



**HAL**  
open science

# Évaluation de la performance de projets d'aide internationale au développement : exemple de trois projets exécutés en Côte d'Ivoire

Dorcas Ahizi

## ► To cite this version:

Dorcas Ahizi. Évaluation de la performance de projets d'aide internationale au développement : exemple de trois projets exécutés en Côte d'Ivoire. Gestion et management. Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, 2019. Français. NNT : 2019CNAM1226 . tel-02274553

**HAL Id: tel-02274553**

**<https://theses.hal.science/tel-02274553>**

Submitted on 30 Aug 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**ÉCOLE DOCTORALE ABBÉ-GRÉGOIRE**

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Sciences de l'Action

**THÈSE** présentée par :

**Dorcas AHIZI**

Soutenue le : **02 avril 2019**

pour obtenir le grade de : **Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers**

Discipline : Sciences de gestion

Spécialité : Comptabilité, Contrôle, Audit

*« Évaluation de la performance de projets d'aide internationale au développement : exemple de trois projets exécutés en Côte d'Ivoire ».*

**THÈSE dirigée par :**

**Mme CHATELAIN-PONROY Stéphanie** Professeur des Universités, Cnam

**RAPPORTEURS :**

**Mme CHANUT Véronique** Professeur des universités, Université Panthéon-Assas  
**Mr COME Thierry** Maître de conférences HDR, Université de Reims  
Champagne-Ardenne

**JURY :**

**Mr EYNAUD Philippe** « Président du Jury », Professeur des universités, Université Paris 1 panthéon Sorbonne  
**Mme CHATELAIN-PONROY Stéphanie** Professeur des Universités, Cnam  
**Mme CHANUT Véronique** Professeur des universités, Université Panthéon-Assas  
**Mr COME Thierry** Maître de conférences HDR, Université de Reims Champagne-Ardenne  
**Mme RIVAL Madina** Professeur des Universités, Cnam

*À Ahizi Samuel*

*À Fofana Bouaké*

*À Beugré Fernand*

*À tous ceux qui ont participé de loin  
ou de près à cette recherche*

## Remerciements

Qu'il nous soit permis de présenter ici nos remerciements à tout un petit monde de personnes qui ont rendu possible la présente étude et qui ont contribué à son élaboration sous quelque forme que ce soit.

Nous tenons tout d'abord à dire infiniment merci au Professeur Stéphanie Chatelain-Ponroy, qui malgré les prérogatives qui sont siennes, a accepté sans réserve, de diriger cette thèse. Elle s'y est grandement impliquée par ses directives, ses remarques et suggestions, mais aussi par ses encouragements dans les moments clés de son élaboration. Nous tenons à lui dire merci pour cette liberté qu'elle a permise, sans laquelle le chercheur ne saurait affirmer sa manière de penser et de procéder, sa manière d'être, bref toute sa personnalité. Merci du fond du cœur pour ces riches et vivantes années d'apprentissage du métier de chercheur.

Nous ne manquerons pas non plus de témoigner notre gratitude aux membres du jury qui ont accepté, sans réserve aucune, d'évaluer cette thèse à sa juste valeur, et de nous faire part de leurs remarques sûrement pertinentes qui avec un peu de recul contribueront, sans nul doute, au perfectionnement du présent travail. Nous remercions particulièrement les rapporteurs de cette thèse, le Professeur Véronique Chanut, et Monsieur Thierry Come, pour le travail d'évaluation qu'ils ont réalisé en amont de la soutenance. Toute notre gratitude également aux Professeurs Madina Rival et Monsieur Philippe Eynaud pour l'honneur qu'ils nous font en acceptant d'examiner notre travail de recherche.

Nos remerciements s'étendent également à nos supérieurs hiérarchiques, Mr Fofana Bouaké, Directeur Général de l'AGEROUTE et Mr Pokou Marius, Coordonnateur de la cellule de coordination des projets HIMO, sous tutelle de l'AGEROUTE, financée par les institutions financières. Merci à nos collègues membres de la cellule de coordination des projets HIMO, à nos pairs aux seins des cellules de coordination des projets d'aide internationale au développement. Toute notre gratitude à nos devanciers aux seins des institutions financières qui nous ont appris les premières leçons du métier d'« *évaluateur* ». Un grand merci au personnel du PNUD, particulièrement à Messieurs Francis Négué, Konan Fabrice et Joseph Ezoua. Au personnel de la BAD, à Messieurs Sando Eloi Somtinda, Pierre Mouanda et Kouadio Manzan Adiko. Au personnel et consultants de la Banque Mondiale, spécialement à Messieurs Ezéchiel Djallo, Patrick Prenamd et Jean Beucher.

Toute notre reconnaissance aux membres du LIRSA, au Professeur Madina Rival, Directrice du LIRSA, aux Professeurs Anne Marchais-Roubelat, et Sony Perseil. Merci à l'équipe du CRC, aux enseignants-chercheurs Olivier Vidal, Larry Bensimhon, Laurence Morgana, et au Professeur Alain Burlaud, qui venaient parfois de loin, discuter, échanger lors des séminaires, parfois autour d'une tasse de café ou d'un verre de thé offert. Nous tenons à vous exprimer notre gratitude pour cette opportunité, pour tous les échanges scientifiques, cette atmosphère de recherche conviviale et bon enfant que vous avez créée.

Merci également aux doctorants de l'école doctorale Abbé Grégoire du CNAM Paris, particulièrement à Jacqueline Bobèche, Malick N'Diaye, Mounir Benahcene, pour leurs remarques et suggestions et pour l'intérêt qu'ils ont porté à notre travail.

Nous saisissons cette occasion pour prononcer un mot de gratitude à l'égard du Centre de Recherche en Management de l'université de Toulouse 1 Capitole, aux Professeurs Saboly Michèle, Seny Kan Anderson et Godowski Christophe, pour leurs qualités scientifiques et pédagogiques. Merci d'avoir guidé mes premiers pas sur le chemin de la recherche.

Et nous en venons à notre famille, à notre mère, à notre adorable maman, à celle qui est toujours présente et continue de l'être pour faire notre bonheur. Merci de continuer sans relâche, malgré les péripéties de l'âge, de continuer de prier et de veiller au bien-être de tes enfants. Merci à notre père pour nous avoir stimulées à embrasser une carrière de « *praticien-chercheur* ». Merci aussi à nos adorables sœurs et cousines, éparpillées un peu partout dans les quatre coins du monde, de remplir notre vie de joie et de bonheur. Un coucou tout particulier à notre tante Marie Agnima et à notre oncle pour le soutien moral et les encouragements durant ces longues et pénibles années de recherches. À l'époux, Monsieur Beugré Fernand, nous témoignons notre gratitude d'avoir été coopératif et d'assumer à notre place certaines de nos responsabilités familiales durant ces années de thèse. Merci d'être toujours à nos côtés, par ta présence, par ton amour, pour donner du goût et du sens à notre vie de famille.

Messieurs Ismaël Barry, Toassa César, Natacha M'Bappé, Ouattara Watabouana et Mamadou Coulibaly sont vivement remerciés pour avoir mis à notre disposition toute la documentation qu'ils ont glanée et sans laquelle la réalisation du présent travail aurait été difficile. Sont également chaleureusement remerciés pour avoir lu et commenté presque la totalité du travail,

Madame Kassi Laurence, Messieurs Bayé Franck et Mel Bernardin. Leurs corrections ont été d'une aide précieuse. Merci également à nos collègues Josée N'guetta et Emmanuel Diby pour la mise en forme et les impressions de la version physique de nos travaux.

Enfin, nous espérons du fond du cœur que l'effort déployé dans le présent travail réponde aux attentes des uns et des autres.

## Résumé en français

Cette recherche a pour objet l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement. Elle porte plus particulièrement sur le dispositif d'évaluation de la performance. Depuis la déclaration de Paris 2005, la problématique de l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement est particulièrement aiguë. Pourtant, sur le terrain, les professionnels sont confrontés à des difficultés de mise en œuvre et, même lorsque l'évaluation est réalisée, les résultats produits ne sont pas systématiquement valorisés. Notre objectif est donc de déterminer la ou les raisons profonde(s) expliquant l'importance accordée à ce phénomène.

Le cadre conceptuel mobilisé a permis, à travers une étude de cas multiples, de mettre en exergue les mécanismes générateurs pouvant expliquer le pourquoi de la mise en œuvre systématique d'une évaluation de la performance au sein de chaque projet d'aide internationale au développement.

Cette recherche montrera que l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement est un « *label* ».

Notre contribution, principalement exploratoire, permet d'établir des propositions pratiques pour la mise en œuvre d'une évaluation de la performance.

**Mots clés** : Performance, évaluation, projet, politique publique, aide internationale au développement, dispositifs, techniques et outils de gestion.

## Résumé en anglais

The purpose of this research is to evaluate the performance of international development assistance. It particularly pays attention to the management tools of performance evaluation. Since Paris 2005, the issue of the performance in international aid is more acute. However, in practice, professionals face many difficulties for implementing performance evaluation, and even when, it is achieved, the results produced are not valued. Our objective is therefore to determine the reason (s) of the importance accorded to this phenomenon.

The conceptual framework mobilized, through multiple cases studies, allow us, to highlight the mechanisms that can explain the reason of the systematic performance evaluation within each international development aid project.

This research will underline that the evaluation of the performance of international development aid is a *"label"*.

The aim of our contribution, which is mostly exploratory research, makes it possible to formulate suggestions for the quality of a performance evaluation.

**Keywords:** Performance, evaluation, project, international development aid, management tools, techniques and tools.

# Table des matières

<b>Remerciements</b> .....	3
<b>Résumé en français</b> .....	6
<b>Résumé en anglais</b> .....	7
<b>Table des matières</b> .....	8
<b>Liste des tableaux</b> .....	13
<b>Liste des figures</b> .....	15
<b>Liste des annexes</b> .....	16
<b>Liste des acronymes</b> .....	17
<b>Introduction générale</b> .....	19
1. Contexte et Objectifs de la recherche.....	19
2. Constats et Problématique de la recherche.....	22
3. Question de recherche .....	27
4. Objet de la recherche.....	27
5. Intérêt de la recherche .....	29
6. Positionnement théorique de la recherche.....	29
7. Positionnement épistémologique de la recherche .....	35
8. Méthodologie de la recherche .....	36
9. Design de la recherche .....	37
10. Présentation du plan .....	37
<b>Introduction de la première partie</b> .....	40
<b>Chapitre 1 : L'aide internationale au développement</b> .....	44
<i><b>Section 1 : Histoire de l'aide internationale au développement</b></i> .....	44
1.1. Retour sur le passé de l'aide internationale au développement .....	44
1.2. Organismes de pilotage de l'aide .....	45
1.3. Définition de l'aide internationale au développement .....	50
1.4. Une nouvelle vision de l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement .....	54
Conclusion de la section 1 .....	56
<i><b>Section 2 : Typologie et sources de financement de l'aide internationale au développement</b></i> .....	56
2.1. Les différents types d'aide internationale au développement .....	57

2.2. Le financement de l'aide publique au développement.....	59
2.3. L'aide bilatérale et l'aide multilatérale .....	64
Conclusion de la section 2.....	65
<b><i>Section 3 : Modes opératoires de l'aide internationale au développement.....</i></b>	<b>65</b>
3.1. Les programmes d'aide internationale au développement.....	65
3.2. Projet d'aide internationale au développement .....	66
3.3. L'aide internationale au développement comme politique publique .....	69
Conclusion de la section 3.....	75
<b><i>Conclusion du chapitre 1 .....</i></b>	<b>75</b>
<b>Chapitre 2 : L'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement</b>	
.....	77
<b><i>Section 1 : L'évaluation de la performance en contrôle de gestion .....</i></b>	<b>78</b>
1.1. Positionnement de l'évaluation de la performance face au contrôle de gestion .....	78
1.2. Concept polysémique de la performance .....	82
1.3. L'évaluation de la performance en contrôle de gestion .....	83
Conclusion de la section 1 .....	100
<b><i>Section 2 : L'évaluation de la performance en gestion de projet.....</i></b>	<b>101</b>
2.1. Les critères d'évaluation de l'aide internationale au développement .....	103
2.2. Les facteurs clé de succès de l'aide internationale au développement .....	105
2.3. Cadre logique de l'aide internationale au développement et performance .....	108
Conclusion de la section 2.....	110
<b><i>Section 3 : L'évaluation de la performance de politiques publiques .....</i></b>	<b>111</b>
3.1. L'évaluation de la performance en analyse de politiques publiques.....	111
3.2. L'évaluation de la performance en management public .....	119
3.3. L'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement .....	122
Conclusion de la section 3.....	130
<b><i>Conclusion du chapitre 2 .....</i></b>	<b>131</b>
<b>Chapitre 3 : Éclairages complémentaires et novateurs pour appréhender l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement .....</b>	<b>133</b>
<b><i>Section 1 : La théorie néo-institutionnelle des organisations .....</i></b>	<b>133</b>
1.1. Les concepts de la TNIO .....	134
1.2. La théorie néo-institutionnelle et l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement.....	136

Conclusion de la section 1 .....	136
<b><i>Section 2 : La théorie des parties prenantes.....</i></b>	<b>137</b>
2.1. Fondement du concept de la partie prenante .....	138
2.2. Les approches de la théorie des parties prenantes .....	140
Conclusion de la section 2.....	146
<b><i>Section 3 : La théorie de la décision en situation ou the Naturalistic Decision Making (NDM).....</i></b>	<b>146</b>
3.1. L'approche de la théorie de la décision et ses implications .....	147
3.2. Éléments pouvant exercer une contrainte sur la décision .....	152
Conclusion de la section 3.....	157
<b><i>Conclusion du chapitre 3.....</i></b>	<b>158</b>
<b>Conclusion de la première partie.....</b>	<b>160</b>
<b>Introduction de la deuxième partie.....</b>	<b>165</b>
<b>Chapitre 4 : Ancrage épistémologique et méthodologie de la recherche .....</b>	<b>166</b>
<b><i>Section 1 : Ancrage épistémologique.....</i></b>	<b>166</b>
1.1. Épistémologie.....	166
1.2. Opposition entre positivisme et constructivisme en sciences de gestion .....	172
<b><i>Conclusion de la section 1.....</i></b>	<b>173</b>
<b><i>Section 2 : Positionnement épistémologique de cette thèse .....</i></b>	<b>173</b>
2.1. Les épistémologies aménagées.....	173
2.2. Positionnement épistémologique de cette thèse : le réalisme critique .....	174
2.3. Interactions entre le chercheur et sa recherche.....	180
2.4. Construction d'une objectivité du « praticien-chercheur » .....	182
<b><i>Conclusion de la section 2.....</i></b>	<b>184</b>
<b><i>Section 3 : Méthodologie de la recherche .....</i></b>	<b>185</b>
3.1. Stratégie d'accès au terrain .....	185
3.2. Collecte des données .....	192
3.3. Analyse des données .....	205
<b><i>Conclusion de la section 3.....</i></b>	<b>213</b>
<b>Conclusion du chapitre 4 .....</b>	<b>214</b>
<b>Chapitre 5 : Présentation et analyse des résultats.....</b>	<b>215</b>
<b><i>Section 1 : Le cas A – le PEJEDEC .....</i></b>	<b>215</b>
1.1. Analyse descriptive du PEJEDEC.....	216

1.2. Description du dispositif d'évaluation de la performance du PEJEDEC.....	217
1.3. Analyse du dispositif d'évaluation de la performance du PEJEDEC .....	224
<b>Conclusion de la section 1.....</b>	<b>238</b>
<b>Section 2 : Le cas B - le PARFPE .....</b>	<b>238</b>
2.1. Analyse descriptive du PARFPE.....	239
2.2. Description du dispositif de la performance du PARFPE.....	240
2.3. Analyse du dispositif d'évaluation de la performance du cas B .....	243
<b>Conclusion de la section 2 .....</b>	<b>248</b>
<b>Section 3 : Le cas C - le PADMEL .....</b>	<b>249</b>
3.1. Analyse descriptive du PADMEL.....	249
3.2. Description du dispositif d'évaluation de la performance du PADMEL .....	250
3.3. Analyse du dispositif d'évaluation de la performance du PADMEL.....	252
<b>Conclusion de la section 3.....</b>	<b>258</b>
<b>Conclusion du chapitre 5 .....</b>	<b>259</b>
<b>Chapitre 6 : Discussion .....</b>	<b>261</b>
<b>Section 1 : Une évaluation de la performance tirillée entre plusieurs univers.....</b>	<b>262</b>
1.1. Le dispositif d'évaluation de la performance, une structure caméléon.....	262
1.2. Trois principaux mécanismes générateurs .....	265
1.3. Un mécanisme générateur non officiel mais catalyseur.....	270
Conclusion de la Section 1 .....	272
<b>Section 2 : Architecture de l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement .....</b>	<b>272</b>
2.1. Positionnement des dispositifs étudiés dans la grille de Bouckaert et Halligan (2008) .....	273
2.2. Modèle et raisons de l'évaluation de la performance.....	275
Conclusion de la Section 2 .....	276
<b>Section 3 : Amélioration du dispositif d'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement.....</b>	<b>277</b>
3.1. Les limites du dispositif de l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement .....	277
3.2. Pour une évaluation de la performance sur mesure, évolutive et réactive .....	280
Conclusion de la Section 3 .....	281
<b>Conclusion du chapitre 6 .....</b>	<b>282</b>

<b>Conclusion de la deuxième partie .....</b>	<b>286</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>287</b>
<i>1. Apports théoriques de la recherche : un enrichissement de l'analyse de l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement.....</i>	<i>287</i>
<i>2. Apports méthodologiques.....</i>	<i>288</i>
<i>3. Contributions pratiques : recommandations sur l'évaluation de la performance.....</i>	<i>288</i>
<i>4. Limites de la recherche et pistes de recherches futures.....</i>	<i>289</i>
<i>5. Pistes de recherches futures.....</i>	<i>289</i>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>292</b>
<b>Annexe 1 : Exemples de budgets d'une évaluation de la performance de l'aide internationale au développement.....</b>	<b>319</b>
<b>Annexe 2 : Les courriers.....</b>	<b>322</b>
<b>Annexe 3 : Guide d'entretien N°2 .....</b>	<b>324</b>
<b>Annexe 4 : Extraits du Journal de Bord.....</b>	<b>326</b>
<b>Annexe 5 : Liste des documents consultés pendant la thèse .....</b>	<b>332</b>
<b>Annexe 6 : Fiche de suivi de quelques indicateurs du PEJEDEC (Cas A) ...</b>	<b>334</b>
<b>Annexe 7 : Les TDR pour le recrutement d'évaluateurs externes.....</b>	<b>335</b>

# Liste des tableaux

TABLEAU 1 : SYNTHÈSE DES ÉVOLUTIONS DE L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DE L'AIDE INTERNATIONALE AU DÉVELOPPEMENT PAR LES ÉCONOMISTES .....	53
TABLEAU 2 : TYPOLOGIE DE L'AIDE INTERNATIONALE AU DÉVELOPPEMENT .....	58
TABLEAU 3 : TYPOLOGIE DES POLITIQUES PUBLIQUES .....	71
TABLEAU 4 : DIFFÉRENCE ENTRE LE CONTRÔLE DE GESTION ET L'ÉVALUATION .....	81
TABLEAU 5 : LES QUATRE MODÈLES D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DANS LE SECTEUR PUBLIC .....	93
TABLEAU 6 : OUTILS DE GESTION SELON FONCTIONS DE FAYOL .....	99
TABLEAU 7 : QUELQUES DÉFINITIONS DU SUCCÈS D'UN PROJET .....	101
TABLEAU 8 : ÉVOLUTION DES CRITÈRES D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DE PROJET .....	104
TABLEAU 9 : DÉFINITION DES FACTEURS DE SUCCÈS .....	106
TABLEAU 10 : LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DES PROJETS .....	107
TABLEAU 11: QUELQUES FACTEURS DE SUCCÈS DES PROJETS D'AIDE INTERNATIONALE AU DÉVELOPPEMENT .....	109
TABLEAU 12 : MATRICE DU CADRE LOGIQUE .....	111
TABLEAU 13 : CHRONOLOGIE DES DÉFINITIONS DU CONCEPT DE "PARTIES PRENANTES" .....	138
TABLEAU 14 : CORRESPONDANCES ENTRE LES HEURISTIQUES ET LES BIAIS .....	154
TABLEAU 15 : POSITION ÉPISTEMOLOGIQUE DES TROIS PARADIGMES GÉNÉRAUX .....	171
TABLEAU 16 : POSITIVISME VERSUS CONSTRUCTIVISME .....	172
TABLEAU 17 : PARADIGMES ÉPISTEMOLOGIQUES AMÉNAGÉS .....	175
TABLEAU 18 : LA DEDUCTION ET SA DEMARCHE .....	190
TABLEAU 19 : L'ABDUCTION ET SA DEMARCHE .....	191
TABLEAU 20 : LA LISTE DES REpondANTS .....	198
TABLEAU 21: CRITÈRES DE SÉLECTION DES ÉTUDES DE CAS .....	204
TABLEAU 22 : CODAGES THÉMATIQUE ET LEXICAL .....	206
TABLEAU 23 : LA TRIANGULATION DES DONNÉES DANS NOTRE DEMARCHE QUALITATIVE .....	210
TABLEAU 24 : LE CHEMINEMENT MÉTHODOLOGIQUE DE CETTE RECHERCHE .....	212
TABLEAU 25 : CADRE LOGIQUE DU PEJEDEC .....	221
TABLEAU 26 : DISPOSITIF DE L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DU PEJEDEC .....	229
TABLEAU 27 : VISION SIMPLIFIÉE DES ACTEURS DU DISPOSITIF D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DU PEJEDEC .....	234
TABLEAU 28 : LE SIGFIP .....	245
TABLEAU 29 : VISION SIMPLIFIÉE DES ACTEURS DU DISPOSITIF D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DU PARFPE .....	247
TABLEAU 30 : LES AUTRES TECHNIQUES ET OUTILS DU DISPOSITIF D'ÉVALUATION DU PADMEL .....	253
TABLEAU 31 : VISION SIMPLIFIÉE DES ACTEURS DU DISPOSITIF D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DU PADMEL .....	255

TABLEAU 32 : SYNTHÈSE DES TECHNIQUES ET OUTILS DES 3 PROJETS OBSERVÉS.....	262
TABLEAU 33 : POSITIONNEMENT DE L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DES PROJETS A, B, C DANS LA GRILLE DE BOUACKAERT ET HALLIGAN (2008).....	276

## Liste des figures

FIGURE 1: PROCESSUS DE CONSTRUCTION DE LA QUESTION DE RECHERCHE.....	28
FIGURE 2 : RESUME DES ETAPES ET DU DEROULEMENT DE LA RECHERCHE .....	38
FIGURE 3 : L'APD OCTROYEE PAR LES PAYS DE L'OCDE DE 1960-2016 EN MILLIARDS DE DOLLARS USD .....	62
FIGURE 4 : L'APD REÇUE PAR LA COTE D'IVOIRE DE 1960-2016 EN MILLIARDS DE DOLLARS USD .....	63
FIGURE 5 : LES ACTEURS CLES DE PROJET D'AIDE INTERNATIONALE AU DEVELOPPEMENT .....	68
FIGURE 6 : THE BALANCED SCORECARD .....	85
FIGURE 7 : LES ETAPES DU CYCLE DE LA POLITIQUE PUBLIQUE.....	112
FIGURE 8 : TYPOLOGIE DES PARTIES PRENANTES .....	145
FIGURE 9 : MECANISMES GENERATEURS ET PROPOSITIONS THEORIQUES POUVANT EXPLIQUER L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE DE L'AIDE INTERNATIONALE AU DEVELOPPEMENT.....	163
FIGURE 10 : MECANISMES GENERATEURS ET NIVEAU DE LA REALITE .....	179
FIGURE 11: COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES .....	193
FIGURE 12 : LES PARTIES PRENANTES DU PEJEDEC SELON LES ATTRIBUTS POUVOIR/LEGITIMITE/URGENCE...	236
FIGURE 13 : LE TAUX DE CHOMAGE CROIT AVEC LE NIVEAU DE DIPLOME .....	239
FIGURE 14 : LES PARTIES PRENANTES DU PADMEL SELON LES ATTRIBUTS POUVOIR/LEGITIMITE/URGENCE...	257
FIGURE 15 : SYNTHESE DES PARTIES PRENANTES DES PROJETS OBSERVES .....	264
FIGURE 16 : LES RAISONS DE L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DE L'AIDE INTERNATIONALE AU DEVELOPPEMENT .....	285

## Liste des annexes

Annexe 1 : Exemples de budgets d'une évaluation de la performance de l'aide internationale au développement .....	319
Annexe 2 : Les courriers .....	322
Annexe 3 : Guide d'entretien N°2.....	324
Annexe 4 : Extraits du Journal de Bord .....	326
Annexe 5 : Liste des documents consultés pendant la thèse .....	332
Annexe 6 : Fiche de suivi de quelques indicateurs du PEJEDEC (Cas A).....	334
Annexe 7 : Les TDR pour le recrutement d'évaluateurs externes .....	335

## Liste des acronymes

ACDI : Agence Canadienne de Développement International

AFD : Agence française de développement

AGEPE : Agence de Gestion et Promotion de l'Emploi

AGEROUTE : Agence de Gestion des Routes

APD : Aide Publique au Développement

ASDI : Agence Suédoise pour le Développement International

BAD : Banque Africaine de Développement

BASD : Banque Asiatique de Développement

BID : Banque Inteaméricaine de Développement

CAD-OCDE : Comité d'Aide au Développement de l'Organisation de la Coopération et du Développement Économique

DDHC : Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen

FAO : Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture

FCS : Facteurs clé de Succès

FMI : Fonds Monétaire International

HIMO : Travaux Publics à Haute Intensité de Main d'Œuvre

IDA : Association Internationale pour le Développement (Banque mondiale)

IDEAS : Association pour le Développement International de l'Évaluation

IEG : Groupe d'évaluation indépendant (Banque mondiale)

JICA : Agence Japonaise de Coopération Internationale

NOEI : Nouvel Ordre Économique International

ODD : Objectifs pour le Développement Durable

OIT : Organisation International du Travail

OMD : Objectifs du Millénaire pour le Développement

OMS : Organisation Mondiale de la Santé

ONG : Organisation Non Gouvernementale

ONUDI : Organisation des Nations unies pour le Développement Industriel

PADMEL : le Projet Appui au Développement de la Micro Entreprise Locale

PARFPE : Projet d'Appui aux Réformes de la Formation Professionnelle et de l'Emploi

PEJEDEC : Projet Emploi Jeunes et Développement des Compétence

PIB : Produit Intérieur Brut

PNB : Produit National Brut

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement

RNB : Revenu National Brut

SFE : Société Française de l'Évaluation

TDR : Termes de Référence

UNESCO : Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture

UNICEF : Fonds des Nations Unies pour l'Enfance

UNICEF : Fonds des Nations Unies pour l'Enfance

URSS : Union des Républiques Socialistes Soviétiques

USAID : Agence des États-Unis pour le Développement Internationale

# Introduction générale

Le monde change, les façons de travailler en coopération devraient également changer. Au Sud comme au Nord, les revendications légitimes des populations sur leurs conditions de vie amènent à inventer des articulations originales. Mais le système d'aide internationale au développement favorise trop souvent des modes, des problématiques imposées, des solutions toutes faites. C'est ensemble qu'il faut changer le monde.

*« Le chargé d'évaluation doit être un maïeuticien car il est amené à exercer l'art qui consiste à aider les autres à enfanter leurs idées, à clarifier les questions qu'ils se posent, à expliciter les conséquences qu'ils attendent ou craignent des actions considérées » (Monnier, 1987).*

## 1. Contexte et Objectifs de la recherche

L'aide internationale au développement est définie selon Leduc (1963, p.240) *« comme tout apport, quels qu'en soient l'objet et la forme, qui aboutirait à favoriser un développement souhaité »*. L'aide internationale au développement est aussi définie comme une politique publique (Severino et Jacquet, 2002 ; Pacquement, 2009 ; Perroulaz et al., 2010 ; Lafourcade, 2014). Une politique publique est considérée comme une *« tentative de régulation de situation présentant un problème public dans une collectivité ou entre des collectivités »* (Lemieux, 1992, p.108). Depuis sa création, l'aide internationale au développement n'a cessé de susciter un intérêt. Elle est sans cesse confrontée à de nouveaux défis : évolution des besoins des pays bénéficiaires, globalisation des enjeux, recompositions institutionnelles des bailleurs de fonds, contraintes sur les finances publiques, etc. Dans ce contexte, les bailleurs de fonds et les gouvernements des pays bénéficiaires sont de plus en plus sommés de prouver la performance de l'aide internationale au développement. Dans les pays donateurs, le contribuable veut savoir à quoi ses impôts, dont une partie est acheminée aux pays bénéficiaires à travers les institutions d'aide bilatérale et multilatérale, sont employés. Les solutions traditionnelles, à l'origine de l'aide internationale au développement, sont sans cesse interrogées. Ces pressions et demandes croissantes pour une performance de l'aide internationale au développement sont alimentées par les critiques d'analystes pour qui l'aide n'a pas d'efficacité.

Face à ces enjeux, en 2000, la communauté internationale de l'aide internationale au développement a adopté huit Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD). Les OMD étaient généreux et bien intentionnés mais ils ont très vite montré leurs limites car ils ne concernaient que les pays en développement. Comme ils arrivaient à expiration en 2015, l'ONU a travaillé avec différents gouvernements et différents partenaires au développement pour élaborer dix-sept autres objectifs pour le développement durable (ODD). Les ODD considèrent que la planète toute entière est un bien public à gérer de manière stratégique et concertée en s'appuyant sur une vision de long terme. Ces nouveaux objectifs ont été élaborés et adoptés par tous les pays du monde et l'on peut voir comment, depuis, chacun s'efforce d'aligner ses politiques, ses plans et ses budgets pour garantir leur réalisation. Pour la première fois dans leur histoire, pays développés et pays en développement poursuivent le même programme de développement. Nous savons aujourd'hui que le développement est lié à un ensemble de facteurs et non à un état particulier : des poches de richesse peuvent exister dans les pays pauvres comme des poches de pauvreté peuvent persister dans les pays riches. Pour la Banque mondiale, mettre fin à la pauvreté rime désormais avec équité ou « prospérité partagée ». Ainsi, si les réformes des ODD portent désormais sur des objectifs d'universalité, de simplification et de clarification, les questions du sens des politiques publiques et de leur performance sont posées. Dans ce contexte, les politiques publiques sont à la croisée des chemins : d'un côté, leur légitimité et leur utilité sont à prouver, de l'autre, leur efficacité, leur cohérence et leur efficience sont également questionnées. Ces enjeux imposent de développer une nouvelle intelligence de la performance de l'aide internationale au développement. Il s'agit de développer des actions publiques mieux ancrées dans les réalités, d'éclairer les décisions par des évaluations qui aident à réinterroger les objectifs et les modes d'intervention mais aussi d'adapter les politiques aux ressources disponibles.

Au fil des ans, les institutions de l'aide internationale au développement se sont dotées d'outils et ont mis en œuvre des démarches dédiées au pilotage de la performance : analyse de gestion, évaluation, conseil en organisation, contrôle de gestion, audit... qui posent des enjeux de complémentarité et d'articulation. Pour sa part, l'évaluation de la performance, sujet de cette thèse, a vu sa légitimité renforcée par l'implication des États de l'OCDE et par les expériences de nombreuses institutions. En effet, l'évaluation de l'action publique connaît depuis quelques années un développement important et multiforme dans les administrations publiques.

- ***Une brève histoire de l'évaluation de la performance des politiques publiques.***

« *Évaluer une politique publique, c'est porter une appréciation sur sa valeur, au regard d'un certain nombre de critères tels que sa pertinence, son efficacité, son efficience, sa cohérence, sa capacité à répondre aux besoins qui l'ont fait naître... Cette appréciation dépend du point de vue de celui qui l'observe : d'où l'importance des regards croisés, celui des décideurs, des opérateurs, des bénéficiaires, voire des non bénéficiaires ou des citoyens. C'est une activité proche d'autres formes d'observation, telles que le contrôle, le contrôle de gestion ou l'audit* » (Fouquet, 2009, p.21).

Mesurer n'est pas évaluer et l'évaluation des politiques ne peut se limiter au contrôle exercé sur les services chargés de les mettre en œuvre. Centrée sur les résultats, certes, elle est avant tout une démarche d'analyse et de compréhension partagée qui exige de s'interroger sur la pertinence des objectifs et d'aller voir sur le terrain comment ils sont mis en œuvre. Quand on la réduit à la mesure des résultats, on ne rend pas justice à l'ensemble de ses fonctions potentielles (Perret, 2008). Évaluer une politique publique, c'est porter une appréciation sur sa valeur, au regard d'un certain nombre de critères tels que sa pertinence, son efficacité, son efficience, sa cohérence, sa capacité à répondre aux besoins qui l'ont fait naître (Bozio, 2014 ; Warin, 2014). Elle a commencé à s'institutionnaliser aux États-Unis dès avant la seconde guerre mondiale avec la création, en 1921, du *General Accounting Office*, qui associe contrôle et analyse de l'efficacité. Elle s'y renforce et diversifie ses méthodes après la seconde guerre mondiale, avec le développement des politiques de *welfare*. Dans cette phase initiale, l'évaluation est conçue avant tout comme une mesure empirique des impacts de programmes simples, principalement dans les domaines de l'éducation et des politiques sociales.

En Europe, son développement est plus tardif et date des années soixante. La Grande-Bretagne, les Pays-Bas et les pays scandinaves sont les premiers à suivre l'exemple américain. En France, la première tentative visant à systématiser et institutionnaliser l'évaluation est la rationalisation des choix budgétaires (1970-1984), centrée sur l'aide à la programmation budgétaire et l'évaluation *ex-ante*. Ces dernières années, le baromètre de l'évaluation 2016 réalisé par la Société Française de l'Évaluation a recensé près de 1 800 évaluations depuis 2007, soit 200 évaluations par an en moyenne, dont la moitié réalisée par l'État français et 38 % par les collectivités territoriales (Baromètre, 2016 de la SFE)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> <http://sfe-asso.fr/content/barometre-de-levaluation-des-politiques-publiques-2016> (consulté le 31 aout 2018).

Sur le continent africain, ces dernières décennies, au regard des aides financières importantes accordées, l'évaluation des politiques publiques - en y incluant les programmes et projets de développement - suscite également un grand intérêt. Par exemple, l'association internationale de développement (IDA), une institution de la Banque Mondiale fondée en 1960 est l'un des principaux bailleurs d'aide aux 77 pays les plus déshérités du monde, dont 39 se trouvent en Afrique. Depuis sa création, l'IDA a soutenu des activités dans 112 pays. Le volume annuel de ses engagements a représenté en moyenne 19 milliards de dollars au cours des trois dernières années (2015-2017), 50 % de ce montant environ étant destiné à l'Afrique.

La Côte d'Ivoire, après plus d'une décennie d'errance liée aux crises successives, a depuis avril 2011, choisi d'adosser son cheminement sur une véritable culture de l'évaluation de la performance des politiques publiques. Historiquement, l'État ivoirien s'est doté très tôt d'institutions susceptibles de mesurer l'impact réel des politiques conduites, mais ces institutions n'ont jamais pu remplir véritablement leur rôle, dès l'instant qu'il n'existait pas de véritable volonté politique pour appliquer les principes de bonne gestion (Gambotti, 2015).

Malgré cette importance accordée à l'évaluation de la performance des politiques publiques, les récentes évaluations des politiques publiques en Afrique réalisées par la Banque mondiale mettent en évidence une baisse de la performance des politiques publiques en Afrique subsaharienne. Cette tendance a également été observée dans 40 % des pays évalués en 2016 et particulièrement dans les pays exportateurs de matières premières comme la Côte d'Ivoire<sup>2</sup>.

L'intérêt de l'évaluation de la performance des politiques publiques étant admis, il reste à comprendre pourquoi elle est mise en œuvre lorsqu'elle n'améliore pas la performance des politiques publiques. Dans ce contexte ambigu, l'objectif de nos travaux est de comprendre les raisons de la mise en œuvre d'une évaluation de la performance de l'aide internationale au développement.

## 2. Constats et Problématique de la recherche

La volonté d'observer l'évaluation de l'aide internationale au développement découle de constats théoriques et empiriques. Nous présentons ci-après les implications de cette problématique.

---

<sup>2</sup><http://www.banquemonddiale.org/fr/news/press-release/2017/07/24/world-bank-review-reveals-a-weakening-of-policy-and-institutional-performance-in-africa> (consulté le 31/08/2018).

La pratique de l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement, comme toute politique publique est « *un exercice difficile techniquement et institutionnellement* » (Les membres du conseil d'analyse économique, 2013, p.1).

Techniquement, parce que de nombreux pièges attendent l'évaluateur : corrélation entre une politique et ses résultats et l'évaluateur doit tenir compte des interactions de la politique considérée avec de multiples autres facteurs. Il doit aussi être conscient du fait que le bénéficiaire final d'un dispositif n'est pas forcément celui qui est visé, ou que la politique peut avoir de multiples effets, parfois loin du champ initialement ciblé. La clé étant d'être capable de reconstruire ce qui se serait passé en l'absence de la politique considérée.

Pour situer une autre difficulté technique qui s'attache à l'évaluation des politiques publiques sur la base de critères objectifs, on peut d'abord observer que la politique publique, à l'image des sciences de gestion (du management) est une démarche pratique conduite par des consultants et des experts pour le compte de commanditaires qui sont des acteurs publics, parfois directement des hommes ou femmes politiques. Cette position de « *croisement* » entre la mobilisation des connaissances des sciences sociales et la réponse obligatoire à une commande de la part d'acteurs en position de décision publique accueille une large palette d'activités qui ont des buts similaires : elles visent toutes à rassembler et mettre en forme des *informations à caractère évaluatif* c'est-à-dire des connaissances construites à propos des conséquences (les résultats, les effets) des interventions que les acteurs en position de décision ont conduites (Barbier, 2014).

L'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement est aussi difficile à mettre en œuvre institutionnellement car seul un protocole rigoureux et un cadre logique rigoureux, défini si possible avant la mise en place de la politique, permet d'obtenir une évaluation crédible. Ce protocole doit garantir l'indépendance des évaluateurs et leur accès aux données nécessaires à l'évaluation. Il doit aussi prévoir un temps de discussion contradictoire des hypothèses et des résultats, dans un cadre interdisciplinaire. Il doit, enfin, laisser les évaluateurs libres de publier leurs résultats et de les discuter avec d'autres experts (Varone et Jacob, 2004 ; Les membres du conseil d'analyse économique, 2013, p.1 ; Perret, 2016).

Une autre difficulté de l'évaluation réside dans la multiplicité des effets d'une même politique publique. Les effets multiples peuvent survenir dans le même champ d'action publique.

- *Un paysage complexe*

La communauté des évaluateurs regroupe une variété de disciplines (science économique, science politique, psychologie, etc.), de statuts professionnels (universitaires, consultants privés et fonctionnaires) et d'expériences sectorielles (santé publique, énergie, emploi, etc.). L'évaluation est aux confins de plusieurs disciplines qui l'inspirent et elle est le plus souvent marginalisée (Chanut, 2010). Les revues essaient donc de refléter cette diversité et de la dépasser en confrontant différentes pratiques, théories ou méthodes évaluatives (Varone et Jacob, 2004). En fait, les revues scientifiques spécialisées en évaluation, par exemple *Evaluation and Program Planning*, *Evaluation Review*, *Evaluation Practice*, *Evaluation : The International Journal of Theory, Research and Practice*, constituent, pour la communauté des évaluateurs, un forum permettant la diffusion d'expériences nationales et/ou internationales, l'élaboration d'un corpus théorique et méthodologique commun.

Les standards professionnels élaborés par l'OCDE déterminent quant à eux des lignes de conduite garantissant le respect de normes de qualité en termes de déontologie, de faisabilité pratique, d'utilité politique et de rigueur scientifique des évaluations réalisées au concret. Leur utilisation témoigne donc d'une volonté de réaliser des évaluations de qualité et crédibles (OCDE, 2010 ; Warin, 2014).

Actuellement, malgré l'établissement de standards de l'OCDE, une des pratiques courantes des institutions consiste à rédiger leurs propres standards ; de cette manière, elles peuvent adapter ces règles à certains particularismes nationaux. Dans ce contexte, il existe une diversité de guides de l'évaluation de la performance des projets d'aide internationale au développement, par exemple le guide de la Banque mondiale, le guide du PNUD, et le guide de la BAD pour ne citer que ceux-ci. La professionnalisation de l'évaluation semble encore assez limitée. Alors que certains métiers ont évolué vers la constitution d'ordre professionnel et l'explicitation de référentiel de compétences professionnelles, la pratique de l'évaluation se heurte à de nombreuses résistances (Tourmen, 2008). Certaines institutions proposent même de recourir à leurs standards pour procéder à une certification des évaluatrices et évaluateurs (Berrebi-Hoffman, 2010).

- *L'évaluation de la performance encore dans l'enfance de l'art*

Du mode de production de l'évaluation découlent des interrogations sur le statut même des connaissances produites (Chanut, 2010). L'évaluation de la performance prend selon les cas

des tours très divers : production de faits, modélisations théoriques, constructions de jugement, méthode de résolution de problèmes, etc. Il en résulte un savoir plus ou moins raffiné, avec des ambitions très différenciées (Berrebi-Hoffman, 2010). Une telle diversité interroge sur la crédibilité des informations produites (Chanut, 2010).

« *En dépit d'une rigueur scientifique mieux assumée aujourd'hui, l'évaluation peine manifestement à affirmer sa scientificité* » (Chanut et Lamarque, 2014, p.7). Les différents cas de figure évoqués donnent même à penser que la logique scientifique y est souvent malmenée, soit que l'activité évaluative confine au bricolage (Tourmen, 2008), soit qu'elle se réfère à une logique d'intervention somme toute assez traditionnelle, avec la difficulté pour les chercheurs de s'affranchir du contrôle des commanditaires (Warin, 2014).

En définitive, il se confirme que l'évaluation se trouve prise dans des jeux de compromis, à devoir concilier idées, intérêts et information, pour reprendre la célèbre formule de Weiss des « 3I » (Weiss, 1983)<sup>3</sup>. « *L'évaluation est ainsi presque toujours la résultante d'une forte imbrication entre travail scientifique et jeux collectifs* » (Chanut et Lamarque, 2014, p.7).

- *Retombées confuses pour la société*

Les retombées concrètes de l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement ne sont pourtant guère évidentes (Ndikumana, 2012). La démarche d'évaluation de la performance repose certes sur une expertise permettant le choix et la bonne réalisation des méthodes d'évaluation, « *mais la réussite technique de l'évaluation ne garantit pas pour autant son utilité sociale* » (Bozio, 2014, p.60). Le but final de l'évaluation est de pouvoir éclairer le débat public sur les principaux arbitrages en jeu et ainsi faciliter les choix démocratiques. Cette dimension de l'évaluation implique que les institutions en charge de l'évaluation soient crédibles auprès du grand public ; indépendantes, mais aussi capables de communiquer des résultats sous une forme non technique, qui permettent réellement d'alimenter le débat démocratique (Bozio, 2014).

Il ne semble pas que nous soyons mieux gouvernés depuis qu'on prétend évaluer l'action publique. Pour en rester à un constat objectif, l'évaluation reste en marge des débats sur les grands choix politiques. « *Elle est rarement invoquée par les leaders d'opinion comme une source d'arguments ayant une pertinence et une fiabilité particulières* » (Perret, 2008, p.144).

---

<sup>3</sup> Weiss explique ainsi que les trois déterminants qui affectent les prises de position politique consistent dans l'imbrication de ce que l'auteur désigne par le terme « I-I-I Framework » qui renvoie à l'interaction de l'idéologie, des intérêts et de l'information (Weiss, 1983).

Elle n'est pas reconnue comme ayant un rôle spécial à jouer, différent de celui que peuvent jouer les autres formes d'études, d'expertises et de contrôles. Le besoin d'éclairage des décisions politiques débouche rarement sur une demande d'évaluation au sens précis du terme. « *Dans une perspective plus globale, on peut regretter également l'influence de l'évaluation dans le progrès de la réflexivité de la société. Qu'en est-il en effet de l'impact social de l'évaluation ? Agit-elle par exemple sur le long terme pour modifier les représentations des acteurs et la manière dont ils conceptualisent les questions de politiques publiques ou ne se justifie-t-elle que par ses résultats de court terme ?* » (Chanut et Lamarque, 2014, p.10). Pons (2011) précise aussi que la « *culture de l'évaluation* » est moins une réalité institutionnelle qu'un discours politique sans cesse réactivé.

Ces constats théoriques sont complétés par des constats professionnels (empiriques). Il semble alors opportun, de spécifier ici notre statut professionnel. Nous avons occupé de janvier 2012 à mars 2017 un poste de chargée du suivi évaluation et nous occupons depuis avril 2017 le poste de responsable suivi évaluation dans une cellule de coordination de projets financés par la Banque Mondiale. À ce titre, nous avons participé à plusieurs évaluations de la performance de projets d'aide internationale au développement. L'expérience acquise dans l'exercice de notre fonction, nous a permis de faire des constats qui ont suscité une curiosité et une envie de porter un regard scientifique sur notre profession. Aux nombres de ces constats nous pouvons souligner :

**Le premier constat** a trait aux caractéristiques de l'évaluation de la performance. L'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement est multidimensionnelle et elle est construite en fonction des attentes des parties prenantes. Elle est motivée par des préoccupations (normatives et opérationnelles) : il faut donc identifier les attentes du commanditaire et les retombées souhaitables. Il faut discerner à *priori* les conséquences possibles. Cela modifie souvent l'orientation de l'évaluation. Cette question de l'évaluation comporte donc des enjeux qui dépassent largement la mesure des coûts et des effets et servent les besoins ou la cause des commanditaires (donateurs et pays bénéficiaires). Ce qui fait de l'évaluation un instrument sur lequel on fait porter beaucoup d'attentes.

**Le deuxième constat** est que même si la place et la nécessité de l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement semblent désormais acquises, en pratique, elle est encore l'objet de doutes. Elle suscite des interrogations permanentes sur la rigueur scientifique, les méthodes et le statut des connaissances produites.

**Le troisième constat** met en évidence le fait que malgré ces failles reconnues, des sommes importantes sont investies pour la réalisation systématique d'évaluations au sein de chaque projet d'aide internationale au développement. Voir annexe 1.

### 3. Question de recherche

De ces constats professionnels, nous notons que l'évaluation de la performance de l'aide internationale revêt une identité multiple et contestée qui se justifie par un manque de modèle issu d'une discipline scientifique, un manque de pratique professionnelle fixe (unicité de valeurs et règles éthiques et méthodologiques), un manque de modèle institutionnel (unicité de dispositifs et règles procédurales d'utilisation de la connaissance produite dans les procédures de décision et le management des services publics). Pourtant, l'évaluation de la performance de l'aide internationale gagne du terrain et est même obligatoire. En revanche, une fois l'évaluation réalisée, les connaissances produites semblent ne pas être utiles aux commanditaires puisque pas nécessairement utilisées. Ce qui, par conséquent interroge sur les raisons réelles de la mise en œuvre d'une évaluation de la performance d'un projet d'aide internationale au développement et justifie cette question de recherche : **Pourquoi réaliser une évaluation de la performance de l'aide internationale au développement ?** Nous construisons ainsi (voir figure 1) la question de recherche selon le processus recommandé par Thiétart et *al.*, (1999, p.41).

### 4. Objet de la recherche

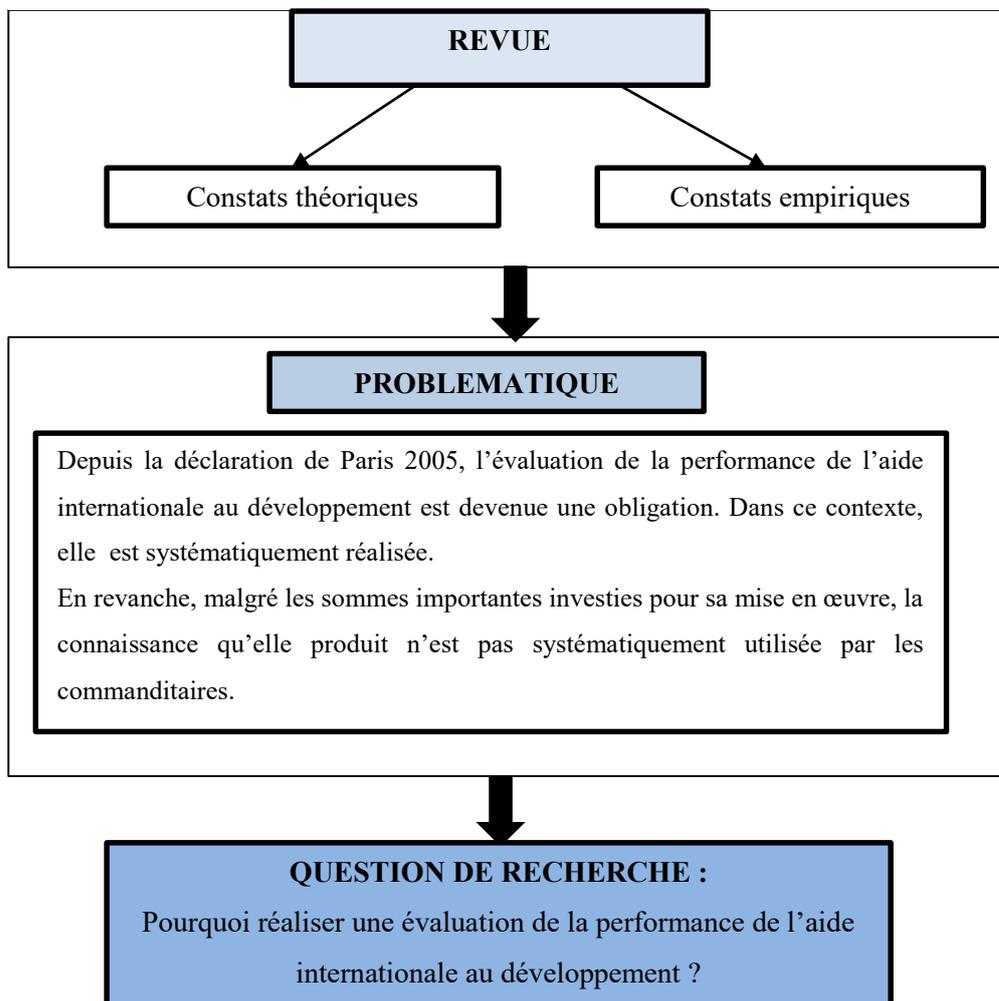
La détermination de l'objet de la recherche est une étape clé dans ce type de travail. L'unité d'analyse définit avec précision le concept étudié (Miles et Huberman, 2008). Cette définition évite au chercheur de collecter des données non ciblées et superflues. Nous souhaitons déterminer les raisons de la mise en œuvre d'une évaluation de la performance de l'aide internationale au développement. Dans cette perspective, nous devons prendre en considération la singularité du contexte de la sphère publique sur laquelle nous concentrons notre attention. Notre objet d'analyse est **le dispositif d'évaluation de la performance**. Les investigations ont été faites avec la volonté de savoir pourquoi un certain nombre de techniques et outils de gestion sont dédiés à cette évaluation.

Au-delà de l'unité d'analyse, il est nécessaire de préciser également quels sont le niveau d'analyse et la période d'analyse (Abbott, 1984). La détermination de ces éléments permet d'éviter l'observation d'éléments incohérents avec l'objet de recherche. Il est important de

déterminer un niveau d'analyse de la recherche, défini comme un endroit, à l'intérieur duquel les actions d'un sujet peuvent produire un effet significatif (Abbott, 1984). Il peut être un individu, un groupe ou une organisation. Notre recherche se situe au niveau d'une organisation puisque nous analysons le pourquoi de la mise en œuvre d'une évaluation de la performance par une institution (organisation).

Concernant la période d'analyse, elle pose les bornes de l'intervalle de temps au sein duquel les données concernant le phénomène étudié sont collectées (Miles et Huberman, 2008). Au regard de notre question de recherche, nous avons débuté chaque étude lorsque le dispositif d'évaluation avait déjà été mis en œuvre et qu'il était également possible d'apprécier le processus d'évaluation de la performance. Ainsi, étant acteur au sein du Cas A, durant le dernier trimestre 2012, dès la mise en place du dispositif d'évaluation et ensuite lorsque le processus d'évaluation de la performance a démarré, nos observations ont été consignées dans un journal de bord (Mucchielli, 2006), voir annexe 4. Des entretiens semi-directifs ont été effectués avec les acteurs des différents projets de septembre 2016 à février 2017.

Figure 1: Processus de construction de la question de recherche



## 5. Intérêt de la recherche

Nous avons fait le choix de placer nos travaux dans le champ des organisations à but non lucratif, spécifiquement les projets d'aide internationale au développement. Ce type de projets au sein desquels il semble que la question d'évaluation de la performance est encore imparfaitement défrichée par les recherches en contrôle de gestion. Le champ de recherche choisi est, à cet égard, particulièrement riche dans la mesure où la multiplicité des acteurs, les particularités des projets, leurs activités, et leur mode d'évaluation de la performance posent au chercheur en contrôle de gestion des questions inédites et l'obligent à interroger les évolutions nécessaires du contrôle de gestion « traditionnel » pour y faire face.

## 6. Positionnement théorique de la recherche

Le positionnement théorique définit les concepts mobilisés pour répondre à la question de recherche. C'est l'articulation cohérente des concepts qui explique le phénomène étudié. Ces concepts, liés à la question de recherche, permettent de connaître le champ étudié, d'apprécier l'état actuel des recherches, de repérer les paradigmes rivaux, les questions débattues, donc de produire une représentation organisée (Wacheux, 1996 ; Thiétart et *al.*, 2014). Par ailleurs, l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement est une pratique difficile à affilier à une « *discipline* » (Gibert, 2010 ; Barbier, 2014). Elle se situe au confluent de nombreux champs. Mais fondamentalement, elle peut être considérée comme une pratique de rationalisation de l'action publique, dans la mesure où les opérations de développement financées par les bailleurs de fonds ne sont rien d'autre qu'une forme, certes particulière, de politique publique (Goivalucchi et Sardan, 2009). Comme toute pratique de rationalisation de politique publique, l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement ne vient pas d'un ailleurs distinct des sciences économiques, de l'analyse des politiques publiques et des sciences de gestion.

### • **L'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement vue par les économistes**

L'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement a longtemps été abordée sous divers angles dans l'optique de définir si l'aide permettait, comme son nom l'indique, d'aider les pays à faibles revenus. À cet effet, un nombre incalculable de travaux ont été réalisés par des chercheurs en sciences économiques. En effet, la majorité des études sur la performance de l'aide au développement, en économie, met l'accent sur les aspects macroéconomiques de développement des pays récipiendaires des aides.

Une première vague d'études issue des années 1970 a tenté d'observer l'impact de l'aide sur la croissance et sur l'épargne domestique. Ces flux venant combler un déficit d'épargne nationale, il était ainsi attendu qu'une aide financière conduise à accroître le niveau d'épargne domestique, favorisant ainsi l'accumulation du capital et *in fine* la croissance économique (Griffin et Enos, 1970).

Dans les années 1980, une deuxième vague d'études a repris ces premières analyses tout en essayant de contrôler les problèmes de "causalité inverse" entre l'aide et la croissance. L'aide et la croissance peuvent en effet toutes deux être influencées par d'autres variables qui les conduisent à évoluer de façon conjointe, comme la présence de conflits armés ou l'apparition de catastrophes naturelles (Mosley, 1980 ; 1986).

Au cours des années 1990, l'idée que la relation entre l'aide et la croissance n'était pas forcément linéaire est devenue de plus en plus acceptée conduisant ainsi à une nouvelle vague d'analyses. Celles-ci ont alors tenté de démontrer que l'efficacité de l'aide sur la croissance pouvait être conditionnelle et dépendre de certains facteurs propres aux économies des pays bénéficiaires. L'article de Burnside et Dollar (2000) montre ainsi que l'aide ne serait efficace et n'impacterait positivement la croissance économique que dans les pays possédant de "bonnes" institutions et ayant mis en œuvre des politiques économiques saines. Guillaumont et Chauvet (2001) ont démontré quant à eux que l'aide était en moyenne plus efficace dans les pays qui étaient fortement exposés aux chocs extérieurs tels que les fluctuations brutales des termes de l'échange (pouvant fortement handicaper les exportations) ou les importantes variations climatiques (impactant négativement les productions agricoles). D'après Collier et Dehn (2001) enfin, l'aide pourrait effectivement avoir un effet dit "compensateur" et atténuer l'impact négatif de ces chocs exogènes sur la croissance.

L'accentuation des efforts en termes d'allocation d'aide depuis le début des années 2000 due aux Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) a conduit de nombreux économistes à se pencher sur les effets potentiellement négatifs que pourraient avoir ces entrées massives de flux financiers sur l'économie du pays bénéficiaire. D'autres études ont enfin mis en évidence le fait qu'un niveau d'aide trop important, et donc largement supérieur à la capacité d'absorption du pays bénéficiaire, pouvait également compromettre l'efficacité de ces flux. Selon cette approche, à partir d'un certain seuil, un dollar d'aide supplémentaire reçu serait relativement moins efficace. Des volumes d'aide disproportionnés par rapport aux besoins des pays conduiraient donc les rendements de ces flux à décroître de plus en plus vite.

- **L'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement vue par les analystes politiques**

S'intéresser à l'analyse des politiques publiques ou à l'analyse des actions publiques, c'est savoir pourquoi le gouvernement ou le parlement intervient dans un domaine particulier. En d'autres termes, lorsqu'on s'intéresse à l'analyse des politiques publiques, on s'intéresse à ce que fait le gouvernement, à la manière dont il le fait et aux effets induits par les actions de l'État dans différents domaines que cela soit par exemple celui de la sécurité, de l'éducation, de l'énergie, de la santé, du logement, etc. (Nioche, 1982).

À l'origine, cette discipline se focalisait sur la rationalité de l'action publique et de sa mise en œuvre (Charbonneau et Padioleau, 1980 ; Ruffat, 2002 ; Spenlehauer, 2003). Par la suite, elle s'est nourri des autres courants de recherche en sociologie des organisations (on s'intéresse désormais aux acteurs qui gravitent autour de l'État et participent aux processus de décision) et l'étude du fonctionnement des institutions (Muller, 1990 ; Thoenig, 2010 ; Muller et Surel, 1998 ; Muller, 2000 ; Massardier, 2007 ; Perret, 2008). Au cœur de ce qu'il convient d'appeler la deuxième époque de l'analyse des politiques publiques, **l'évaluation de la performance des politiques publiques va se caractériser par le recours aux méthodes de recherche issues des sciences sociales pour apprécier les effets des politiques (Suchman, 1967 ; Cambon, 1988).**

Nos travaux se situent dans cette dernière approche qui considère que l'évaluation est transversale et opère une coupe du système politico-administratif en s'attachant à un processus d'action considéré comme une unité d'analyse (Lowi, 1972). Cette approche postule que l'évaluation des politiques publiques doit être intégrée au « *cycle de la politique publique* » (Brewer et De Leon, 1983 ; Jones, 1997 ; DeLeon, 1999 ; Lemieux, 2002 ; Smith et Larimer, 2009 ; Anderson, 2011). En effet, elle doit être effective à chaque étape de la politique publique.

- **L'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement vue par les gestionnaires**

Nos travaux se situent à un niveau différent de celui des économistes. Nous souhaitons observer le dispositif d'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement pour déceler les raisons de sa mise en œuvre. Le choix de ce prisme se justifie par le fait qu'en pratique, une évaluation de la performance repose ultimement sur un dispositif ; son implémentation au sein des projets permet le pilotage et l'évaluation de la performance. Ce

dispositif de gestion serait, dans cette optique, un moyen efficacement rationnel mis au service de finalités. La relation fins-moyens est donc, dans cette optique rationnelle, parfaitement claire.

Dans cette perspective, le dispositif de gestion peut être considéré à la fois comme un objet matériel, qui présente des caractéristiques de design, de forme, de contenu et de ce que Lorino (2002) et Rabardel (1995) appellent des « schèmes » qui s'inscrivent dans une dimension représentative ou symbolique de l'outil. Les schèmes inscrivent l'outil comme porteur de sens. L'outil, qui peut être matériel ou immatériel, véhicule du sens : loin d'être neutre, il véhicule un ensemble d'expériences, de réflexions et de représentations. Les outils sont des transporteurs des logiques institutionnelles (Terrise, 2012). Dans ce contexte, nous postulons que les dispositifs d'évaluation de la performance sont des transporteurs des raisons de leur mise en œuvre. Dans le sillage de cette voie, nous bâtissons sur les travaux de Berry, 1983 ; Hatchuel et Weil, 1992 ; Moisdon, 1997 ; David, 1998 ; Gilbert, 1998 ; Lorino, 2002 ; De Vaujany, 2005 ; Chiapello et Gilbert, 2013 pour décrire l'usage des dispositifs d'évaluation de la performance observés au sein des terrains d'étude.

Du fait que nous n'avons pas trouvé de travaux en contrôle de gestion pouvant répondre à notre question de recherche, nous avons tenté de rapprocher plusieurs domaines des sciences de gestion : la gestion de projets et le management public ou l'administration publique.

#### ⇒ **L'emprunt au domaine de la gestion des projets**

Nous nous intéressons ici à la littérature sur l'évaluation de la performance en « *gestion de projet* » parce que l'aide internationale au développement est un projet à part entière, qui présente les mêmes caractéristiques que tout autre projet avec un coût, un délai de réalisation et des objectifs à atteindre (Kilby, 2000 ; Kwak, 2002 ; Khan et Moe, 2008 ; Khan et al., 2003 ; Diallo et Thuillier, 2004 ; 2005 ; Vickland et Nieuwenhujis, 2005 ; Struyk, 2007 ; Khang et Moe, 2008 ; Ahsan et Gunawan, 2010 ; Chauvet et al, 2010 ; Landoni et Corti, 2011 ; Ika, 2011). Sur ce, « *la gestion de projet* » qui renvoie aux fonctions instrumentales de pilotage et d'évaluation de la performance peut enrichir le débat en termes d'outils et justifier les raisons de l'évaluation de la performance d'un projet d'aide internationale au développement.

#### ⇒ **L'emprunt au domaine du management public**

L'exploration théorique dans ce champ a consisté à mettre en évidence les outils et les raisons récentes qui ont fait émerger l'évaluation de la performance des politiques publiques dans les pays de l'OCDE. En effet, les outils et les raisons de la nouvelle gestion publique (NGP)

constituent un paradigme dominant (Hood, 1991 ; Osborne et Gaebler, 1993 ; Hood, 1995 ; Politt et Bouckaert, 2000 ; Bezes, 2005 ; Amar et Berthier, 2007 ; Laufer, 2008 ; Varone, 2008 ; Chatelain-Ponroy, 2010 ; Peters, 2010 ; Bartoli et Chomienne, 2011 ; Morgana, 2012) dans la détermination des outils et raisons de l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement.

- **Cadre conceptuel de la recherche**

Le cadre conceptuel a une fonction d'organisation, dans le sens où il oriente la démarche de pensée et la logique des différentes étapes de la recherche. Compte tenu de l'insuffisance théorique constatée en sciences de gestion sur l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement, le cadre conceptuel de cette recherche est bâti en croisant plusieurs cadres théoriques. Il semble alors judicieux d'articuler des concepts qui fondent la démarche empirique de nos travaux.

Pour comprendre comment les dispositifs d'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement véhiculent les raisons de leur mise en œuvre, il faut les définir puis en analyser la structure. La complexité de l'objet d'étude ne nous laisse pas d'autres choix que la mobilisation plusieurs cadres théoriques pour définir et analyser les techniques et outils de gestion du dispositif d'évaluation.

Nos travaux s'inscrivent dans la lignée de la littérature sur l'usage des outils de gestion qui considère l'outil de gestion en tant qu'objet porteur de sens et soumis à des normes subjectives (Martineau, 2012a ; 2012b ; 2014) générées par des jeux d'acteurs et des jeux de pouvoir (Crozier et Friedberg, 1997). Plus particulièrement, au sein du courant micro-analytique des interactions instrument-activité en situation de gestion (Aggeri et Labatut, 2010). En effet, initialement centrés sur une vision "*représentationniste*" des outils (Lorino, 2002 ; Lorino, 2007), les cadres théoriques s'orientent de plus en plus vers un prisme socio-cognitif. Adoptant une posture pragmatique, sémiotique, actionnaliste ou structurationniste (De Vaujany, 2006 ; Martineau, 2014), certains chercheurs voient dans l'outil plus qu'une représentation du réel ou un levier à la rationalité des acteurs. Les travaux de Lorino (2002) ; Lorino et Teulier (2005) ; De Vaujany (2005) ; Grimand (2006) ; Rabardel (1995) ; Béguin et Rabardel (2000) ; Bournaud et Rétaux (2002) ; Lin et Cornford (2001) ; Rabardel et Pastré (2005) proposent de dépasser l'opposition « *conception-usage* » et de s'intéresser à la « *conception à l'usage* » ou la « *conception dans l'usage* » (Bourmaud et Rétaud, 2002). Au regard de cette littérature, les outils et instruments y sont décrits comme des représentations de l'activité collective qui

véhiculent une philosophie de gestion, pour reprendre l'expression d'Hatchuel et Weil (1992), une croyance selon Gilbert (1998), un « *esprit* » selon De Sanctis et Poole (1994), un « *script* » ou un « *scénario* » d'après Akrich (2006), un « *Logos* » gestionnaire selon Boussard (2008) ou encore un « *schème d'interprétation* » générique pour Lorino (2002). Ces représentations sont couplées avec un élément matériel ou technique : le substrat technique (Hatchuel et Weil, 1992), la technologie (De Sanctis et Poole, 1994), les objets techniques (Akrich, 2006), ou encore l'artefact (Lorino, 2002). À ce titre, nous jugeons utile d'analyser le dispositif dans son contexte organisationnel, et notamment avec les acteurs qui le conçoivent, l'utilisent et l'interprètent (Martineau, 2017). Après l'analyse du dispositif d'évaluation de la performance, les résultats obtenus ont servi à déceler le modèle d'évaluation de la performance selon la grille de Bouackaert et Haligan (2008).

Par ailleurs, compte tenu des multiples parties prenantes observées au sein des dispositifs d'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement, l'approche des parties prenantes (Freeman, 1984 ; Carroll, 1989 ; Savage et *al.*, 1991 ; particulièrement le modèle de Mitchell et *al.* (1997) est un cadre théorique intéressant pour caractériser ces acteurs et expliquer les raisons de l'intérêt qui leur est accordé dans l'évaluation de la performance. La mobilisation de la théorie des parties prenantes dans ces travaux n'est pas superflue. Aussi, du fait que nous ne pouvons pas prétendre étudier un dispositif et ignorer les acteurs qui en font partie, la typologie de Mitchell et *al.* (1997) aide à identifier et hiérarchiser les parties prenantes et leurs attentes. Ainsi, nous analysons le lien entre les attentes des parties prenantes et les raisons d'une évaluation de la performance de l'aide internationale au développement.

Ensuite, la théorie néo-institutionnelle des organisations (TNIO) semble offrir un cadre intéressant pour comprendre et expliquer les raisons de la mise en œuvre d'un dispositif d'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement. En effet, les projets d'aide internationale au développement sont portés par des organisations institutionnalisées (Meyer et Rowan, 1977) et sont donc fortement influencés par leur environnement institutionnel car de plus en plus de recherches soutiennent que les institutions et les dispositifs de gestion sont liés (Terrisse, 2012). Le courant néo-institutionnel met l'accent sur la recherche de légitimité. Selon cette théorie, les facteurs institutionnels et les fonctions symboliques des structures permettent aux organisations de se légitimer dans leur environnement institutionnel. Les organisations ne sont pas seulement en concurrence pour des ressources et pour des clients mais aussi pour obtenir un pouvoir politique et une légitimité institutionnelle (DiMaggio et

Powell, 1983). Cette recherche de légitimité peut inciter les entreprises à adopter des structures ou des pratiques organisationnelles dans un but ‘cérémoniel’ (Meyer et Rowan, 1977) conforme à leur environnement.

Enfin, nous nous intéressons aussi à la théorie de la décision en situation (*naturalistic decision making*) qui explique ce que font réellement des experts en situation. Cette théorie est mobilisée pour expliquer les éventuels biais qui peuvent entacher l’appréciation de l’évaluateur (Klein, 1998 ; 2008 ; Klein et *al.* (2010 ; 2015). Dans le sillage de cette vision, Orlikowski (2008), Lorino et (2002) et Martineau (2012a) soutiennent que l’usage n’est jamais figé, l’outil est continuellement réinterprété en fonction des situations d’usage. Plusieurs auteurs sur les outils de gestion mettent en avant la variété des registres d’interprétation (Hatchuel et Weil, 1996 ; De Vaujany, 2005 ; Grimand, 2006 ; Aggeri et Labatut, 2010 ; Martineau, 2012a ; 2012b ; Chiapello et Gilbert, 2013). Autrement dit, lorsque l’on mobilise un outil, on le fait au regard de fins « rationnelles », mais aussi de fins d’ordres politiques, sociales, psychologiques, symboliques, voire affectives. Pour s’assurer donc que les évaluateurs externes ne dévient pas dans l’interprétation des outils mis à leur disposition, un certain nombre de contre feux insérés dans le dispositif d’évaluation est analysé à l’aide de la théorie de la NDM.

## 7. Positionnement épistémologique de la recherche

Clarifier la connaissance objective, des opérations de jugements, dans laquelle est encadrée cette recherche est d’une importance capitale. L’évaluation de la performance de l’aide internationale au développement est une démarche qui s’inscrit dans l’approche du **réalisme critique** (Ridde et *al.*, 2012). La majorité et même les premières démarches scientifiques d’évaluation de politiques publiques s’inscrivent dans le réalisme critique. On retrouve des traces de cette démarche dès les années 1970, dans des travaux d’évaluation aux États-Unis, mais c’est véritablement dans les décennies 1980 et 1990 que s’effectue le travail de théorisation autour des travaux de Chen et de Weiss (Chen 1994 ; Weiss 1997). « *Au milieu des années 1990, Pawson et Tilley développent l’approche « réaliste » et l’enrichit d’une théorisation épistémologique réaliste autour du concept de mécanismes* » (Devaux-Spatarakis, 2014, p.53). Dans ce contexte, **l’évaluation de la performance de l’aide internationale au développement est une démarche qui consiste à faire une analyse causale des effets du projet observé. L’intérêt primordial de cette démarche est d’expliquer les raisons des résultats produits.** Pour ce faire, elle s’intéresse à la manière dont les politiques ont été élaborées, mises en œuvre et dans quelles mesures elles ont atteint leurs objectifs de

développement. Elle permet de s'assurer de la cohérence globale, de l'efficacité, de la pertinence, et de l'efficience des interventions. En d'autres termes, le réalisme critique répond à l'exigence de savoir comment et pourquoi une relation ou une structure de relations a été engendrée. Il s'agit alors pour le chercheur d'élaborer des conjectures appelées « *mécanismes générateurs* » qui peuvent expliquer le ou les phénomènes observés. Sur cette base, nous envisageons l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement comme un phénomène social, qui peut être compris en identifiant de multiples mécanismes générateurs.

## 8. Méthodologie de la recherche

La démarche qualitative par la méthode des cas semble être la démarche la plus appropriée pour répondre à notre question de recherche. C'est la seule que nous pouvons utiliser, compte tenu du fait que l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement est encore très peu répandue en sciences de gestion et que cette très faible diffusion exclut toute étude quantitative nécessitant des hypothèses *a priori* issues de travaux antérieurs. Dans ce contexte, « *les connaissances ne peuvent pas s'inscrire dans une logique d'accumulation de résultats universels* » Wacheux (1996, p59). Nous ne prétendons donc pas à généraliser les résultats de notre étude exploratoire pour la simple raison que ces derniers sont contextualisés ou « *situés* » au sens de Suchman (1987). Cet auteur entend par « *située* », toute action ou connaissance relative à une situation donnée, à un contexte, aux interactions sociales entre les acteurs du terrain. Dans la perspective réaliste critique, comme c'est le cas de cette thèse, l'objectif est de déterminer les mécanismes plausibles à l'origine des phénomènes observés (Tsang et Kwan, 1999). Étant donné que la façon dont ces mécanismes génèrent les événements dépend de facteurs de contingence, le raisonnement abductif semble plus approprié (Van de Ven et Jonhon, 2006 ; 2010 ; Wynn et Williams, 2012). L'abduction est préférée lorsque le chercheur explore un contexte complexe et rare. Pour Koenig (1993), l'abduction est un procédé bien adapté aux recherches exploratoires visant à découvrir des régularités dans la réalité sociale. En effet, l'objectif n'est pas ici de générer des lois universelles, ni de tester un modèle existant, mais bien de proposer de nouvelles conceptualisations théoriques, aussi rigoureuses et robustes que possible, concernant l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement.

Nous avons décidé d'analyser les dispositifs d'évaluation de la performance au sein de trois projets d'aide internationale au développement. Ces projets sont les suivants :

(1) Cas A : Le Projet Emploi Jeunes et Développement de Compétences (PEJEDEC), financé par l'IDA (Banque Mondiale) ;

(2) Cas B : le Projet d'Appui aux Réformes de la Formation Professionnelle et de l'Emploi (PARFPE), financé par la Banque Africaine de Développement (BAD) ;

(3) Cas C : le Projet Appui au Développement de la Micro Entreprise Locale (PADMEL), financé par le Programme des Nations-Unies pour le Développement (PNUD).

## 9. Design de la recherche

Cette thèse s'appuie à la fois sur les propositions théoriques que nous venons de présenter et sur un travail d'exploration empirique. Cette thèse n'est donc pas directement induite des propositions théoriques. Au contraire, elle a été conçue après divers cycles de raisonnement, de plusieurs allers et retours entre observations empiriques et réflexions théoriques.

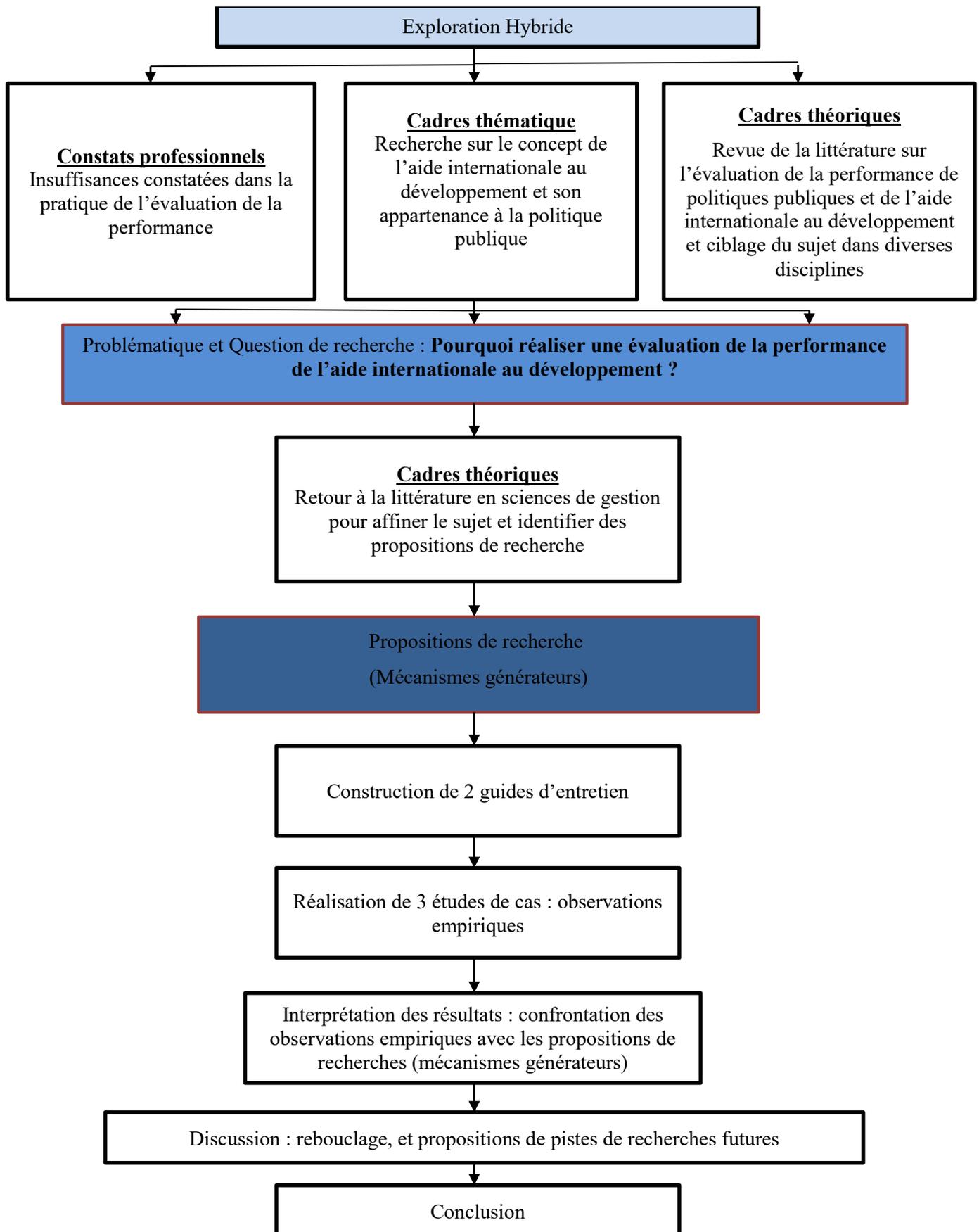
Au total, le design de la recherche est synthétisé et présenté dans la figure 2. La réussite d'un design de recherche repose sur la cohérence de tous ses composants et sur la logique de l'ensemble de la démarche de recherche en partant de la problématique, le positionnement épistémologique, la démarche méthodologique, les théories retenues, les terrains d'observation (Royer et Zarlowski, 20014).

## 10. Présentation du plan

Cette thèse s'articule autour de six chapitres, avec trois sections à l'intérieur de chaque chapitre. Les six chapitres forment deux grandes parties de trois chapitres chacune. La première partie présente l'objet de la recherche et passe en revue les travaux qui y sont consacrés. Ensuite, la deuxième partie présente notre dynamique épistémologique et la méthodologie de la recherche. Elle décrit également les résultats et les discute. Enfin, la conclusion présente les apports principaux de la recherche, les implications managériales, les limites et les pistes de recherche futures.

Nous terminons cette introduction générale en précisant que l'utilisation des termes « *l'évaluation* » fait référence à l'évaluation de la performance, et « *l'aide* » fait aussi référence à l'aide internationale au développement.

Figure 2 : Résumé des étapes et du déroulement de la recherche



**Première partie :**

**Fondements théoriques liés à l'évaluation  
de la performance de l'aide internationale  
au développement**

## Introduction de la première partie

Cette première partie a pour objectif de construire progressivement un ensemble de références théoriques devant servir lors de l'appréciation et de l'interprétation des données issues du terrain d'étude. Pour cela nous développerons différents éléments regroupés en trois chapitres.

L'injonction donnée à Paris en 2005 et à Accra en 2008 visant à accroître l'efficacité de l'aide internationale au développement s'appuie indéniablement sur l'évaluation de la performance, rendant systématique cette pratique au sein de chaque programme ou projet de développement. Pourtant, plus d'une décennie après, l'impact des nombreuses évaluations de la performance des projets sur l'efficacité de l'aide internationale au développement n'est pas au rendez-vous. L'approche retenue ici pour observer l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement est centrée sur son dispositif d'évaluation. L'analyse de l'évaluation de la performance par le prisme de ses techniques et outils de gestion est aujourd'hui reconnue comme un mode d'entrée pertinent (Hood, 1983 ; Lascoumes et Le Galès, 2004). En effet, de nombreux travaux (Berry, 1983 ; David, 1996 ; De Vaujany, 2006) ont tenté de remettre en cause la conception instrumentale des outils de gestion selon laquelle ils ne seraient que des moyens neutres en vue d'une fin à atteindre (Chiapello et Gilbert, 2013). Au contraire, le dispositif d'évaluation (techniques et outils de gestion et acteurs), comme tout dispositif de gestion, a une dimension à la fois technique et sociale (Chiapello et Gilbert, 2013) et, ce faisant, il véhicule les conceptions de performance de l'institution à laquelle il appartient. Les techniques et outils de gestion seraient, dans cette optique, des moyens efficacement rationnels mis au service de finalités d'intérêt général. Ce faisant nos travaux, se positionnent dans une approche organisationnelle de l'évaluation de la performance où il s'agit de mettre en évidence la relation « *fins-moyens* » des techniques et outils de gestion (Dujarier ; 2012 ; Martineau, 2014). Notre recherche ambitionne de comprendre la relation dynamique qui lie les outils d'une évaluation de la performance à son contexte. Ce projet de connaissance implique donc une analyse attentive du contexte dans lequel prennent place les outils de l'évaluation de la performance.

En convoquant le concept de l'évaluation de la performance, ingrédient clé de nos travaux de recherche, nous inscrivons cette investigation dans les sciences de gestion et particulièrement en contrôle de gestion. En effet, la performance en est un concept central (Burlaud et Simon, 2006). Un grand nombre de recherches s'attachent à définir ce concept (Bourguignon, 1995), à concevoir et proposer des préceptes et des outils censés permettre de le mettre en œuvre dans

tous les domaines de l'organisation et dans la plupart des secteurs d'activité. Malgré cette abondante littérature, le concept reste flou et polysémique (Stewart et Walsh, 1994).

La revue de littérature, à laquelle est consacrée cette première partie, a pour objectif de préciser tout d'abord, en son chapitre 1, l'objet de la recherche : l'aide internationale au développement. La section 1 du premier chapitre présente d'abord les fondements de l'aide. Ensuite, pour bien circonscrire l'objet de la recherche, nous effectuons une typologie de l'aide pour conclure que nos recherches se centrent sur l'aide financière de type « don » (section 2). La section 3 de ce chapitre met en lumière le caractère « *projet* » que revêt l'aide internationale au développement. Ensuite, elle met en évidence la portée sociale de l'aide internationale au développement et souligne le lien entre l'aide internationale au développement et la théorie du changement. Elle montre que l'aide est une politique publique et repose sur une théorie d'un changement social. Par conséquent, l'existence même de l'aide au développement se justifie par les externalités qu'elle génère, c'est-à-dire par ses retombées sur la société.

Bien que cette recherche ne vise pas à mesurer la performance de l'aide, elle recense des modèles de mesure pour positionner et comprendre ceux rencontrés sur le terrain (chapitre 2). Mais l'évaluation de la performance n'est pas qu'affaire de valeurs. Elle revêt également une dimension technique et instrumentale et elle recourt à des outils de gestion dont la raison d'être est de conduire vers la performance.

Toutefois, tenant compte du caractère de projet et de politique publique de l'aide internationale au développement, le deuxième chapitre, après avoir souligné la notion de performance de façon générale et présenté les diverses façons de l'appréhender, met en évidence un éventail de cadres théoriques issus d'autres disciplines que le contrôle de gestion : en gestion de projets, en analyse de politiques publiques et en administration publique.

Les cadres théoriques mobilisés en contrôle de gestion (section 1) servent à présenter le concept central de cette recherche : l'évaluation de la performance. Les principales définitions du concept et modèles de mesure sont recensés et permettent de révéler les valeurs que l'évaluation de la performance véhicule. Nous présentons ensuite l'approche conceptuelle retenue pour analyser l'évaluation de la performance des projets d'aide internationale au développement observés. Elle mobilise, d'une part, le cadre théorique de l'approche par les outils de gestion et, d'autre part, le cadre d'analyse des Systèmes de Mesure et de Pilotage de la Performance (SMPP) proposé par Bouckaert et Halligan (2008). Cette grille d'analyse est très utile dans nos

travaux du fait qu'elle situe les dispositifs d'évaluation de la performance observés dans un registre d'interprétation.

Nous avons également emprunté des objets théoriques à la discipline « gestion de projet », car un projet d'aide internationale présente les mêmes caractéristiques que tout autre projet. L'exploration théorique en gestion de projet, plus précisément sur les fonctions instrumentales de pilotage et d'évaluation de performance de projets a permis de montrer qu'il existe des analogies entre les critères et les outils d'évaluation d'un projet d'aide internationale au développement et tout autre projet (Section 2).

Étudier l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement revient également à étudier l'évaluation de la performance d'une politique publique ; l'aide internationale au développement s'apparentant à une politique publique (Severino et Jacquet, 2002 ; Severino et Charnoz, 2004 ; Pacquement, 2009 ; Perroulaz et *al.*, 2010 ; Lafourcade, 2014). Or, depuis plus d'une trentaine d'années, l'évaluation de la performance est devenue la principale promesse du secteur public (Van Dooren et Lonti, 2010). Dans cette perspective, la présente revue de la littérature s'enrichit aussi de l'évaluation de la performance des politiques publiques. Nous apprenons que le processus d'évaluation de la performance d'une politique publique est semblable à celui d'un projet d'aide internationale au développement avec une étape « *processus* » et une étape « *outils* » (section 3). Aussi, le caractère « *politique publique* » de l'aide internationale au développement nous a orientée également vers le courant de la nouvelle gestion publique (NGP) qui a enrichi cette recherche de manière constructive en termes de raisons et d'outils d'évaluation de la performance (section 3).

Enfin, nous verrons au sein du chapitre 3, que l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement est un processus complexe ; et que sa mise en œuvre reste tributaire d'une évaluation de la performance de politique publique. Peu de travaux en sciences de gestion se sont intéressés aux outils et aux raisons de la mise en œuvre de l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement. Même si le chapitre 2 a mobilisé des objets théoriques en analyse de politique publique, en gestion de projet et en management public pour étudier l'évaluation de la performance de projets d'aide internationale au développement. Toutefois, nous constatons que les cadres théoriques proposés restent assez superficiels pour constituer un réel soutien à cette recherche qui se veut inscrite en sciences de gestion. Ces constats nous confortent quant à la pertinence de notre recherche qui apportera des réponses ou des éclairages utiles dans ce domaine. Mais également, ils nous invitent à mobiliser des cadres

théoriques en sciences de gestion en guise d'éclairages complémentaires pour mieux analyser notre objet de recherche. Sur cette base, dans le chapitre 3, le lien existant entre les raisons d'une évaluation de la performance et TNIO a été mobilisé (section 1). Nous essayons à l'aide de cette théorie de comprendre et d'expliquer les éventuelles raisons institutionnelles qui engendreraient la mise en œuvre de l'évaluation de la performance des projets étudiés. La théorie néo-institutionnelle est un courant de sociologie des organisations puisant ses racines dans l'institutionnalisme, reconnaissant d'autres facteurs que la recherche d'efficacité dans les mécanismes d'adoption de pratiques ou de stratégies organisationnelles (Meyer et Rowan, 1977). L'adoption de certaines pratiques est déterminée par des facteurs culturels, normatifs et cognitifs (Scott, 1995) d'organisations opérant dans un champ organisationnel.

L'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement englobe également plusieurs parties prenantes. Dans toute communauté humaine, il y a des enjeux de pouvoirs, des contradictions, des rapports de force. Et certains acteurs sont considérés comme des groupes clés pour lesquels l'évaluation doit être réalisée. La théorie des parties prenantes (section 2) va servir à caractériser les différents acteurs et expliquer les raisons de l'intérêt qui leur est accordé dans l'évaluation de la performance.

Enfin, de nombreux auteurs s'accordent à reconnaître que les acteurs n'utilisent pas de la même manière les outils qui leur sont proposés pour l'action. À un outil neutre qui serait le simple prolongement de la volonté de son concepteur ou de son prescripteur, les auteurs opposent la variété des comportements et des usages qu'un outil suscite. La théorie de la décision en situation, vient justifier la présence de certains outils et techniques observés au sein de l'évaluation de la performance. Ces techniques et outils visent à s'assurer que le « *schème d'interprétation* » ou l'esprit qui émane de l'outil ne soient pas déviés (section 3).

# Chapitre 1 : L'aide internationale au développement

Ce premier chapitre vise à décrire notre objet de recherche : l'aide internationale au développement. L'une des manières utiles de réaliser cette description est de parcourir les éléments qui fondent sa spécificité. Ce chapitre est organisé autour de trois sections. La première section définit l'aide internationale au développement et relate son histoire. La seconde section en propose une typologie et, enfin, la dernière section présente les différents modes opératoires de l'aide internationale au développement.

## Section 1 : Histoire de l'aide internationale au développement

Avant d'aborder les questions essentielles de cette recherche ciblée sur l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement, il nous semble primordial de bien définir notre objet de recherche. Essayons donc de comprendre, à travers son histoire, pourquoi et comment l'aide internationale au développement qui suscite autant d'attention et de motivation sur le plan international est apparue et s'est imposée.

### 1.1. Retour sur le passé de l'aide internationale au développement

À des fins pratiques, et pour ne pas réinventer la roue, la substance de ce retour sur le passé de l'aide internationale au développement fait hommage aux efforts de synthèse de Latouche (1988) et Ika (2005). Même si certains auteurs (Riddell, 2007) considèrent que l'origine de l'aide au développement peut être rattachée à l'aide acheminée par les gouvernements britannique et français vers leurs colonies dans les années 1930 et 1940, de nombreux auteurs (Rist, 1996 ; Boisvert et Vivien, 2006 ; Kott, 2011, etc.), reconnaissent que l'année 1947, année de basculement dans la guerre froide, marque un tournant majeur dans cette histoire. En effet, à la fin de la seconde Guerre Mondiale, en septembre 1945, l'Europe est détruite par les combats qui s'y sont déroulés et il faut la reconstruire. Les populations ne mangent pas à leur faim et les industries sont détruites ou alors en très mauvais état. Conscient de ce désastre et de la difficulté des pays européens à se rebâtir, le secrétaire d'État des États-Unis, Georges Marshall, annonce, lors d'un discours à l'université Harvard, le 5 juin 1947, l'intention du gouvernement américain d'aider à la reconstruction de l'Europe. Le Président Truman déclare alors : *« il faut lancer un nouveau programme qui soit audacieux et qui mette les avantages de notre avancée scientifique et de notre progrès industriel au service de l'amélioration et de la croissance des régions sous-développées. Plus de la moitié des gens dans le monde vit dans des conditions voisines de la misère. Ils n'ont pas assez à manger. Ils sont victimes de maladies. Leur pauvreté constitue un*

*handicap et une menace, tant pour eux que pour les régions les plus prospères* » (Rist, 1996, p.118 ; 2013, p.40). Il fait ainsi de l'aide envers les pays pauvres un impératif moral et stratégique.

Ce programme fut nommé « *Plan Marshall* » (Boltanski, 1981 ; Rist, 2007) avait pour ambition de donner et de prêter de l'argent aux pays touchés par la guerre. La motivation première des États-Unis à travers cette aide était avant tout humanitaire. La deuxième motivation était économique car, en contrepartie de cette aide, les pays bénéficiaires devaient mettre en place un libre échange économique avec les États-Unis et donc favoriser son commerce extérieur, ce qui devait permettre de développer davantage les firmes américaines. La troisième et dernière motivation était politique : ne pas laisser les pays européens ruinés basculer dans le communisme au profit de l'URSS.

L'adoption de la Charte des Nations Unies en 1945 et la Déclaration des droits de l'Homme en 1948 marquent également une étape importante dans ce qui pourrait être considéré comme les principes fondateurs de l'aide (Riddell, 2007). En juin 1945, la signature de la Charte des Nations Unies à San Francisco par cinquante-deux pays développés porte en elle la grande idée du développement, les conditions de stabilité, de bien-être, l'amitié et la coopération entre les nations, le respect du principe de l'égalité des droits des peuples et de leur droit à disposer d'eux-mêmes. De son côté, la Déclaration des droits de l'Homme stipule, dans son article 25, que « *toute personne a droit à un niveau de vie suffisant pour assurer sa santé, son bien-être et ceux de sa famille, notamment pour l'alimentation, l'habillement, le logement, les soins médicaux ainsi que pour les services sociaux nécessaires* » (Marcou, 1987).

## 1.2. Organismes de pilotage de l'aide

Pour la mise en application de ces accords, des organismes d'aide internationale au développement sont créés. C'est ainsi qu'en 1948 l'Organisation Européenne de Coopération Économique (OECE) voit le jour, puis devient en 1961 l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE). Cette organisation se dote, en 1961, du Comité d'Aide au Développement (CAD<sup>4</sup>) dont la création marque l'institutionnalisation de l'aide internationale au développement. Formant ainsi le CAD de l'OCDE, en abrégé : le CAD-OCDE.

---

<sup>4</sup> Initialement appelé Groupe d'Assistance pour le Développement (GAD), il devient le Comité d'aide au développement (CAD) lorsque l'OCDE entre en activité en 1961.

Le CAD-OCDE est chargé de : promouvoir des politiques, notamment de coopération pour le développement, qui contribuent à l'instauration d'un développement durable, y compris à une croissance économique pro-pauvre ; lutter contre la pauvreté et pour l'amélioration du niveau de vie dans les pays en développement, promouvoir un avenir où plus aucun pays ne sera tributaire de l'aide (OCDE, 2010).

Le CAD-OCDE est chargé des missions suivantes :

1) suivre, évaluer et rendre compte des ressources concourant à un développement durable, tel que précédemment défini, et en promouvoir la mobilisation en recueillant et analysant des données et des informations sur l'Aide Publique au Développement (APD) et les autres apports publics et privés ;

2) passer en revue les politiques et pratiques en matière de coopération pour le développement, en particulier au regard des objectifs et cibles convenus au niveau international et à celui des pays, et favoriser l'apprentissage collectif ;

3) effectuer des analyses, définir des orientations et recenser les bonnes pratiques, afin d'aider ses membres et la communauté des donateurs dans son ensemble à rehausser la qualité et l'efficacité de l'aide internationale au développement, pour ce qui est en particulier d'induire une croissance économique pro-pauvres et de faire reculer la pauvreté ;

4) analyser et contribuer à façonner l'architecture mondiale du développement, en rapide mutation, de façon à optimiser les résultats obtenus sur la voie du développement ;

5) promouvoir des perspectives concernant des biens publics mondiaux et de la cohérence des politiques au service du développement en concertation avec des spécialistes d'autres domaines d'intervention des pouvoirs publics au sein de l'OCDE ;

6) engager le dialogue avec : des pays non membres (en particulier ceux qui sont dotés d'importants programmes de coopération pour le développement), des organisations internationales, des organismes du secteur privé et des représentants de la société civile, de façon à garantir la pertinence et le caractère inclusif des travaux du CAD-OCDE.

Le CAD-OCDE va ainsi contribuer à insérer les pratiques de l'aide internationale au développement dans un cadre davantage institutionnel et formel. Il a permis de créer un

ensemble de principes et de procédures qui continuent de réguler le régime de l'aide. En effet, jusqu'alors l'aide au développement était attribuée selon la convenance de chaque pays donateur et perçue comme un instrument politique et stratégique de domination dans le but de préserver l'influence des anciennes métropoles dans le contexte géopolitique de la guerre froide. Avec le CAD-OCDE, ces flux financiers devraient être orientés vers la mise en place de projets concrets et durables : infrastructures essentielles, actions de lutte contre la faim, santé, éducation, etc. Avec le CAD-OCDE, l'aide est systématiquement assortie de données statistiques. De plus, le Comité a aidé à rehausser l'efficacité de l'aide, grâce notamment à une amélioration de l'alignement des efforts d'aide, de leur harmonisation, de leur ciblage sur les résultats, et de leur déliement. Le CAD-OCDE participe aussi aux échanges de bonnes pratiques entre pays donateurs. Ainsi, depuis les années 1960, le CAD-OCDE collecte et diffuse régulièrement les statistiques de l'aide (OCDE, 2001) qui visent à éclairer la communauté de l'aide, les États et les citoyens sur l'utilisation des fonds. À travers ses publications, et par la suite son site internet, il met à la disposition de toutes les informations relatives à l'aide internationale au développement.

Simultanément, les années 1960 marquent l'éclosion de nombreuses institutions de développement, chargées de favoriser la coopération internationale et/ou de gérer l'aide. Parmi celles-ci :

- Le PNUD, programme des nations unies pour le développement, a vu le jour le 1<sup>er</sup> janvier 1966 aux États-Unis. L'objectif essentiel du PNUD est d'aider les pays à se venir eux-mêmes en aide pour parvenir à un développement durable, axé sur les personnes. Ses activités se concentrent sur l'éradication de la pauvreté, la création d'emplois, l'avancement des femmes et la régénération de l'environnement. De plus, le PNUD est de plus en plus appelé à prêter son assistance dans des élections démocratiques et à soutenir le processus de réconciliation et de reconstruction engagé à l'issue de conflits.

- L'ONUDI, organisation des nations unies pour le développement industriel est devenue, depuis le 17 novembre 1966 à Vienne en Autriche, une institution spécialisée du système des nations unies. L'ONUDI a pour objectif de réduire la pauvreté grâce au développement industriel durable. Tous les pays devraient avoir la possibilité de mettre en place un secteur de production prospère, d'accroître leur participation au commerce international et de protéger leur environnement. Ayant comme objectif central de lutter contre la pauvreté, l'ONUDI favorise la

croissance et la productivité dans les pays où l'économie est en transition. Par ses divers projets, l'ONUDI met en place des projets spécifiques à la région qui en a besoin et mobilise la population à la concrétisation de ceux-ci, notamment en créant de l'emploi pour les travailleurs locaux.

- L'UNESCO, l'organisation des nations unies pour l'éducation, la science et la culture est une institution spécialisée de l'organisation des nations unies créée le 16 novembre 1945 à Londres, au Royaume-Uni. L'UNESCO s'emploie à créer les conditions d'un dialogue entre les civilisations, les cultures et les peuples, fondé sur le respect de valeurs partagées par tous. C'est par ce dialogue que le monde peut parvenir à l'édification de la paix, à l'élimination de la pauvreté, au développement durable par l'éducation, les sciences, la culture, la communication et l'information.

- L'UNICEF, fonds des nations unies pour l'enfance, est une agence de l'organisation des nations unies consacrée à l'amélioration et à la promotion de la condition des enfants. Il a été créé le 16 décembre 1946 à New York, aux États-Unis. Cette organisation a comme mission principale d'aider les pays à réaliser des politiques et services en faveur des enfants et des familles, d'aider les enfants vulnérables victimes de la guerre, de catastrophes, de la pauvreté, de violence ou victimes d'handicaps, de favoriser et promouvoir l'éducation des filles, l'implication sociale de celles-ci et l'égalité des droits des femmes et des hommes et de favoriser la vaccination de tous les enfants afin de les protéger contre les maladies évitables.

- Le FAO, organisation des nations unies pour l'alimentation et l'agriculture, est une organisation spécialisée du système des nations unies, créée en 1945 au Québec. Sur son logo, figure l'expression latine « *Fiat panis* », qui signifie : qu'il y ait du pain pour tous. Elle a donc pour mission principale d'aider à construire un monde libéré de la faim. À ce titre, elle se concentre sur trois grandes missions : (1) Contribuer à éradiquer la faim, l'insécurité alimentaire et la malnutrition, (2) Éliminer la pauvreté et favoriser le progrès social et économique pour tous et (3) Gérer et utiliser de manière durable les ressources naturelles.

- L'OMS, organisation mondiale de la santé, est une institution spécialisée des nations unies pour la santé publique fondée le 7 avril 1948 à Genève, en Suisse. L'OMS a pour objectif d'amener tous les peuples du monde au niveau de santé le plus élevé possible, la santé étant définie, par cet organisme, comme un état de bien-être physique, mental et social et ne consistant pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité.

- L'IDA, association internationale de développement, est le fonds de la banque mondiale destiné aux pays les plus pauvres. L'IDA est l'une des principales sources d'aide dans le monde. Depuis sa création le 24 septembre 1960 au sein de la Banque Mondiale, l'IDA accorde des dons et des crédits pour financer des mesures visant à stimuler la croissance économique, à atténuer les inégalités et à améliorer les conditions de vie des populations.

- L'ACDI est l'agence canadienne de développement international. Elle est née en 1968 afin de gérer la majorité des APD du Canada envoyée en Afrique, au Moyen-Orient, en Amérique et en Asie. L'ACDI s'est donnée pour mission de venir en aide aux personnes qui vivent dans la pauvreté. Pour y arriver, elle oriente ses efforts autour de trois priorités à savoir : (1) accroître la sécurité alimentaire, (2) assurer l'avenir des enfants et des jeunes, (3) favoriser une croissance économique durable.

- L'AFD, agence française de développement, est une institution financière publique qui met en œuvre la politique définie par le gouvernement français pour combattre la pauvreté et favoriser le développement durable dans les pays du sud. L'origine de l'AFD remonte au 2 décembre 1941. Réfugié à Londres, le Général de Gaulle crée la caisse centrale de la France libre dont est directement issue l'AFD. Elle a pour mission de fournir des subventions, des prêts, des fonds de garanties ou des contrats de désendettements. Elle finance des projets, des programmes et accompagne ses partenaires du Sud dans le renforcement de capacités.

- La BAD, banque africaine de développement, est une institution financière multinationale de développement, établie le 10 septembre 1964 à Abidjan, en Côte d'Ivoire, dans le but de contribuer au développement et au progrès social des États africains. Le Groupe de la BAD a pour objectif premier de faire reculer la pauvreté dans ses pays membres régionaux en contribuant à leur développement économique durable et à leur progrès social.

- La BID, banque interaméricaine de développement, est la principale source de financement multilatéral en Amérique Latine œuvrant à réduire la pauvreté, les inégalités, améliorer la santé, l'éducation et les infrastructures. Elle est aussi conçue comme une institution appelée à jouer un rôle catalyseur dans la mobilisation des ressources destinées au développement économique et social de l'Amérique latine. Avec une création qui remonte en avril 1959 à la suite de la révolution cubaine dont il s'agit désormais de prévenir une éventuelle

contagion, elle voit le jour sous la houlette des États-Unis. Elle offre des prêts, des dons et une coopération technique dans le but de financer des projets viables dans le développement économique, social et institutionnel tout en promouvant l'intégration commerciale au niveau régional en Amérique latine et dans les Caraïbes.

- La BASD, banque asiatique de développement, est une banque de développement régionale créée le 22 août 1966 à Manille en Philippines pour soutenir le développement économique et social dans les pays d'Asie et du Pacifique en fournissant des prêts et de l'assistance technique. Elle est une institution financière multilatérale pour le développement ayant pour mission de libérer la région de la pauvreté. La BASD a calqué son fonctionnement sur celui de la Banque Mondiale.

- Etc.

L'éclosion de ces institutions de développement a contribué à jeter les bases du système actuel de l'aide ; mais surtout, à œuvrer pour sa pérennité, par la mise en place et le suivi de son financement. En effet, par le biais de ces institutions de développement, bilatérales et multilatérales précitées, sans pour autant faire preuve d'exhaustivité, l'aide va converger vers « *les pays en voie de développement* ». Les pays en voie de développement, les pays du sud ou les partenaires du sud encore appelés « *pays moins avancés* » sont les pays moins développés économiquement que les pays du nord ou pays développés.

### 1.3. Définition de l'aide internationale au développement

L'aide internationale au développement est définie selon Leduc (1963) comme tout apport, quels qu'en soient l'objet et la forme, qui aboutirait à favoriser un développement souhaité. L'aide internationale au développement est constituée de prêts ou de dons transférés aux pays en voie de développement, dans le but principalement de faciliter leur développement économique et d'améliorer leur condition de vie (OCDE, 2010).

Thérien affirme que « *l'aide au développement est une des innovations politiques les plus originales du XX<sup>ème</sup> siècle. Jamais auparavant n'avait-on vu des pays riches transférer, sur une base unilatérale et non réciproque, des ressources financières aussi considérables vers des pays pauvres. En bref, l'apparition de l'aide fut un événement sans précédent dans l'histoire des relations internationales* » (Thérien, 2001, p.89).

L'on perçoit à travers cette définition de l'aide internationale au développement que le but assigné à l'aide est le « *développement* ». D'ailleurs, l'aide internationale est définie en fonction de cette finalité de développement. En l'occurrence, l'aide doit « *être dispensée dans le but principalement de faciliter le développement économique et d'améliorer les conditions de vie dans des pays en voie de développement* » (OCDE, 2010, p. 291). Il convient alors pour nous, à toute fin utile, de donner l'acception du mot développement.

### **1.3.1. Définition du développement**

Le « *développement* » est défini comme une action d'évoluer, de progresser (Dictionnaire le Petit Larousse, 2017). Le terme de développement, utilisé dans les sciences humaines, désigne l'amélioration des conditions et de la qualité de vie d'une population. En ce sens, il couvre plusieurs domaines. Le mot « *développement* » signifie alors « *niveau de vie élevé et accès au bien-être pour tous* » (Latouche, 1988, p.54 ; Ika, 2005, p.133). Dans cette perspective, il constitue un phénomène social global, aux aspects multiples. Le « *développement* » se traduit par l'augmentation du produit national global réel, et par une amélioration régulière du revenu national moyen par tête d'habitant (Leduc, 1963, p. 240).

Dans le domaine de l'aide, le « *développement* » revêt le même sens que celui donné en économie et représente l'ensemble des efforts consentis par les États membres de l'OCDE afin de favoriser la croissance économique dans les pays moins avancés.

### **1.3.2. Développement et évaluation de de l'aide internationale au développement**

Étant donné que l'aide internationale au développement a pour but, bien entendu, le développement, de nombreux travaux se focalisèrent uniquement sur les résultats concrets produits par les apports de l'aide sur la croissance économique des pays bénéficiaires. C'est notamment dans cette vision que les chercheurs en sciences économiques évaluèrent la corrélation entre les montants engagés et les progrès de développement des pays bénéficiaires. Toujours dans cette perspective, ces chercheurs en économie présentent, encore de nos jours, des statistiques et des analyses sur l'aide, ainsi que les évolutions intervenues sur la scène internationale en lien avec le développement. Parmi les différentes dimensions de l'aide mises en évidence par ces chercheurs en économie, on retrouve :

Une première vague d'études, menées durant les années 1970, a tenté d'observer l'impact de l'aide sur la croissance et sur l'épargne domestique. Ces flux venant combler un déficit

d'épargne nationale, il était ainsi attendu qu'un déboursement d'aide conduise à accroître le niveau d'épargne domestique, favorisant ainsi l'accumulation du capital et *in fine* la croissance économique (Griffin et Enos, 1970).

Dans les années 1980, une deuxième vague d'études a repris ces premières analyses tout en essayant cette fois-ci de contrôler les problèmes de « *causalité inverse* » entre l'aide et la croissance. L'aide et la croissance peuvent toutes deux être influencées par d'autres variables qui les conduisent à évoluer de façon conjointe, comme la présence de conflits armés ou l'apparition de catastrophes naturelles (Mosley, 1986).

Au cours des années 1990, l'idée que la relation entre l'aide et la croissance n'était pas forcément linéaire est devenue de plus en plus acceptée, conduisant ainsi à une nouvelle vague d'analyses. Celles-ci ont alors tenté de démontrer que l'efficacité de l'aide sur la croissance pouvait être conditionnelle et dépendre de certains facteurs propres aux économies des pays bénéficiaires. L'article de Burnside et Dollar (2000) montre ainsi que l'aide ne serait efficace et n'impacterait positivement la croissance économique que dans les pays possédant de « *bonnes* » institutions et ayant mis en œuvre des politiques économiques saines. Guillaumont et Chauvet (2001) ont démontré quant à eux que l'aide était en moyenne plus efficace dans les pays qui étaient fortement exposés aux chocs extérieurs tels que les fluctuations brutales des termes de l'échange (pouvant fortement handicaper les exportations) ou les importantes variations climatiques (impactant négativement les productions agricoles). D'après Collier et Dehn (2001) enfin, l'aide pourrait effectivement avoir un effet dit « *compensateur* » et atténuer l'impact négatif de ces chocs exogènes sur la croissance.

L'accentuation des efforts en termes de déboursements d'aide depuis le début des années 2000 due aux OMD a conduit de nombreux économistes à se pencher sur les effets potentiellement négatifs que pourraient avoir ces entrées massives de flux financiers sur l'économie du pays bénéficiaire. Des études ont mis en évidence le fait qu'un niveau d'aide trop important, et donc largement supérieur à la capacité d'absorption du pays bénéficiaire, pouvait également compromettre l'efficacité de ces flux. Selon cette approche, à partir d'un certain seuil, un dollar d'aide supplémentaire reçu serait relativement moins efficace. Des volumes d'aide disproportionnés par rapport aux besoins des pays conduiraient les rendements à décroître de plus en plus vite.

Pour illustrer nos propos, le tableau 1 présente une vue d'ensemble des différentes évolutions de la perception de l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement vu par les économistes.

Tableau 1 : Synthèse des évolutions de l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement par les économistes

Auteurs	Année	Conclusion de l'évaluation de l'efficacité de l'aide
<b>Griffin et Enos</b>	1970	Les flux d'aide font baisser l'épargne dans les pays bénéficiaires. La fongibilité de l'aide fait que l'activité marginale entraînée par l'aide ne mène pas à une hausse de l'accumulation de capital.
<b>Mosley</b>	1986	Il y a un contraste entre l'efficacité de l'aide au niveau international et son efficacité au niveau local. Micro-macro gaps
<b>Cassen et al.</b>	1994	50% des projets de développement sont efficaces et seulement très peu aggravent la situation des pays bénéficiaires, même s'ils échouent à atteindre leurs objectifs.
<b>Hadji- Michael et al.</b>	1995	L'aide a un effet positif sur la croissance mais la performance dépend de des politiques économiques des pays bénéficiaires (investissement public, déficit budgétaire, inflation)
<b>Boone</b>	1996	L'aide a un effet positif mais statiquement pas significatif sur la croissance. La totalité de l'aide privée et publique est consommée par les États. L'aide entraîne donc seulement une hausse de la consommation publique. Or, il est reconnu que la hausse de la consommation publique a un effet négatif sur la croissance.
<b>Burnside et Dollar</b>	1997	L'aide a un impact positif sur la croissance si la politique macro-économique de l'État bénéficiaire est saine. L'aide n'a pas la capacité d'influencer cette politique.
<b>Tsikata</b>	1998	L'aide n'a pas d'impact significatif sur la croissance des pays. Il n'y a d'impact positif sur l'épargne et l'investissement que s'il y a effort d'ajustement. La qualité des instruments de politique macro-économique est déterminante pour la compétitivité et pour freiner l'éviction de l'investissement privé.
<b>Durbarry et al.</b>	1998	L'aide a un effet positif sur la croissance dans un environnement macro-économique stable.
<b>Guillaume et Chauvet</b>	1999	Une bonne politique macro-économique a une influence positive indépendamment de la présence d'aide.
<b>Svenson</b>	1999	L'aide n'est efficace que dans les démocraties.
<b>Hansen et Trap</b>	1999	L'aide augmente l'épargne globale et l'investissement et a donc un effet positif sur la croissance. L'aide est utile, même si les États n'adoptent pas de bonnes pratiques.
<b>Guillaumont et Chauvet</b>	2004	L'aide a tendance à perpétuer la mauvaise gouvernance étant donné son effet désincitatif.
<b>Clemens et al.</b>	2004	Catégorisation de l'efficacité de l'aide selon les types d'aide : l'aide à la construction d'infrastructure et l'aide budgétaire ont des effets positifs rapides sur la croissance. L'aide humanitaire n'a pas d'effet sur la croissance.
<b>Rajan et Subramanian</b>	2005	L'aide a un impact négatif systématique sur la compétitivité des pays. Cela est dû à la surévaluation des taux de change engendrée par les flux d'aide.
<b>Sachs</b>	2006	La mauvaise gouvernance fait partie de la « trappe à pauvreté ». L'aide aura un impact plus fort dans les États qui offrent de bonnes perspectives d'amélioration de la gouvernance, quel qu'en soit le niveau au départ.
<b>Collier</b>	2006	En l'absence d'aide au développement, la croissance des pays africains aurait été pire qu'elle ne l'est aujourd'hui.
<b>Bourguignon et Sundberg</b>	2007	L'efficacité de l'aide dépend de l'appropriation par les pays bénéficiaires et de son allocation sélective, basée sur la performance des programmes d'aide et des pays bénéficiaires.

<b>Riddell</b>	2007	Les programmes d'aide atteignent généralement leurs objectifs directs, et le ratio de réussite a tendance à augmenter, mais l'impact à long terme est plus difficile à mesurer. Les évaluations « macro » ne prouvent rien à l'efficacité de l'aide. L'efficacité est dépendante de l'appropriation et de l'engagement des bénéficiaires.
<b>Chauvet et al.</b>	2008	L'efficacité de l'aide dépend du niveau de « handicap structurel » de chaque pays.
<b>Easterly</b>	2009	Une aide bien gérée produit des résultats positifs au niveau local dans des domaines tels que la santé et l'éducation. Il faut favoriser les approches « marginales » sous la forme d'interventions ciblées de petite taille.
<b>Denizer et al.</b>	2011	L'un des principaux déterminants de la réussite ou non d'un projet d'aide est l'expérience du chef de projet (et probablement sa formation, son cursus, etc. même s'ils sont difficiles à évaluer quantitativement).
<b>Ndikumana</b>	2012	La systématisation des évaluations des projets et programmes d'aide peut permettre de réduire le « micro-macro gap » sur l'efficacité de l'aide.
<b>Raballand</b>	2015	L'efficacité de l'aide dépend bien plus souvent des individus qui ont la charge de définir et mettre en œuvre des projets de développement dans les banques ou agences de développement. L'individu est plus important que l'institution elle-même qu'il soit dans une administration ou une agence de développement. Il faudrait que l'institution (qu'elle soit dans le pays récipiendaire ou la banque de développement) puisse mieux inciter un individu à innover et lui donner plus d'autonomie.

Source : Adapté de Laporte (2015)

Si beaucoup de travaux en économie se sont attachés à analyser l'efficacité de l'aide internationale au développement sous plusieurs angles, comme l'indique ce tableau, depuis 2005, l'on assiste aussi à une nouvelle vision de l'évaluation de la performance, en dehors des calculs économiques. Et c'est bien cette vision qui nous intéresse dans cette thèse.

#### 1.4. Une nouvelle vision de l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement

Si l'efficacité de l'aide a fait l'objet d'intérêts multiples depuis les années 1970, un véritable tournant a été marqué avec la déclaration de Paris en 2005 sur l'efficacité de l'aide internationale. Cette déclaration répond en partie à l'incessante multiplication et diversification des évaluations de la performance de l'aide. Depuis cette date, les bailleurs de fonds et les pays récipiendaires sont confrontés à un défi majeur : **ACCROITRE LA PERFORMANCE DE L'AIDE** qui se caractérise par l'atteinte d'objectifs bien ciblés et déterminés en fonction des stratégies nationales définies par les pays bénéficiaires. Pour y arriver, ceux-ci ont pris un certain nombre d'engagements à savoir :

- **Avoir une gestion axée sur les résultats (GAR)**, c'est-à-dire un mode de gestion qui établit un lien entre la dépense publique et l'atteinte d'un résultat concret (OCDE, 2005 ; OCDE, 2008) ;

- **Et harmoniser un cadre d'évaluation de la performance**, l'harmonisation consiste à mettre en place des dispositifs communs nationaux de pilotage et d'évaluation de la performance de l'aide au développement (OCDE, 2005 ; OCDE, 2008).

Axer la gestion sur les résultats signifie gérer et mettre en œuvre l'aide en se concentrant sur les résultats souhaités. Dans cette perspective, les bailleurs et les pays bénéficiaires se sont engagés à unir leurs efforts dans le cadre d'une approche participative afin d'instaurer une gestion axée sur les résultats. Dans cette nouvelle approche, les bailleurs doivent s'abstenir d'imposer l'adoption de programmes ou projets et d'indicateurs de performance qui ne soient pas en accord avec les politiques nationales de développement des pays bénéficiaires consignés dans les Documents de Stratégie pour la Réduction de la Pauvreté (DSRP)<sup>5</sup> ou Plan National de Développement (PND) (Holvoet et Robrecht, 2007). Selon ces principes, tous (bailleurs et bénéficiaires) doivent travailler d'un commun accord afin de rendre l'aide plus efficace. Dans ce nouveau contexte, l'évaluation<sup>6</sup> en tant que vecteur de performance s'impose autant qu'elle interpelle. Ses nouvelles frontières vont au-delà des calculs micro ou macroéconomiques. L'on assiste alors à une profusion de la littérature produite à ce sujet par les organismes de développement : les papiers de recherche, les guides méthodologiques, les cadres normatifs réalisés par le CAD et l'OCDE, la Banque Mondiale, les organisations des nations unies, etc. Toute cette littérature académique et professionnelle portant sur les approches et les méthodes sur l'évaluation de l'aide internationale au développement est un corpus de référence essentiel pour notre travail de recherche. Notre recherche vise en effet à analyser les dispositifs d'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement afin de comprendre les raisons de leur mise en œuvre.

---

<sup>5</sup> DSRP ou PND, il décrit les politiques et programmes qu'un pays entend mettre en œuvre sur le plan macroéconomique, structurel et social afin de promouvoir la croissance et de réduire la pauvreté, ainsi que les besoins de financement extérieur. Il constitue la base des apports d'aide de la Banque mondiale et des autres institutions d'aide au développement.

<sup>6</sup> De façon implicite, c'est principalement l'exercice d'évaluation de la performance de l'aide qui est appréhendé au travers du terme générique « évaluation ».

## Conclusion de la section 1

Née dans le contexte de la guerre froide, l'aide internationale au développement, par le biais de multiples institutions, se transforme pour faire face aux défis de la mondialisation. Elle doit tout à la fois lutter contre la pauvreté et gérer les effets de l'intégration mondiale, qu'ils soient économiques ou sociaux.

Cette section a servi dans un premier temps à définir notre objet de recherche. Dans un second temps, elle a servi à situer le contexte de notre recherche. À cet effet, elle a servi à souligner que les principaux travaux réalisés par les économistes s'intéressent à l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement afin de démontrer au niveau macro l'efficacité des fonds reçus. Contrairement à cette approche, notre intérêt vise à analyser les dispositifs d'évaluation de la performance afin de comprendre les raisons de leur mise en œuvre. Nous considérons que les dispositifs d'évaluation de la performance véhiculent une représentation du monde ; c'est cette représentation du monde que nous essayons d'analyser.

Unique instrument de redistribution planétaire de ressources, l'aide internationale au développement suscite des engagements passionnés, critiques ou enthousiastes (Charnoz et Severino, 2015). Dans cette ébullition, il n'est pas facile de cerner sa typologie. Les lignes suivantes s'y emploient en exposant brièvement les différents types d'aide internationale au développement.

## Section 2 : Typologie et sources de financement de l'aide internationale au développement

L'aide financière et non financière, l'aide publique et privée, les pays donateurs, la répartition de l'aide, l'aide bilatérale et multilatérale... Pour comprendre ces différents termes, essentiels pour notre thématique de recherche, nous allons dans un premier temps identifier les différents types d'aides en distinguant l'aide financière de celle non financière, et l'aide publique de l'aide privée (2.1). Ensuite, le point (2.2) décrit le mécanisme de financement de l'aide. Il met en évidence ceux qui la donnent et ceux qui la reçoivent. Enfin, la distinction entre l'aide bilatérale et l'aide multilatérale est réalisée dans le dernier point de cette section (2.3). La mise en évidence de ces différents points est utile car ils permettent de circonscrire et de justifier le type d'aide qui fait l'objet de notre recherche.

## 2.1. Les différents types d'aide internationale au développement

Il existe plusieurs types d'aide internationale au développement (Charnoz et Severino, 2015). Le premier niveau d'analyse distingue l'aide non financière de l'aide financière :

- L'aide non financière est une aide en nature, concrétisée par des fournitures, en principe non compensées (c'est-à-dire sans contrepartie), de biens et de services (Leduc, 1963). Elle peut prendre différentes formes : assistance technique, aide commerciale ou aide en nature (voir tableau 2) ;
- L'aide financière quant à elle est constituée d'apports de fonds publics ou privés donnés à titre onéreux ou gratuits (Guillaumont, 1968). Elle peut donc s'octroyer sous forme de prêt ou de don (Cf. tableau 2).

Qu'elle soit financière ou non financière, l'aide peut être de source publique ou privée. Ceci nous conduit alors au deuxième niveau d'analyse qui distingue la provenance de l'aide qui peut émaner du secteur public ou du secteur privé.

- L'aide de source publique, selon l'OCDE (1999), correspond aux fonds en provenance d'un État, donnés à un autre État pour une gestion directe ou une gestion confiée à des organismes ou institutions. Autrement dit, la ressource doit provenir d'un État ou d'un organisme public ou d'une collectivité locale. Généralement, l'aide de source publique repose sur le budget des autorités publiques et donc sur les impôts. L'aide de source publique, ou provenant du secteur public, est qualifiée d'aide publique au développement (APD), sur la base de trois autres particularités essentielles qui la caractérisent : (1) elle doit bénéficier à un État ou territoire en développement ; (2) elle doit également avoir pour intention le développement du pays bénéficiaire et l'amélioration du niveau de vie de sa population ; (3) elle doit enfin être accompagnée de conditions financières favorables. Elle doit revêtir un caractère concessionnel de 25 % au moins dans le cas d'un prêt.

### **Caractère concessionnel de l'APD**

En règle générale une APD, sous forme de prêt, est dite concessionnelle si son élément don est d'au moins 25 %. Cela veut dire que la valeur actualisée des flux de remboursement générés par le prêt ne doit pas dépasser 75 % de sa valeur nominale. Implicitement le don représenté dans le prêt doit correspondre à 25 % au moins de sa valeur faciale (Charnoz et Severino, 2015).

Pour être classée comme APD, l'aide doit émaner du secteur public, c'est-à-dire d'un État, d'une administration, d'une collectivité locale, ou d'un organisme agissant pour le compte de l'État. Toutefois, l'origine des fonds publics est sans importance et, de ce fait, les fonds peuvent provenir d'emprunts réalisés auprès du secteur privé. De même, si le transfert de ressources doit provenir d'une source publique, il n'est pas tenu de bénéficier à des autorités publiques pour être inclus dans l'APD. Ce qui compte est que les fonds émanent d'une entité publique, indépendamment de la nature juridique de l'entité qui les reçoit (OCDE, 2012 ; Charnoz et Severino, 2015). Ainsi, l'APD inclut les contributions publiques des donateurs du CAD qui sont octroyées à des organisations non gouvernementales (ONG) (locales, nationales et internationales) ou à des organismes privés, comme les fondations, des réseaux ou des partenariats public-privé (PPP).

- L'aide de source privée est l'opposée de l'aide publique. Elle correspond à tout apport issu du secteur privé qui converge vers les pays bénéficiaires. Elle est fondée sur les contributions volontaires, de personnes physiques ou morales, de la société civile, etc. Cette aide correspond aux apports, octroyés par le secteur privé selon les règles du marché financier en vigueur ; aux dons privés et aux subventions reçues du secteur privé (OCDE, 2010). Cette aide correspond aussi aux contributions volontaires d'origine privée généralement regroupées sous la dénomination générique de solidarité privée ou « philanthropie ». La philanthropie inclut des dons privés en provenance de particuliers, de grands philanthropes ou d'entreprises privées (banques, entreprises pétrolières, pharmaceutiques, industrielles, etc.). Ces dons sont collectés via des ONG, des fondations, ou d'autres acteurs de la société civile qui travaillent dans le domaine de l'aide internationale au développement.

Tableau 2 : Typologie de l'aide internationale au développement

<b>Aide non financière</b>			
Aide en nature, concrétisée par des fournitures de biens et de services			
	Aide ou assistance technique	Aide Commerciale	Aide en nature
Aide de sources privées	Formation générale des individus – éducation  Formation des spécialistes dans	Aménagement des conditions de ventes par les pays développés en ce qui concerne leurs exportations vers les pays en voie de développement	Fournitures de biens matériels, de services, d'articles divers, de produits pharmaceutiques, de denrées

Aide de sources publiques	tous les secteurs d'activités  Transmission des techniques, transfert des compétences	Aménagement des conditions d'achat des produits en provenance des pays développés  Accès à des ensembles commerciaux ou économiques facilités par les pays riches pour les pays en voie de développement	alimentaires, de produits agricoles, etc.
<b>Aide financière</b>			
Apports de fonds donnés à titre onéreux ou à titre gratuit			
Aide de sources privées	Investissements directs, mouvements de capitaux du secteur privé des pays riches vers les pays en voie de développement. Prêts, dons, fonds privés de personnes morales ou physiques en provenance d'États riches donné à un État pauvre ou tout autre organisme avec ou sans remboursement.		
Aide de sources publiques	Prêts, dons, fonds publics en provenance d'États riches donné à un État pauvre avec ou sans remboursement. Prêts, dons en provenance du secteur public et donné à un organisme public ou privé.		

Parler du financement de l'aide dans sa globalité constituerait un sujet vaste, sans doute trop vaste et qui pourrait participer à nous perdre. Par conséquent, pour la présente recherche nous limiterons notre regard au financement de l'APD que nous allons présenter dans le point suivant.

## 2.2. Le financement de l'aide publique au développement

Parler de financement de l'aide publique au développement consiste à toucher du doigt le mécanisme mis en place pour mobiliser les ressources qui ont pour but de promouvoir le développement des pays pauvres. Dans le domaine de l'aide, la contribution la plus connue est celle qui vise à porter l'APD à 0,7 % du Revenu National Brut (RNB) des pays membres du CAD. Plusieurs modèles de financement de l'APD se sont succédés, mais l'apport de 0,7 %, du revenu national des pays donateurs a perduré et continue à être réaffirmé (Gabas et Riber, 2013 ; Raballand, 2015)<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> La norme internationale pour le financement du développement reste fixée à 0,7 % du RNB des pays membres du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE depuis le début des années 1960. Cette norme n'a jamais été remise en question dans ses fondements.

La véritable signification de l'apport de 0,7 % du RNB des donateurs est difficile à appréhender en dehors du contexte historique dans lequel il fut adopté. Nous tentons ici de l'expliquer. La décennie 1970 est marquée par la revendication du mouvement de la *Dependencia*<sup>8</sup> qui motive les États du nord à proclamer un nouvel ordre économique international (NOEI) qui stipule que le modèle de l'aide au développement des décennies précédentes, basé sur l'industrialisation et la croissance économique, soit remplacé par une nouvelle idéologie où l'accent serait mis sur la redistribution des richesses et l'aspect équitable de la croissance. Les pays pauvres avaient en effet réclamé, lors de plusieurs conférences internationales, le partage des bénéfices de la croissance entre les États de la planète et plaidé pour une aide fondée sur la compensation des échanges qu'ils considéraient comme inégaux (Thérien, 2001). C'est donc dans un contexte marqué par d'intenses préoccupations de redistribution sur le plan mondial que l'objectif de transférer un pourcentage de la richesse des pays développés vers les pays en développement, trouve son sens premier. Selon cette nouvelle idéologie, « *l'aide s'apparente à un impôt international payé par les pays riches au profit des pays dans le besoin* » (Jacquet, 2006, p. 943). À cette nouvelle idéologie naissante de l'aide s'est ajouté le questionnement de savoir quelle part de leur richesse (RNB) les pays développés devraient consacrer à l'aide. *In fine*, dans sa configuration actuelle, l'aide publique au développement réunit l'ensemble des contributions équivalent à au moins 0,7 % du RNB des pays donateurs.

### 2.2.1. Les montants en jeu

L'importance accordée à l'APD se juge aussi par les chiffres, c'est-à-dire les montants qui lui sont dédiés. Depuis 1960<sup>9</sup>, le volume de l'APD a progressé à un rythme plus ou moins régulier. Il est passé de 5 milliards de dollars en 1960 à 62 milliards en 1992. Après avoir atteint ce pic, l'APD s'est fortement contractée jusqu'en 1997, année à partir de laquelle elle est repartie progressivement à la hausse pour atteindre, en 2005, 108 milliards de dollars. Après 2009, l'APD renoue progressivement avec la croissance pour atteindre, en 2010, un nouveau record à la hauteur de 128 milliards de dollars comme en témoigne la figure 3. Les chiffres révèlent également une baisse des montants de l'APD à partir de 2011 pour atteindre 125 milliards de dollars en 2012 (OCDE, 2012), mais une reprise à la hausse en 2013, année au cours de laquelle

---

<sup>8</sup> Le mouvement de la « *Dependencia* » soutenait que les États du Nord tireraient leur croissance économique de l'exploitation des ressources naturelles et de la main d'œuvre des pays pauvres. Ce ne serait donc pas une intégration au marché capitaliste qui permettrait le développement des pays du Sud mais, au contraire, la sortie de ce système.

<sup>9</sup> Les chiffres de l'APD débutent en 1960 année à partir de laquelle l'OCDE a commencé à tenir les statistiques de l'APD.

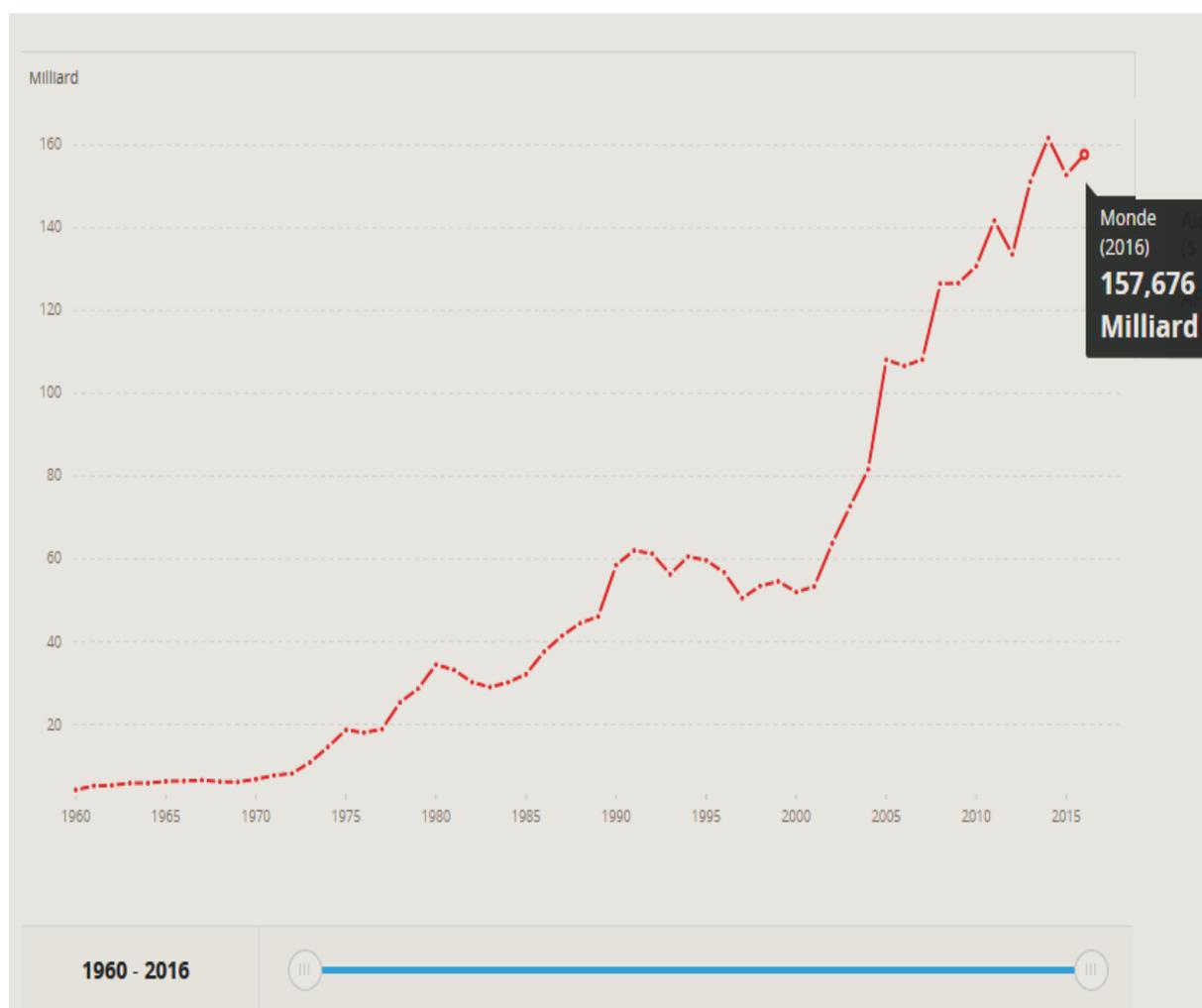
l'APD de tous les pays du CAD a atteint un montant de 134,8 milliards de dollars, soit une augmentation de 6,1% par rapport à 2012. En 2014, l'APD atteint le montant record de 161 milliards de dollars et a connu une légère baisse en 2016 affichant plus de 157 milliards de dollars.

Pour la bonne compréhension de la figure 3, nous aimerions apporter des éclaircissements. L'aide au développement peut se chiffrer de plusieurs manières :

- En valeur absolue (en monnaie) ;
- Par rapport au PIB du pays donneur ;
- Par rapport au PIB du pays bénéficiaire, ce qui indique le poids relatif de l'APD par rapport à l'ensemble de l'économie du pays ;
- Ou encore par rapport au RNB dans le pays bénéficiaire ou dans le pays donneur.

Ici, nous nous appuyons sur la première manière de la chiffrer et l'une des plus courantes : le chiffrage de l'ensemble des fonds levés pour l'APD en valeur absolue, c'est-à-dire en monnaie. Aussi, le volume de l'APD est généralement exprimé en dollars des États-Unis. Il peut être présenté à prix (taux de change) courants ou à prix constants (taux de change moyen) par rapport à une année de référence précise qui est, communément, l'avant-dernière année pour laquelle on dispose des chiffres vérifiés.

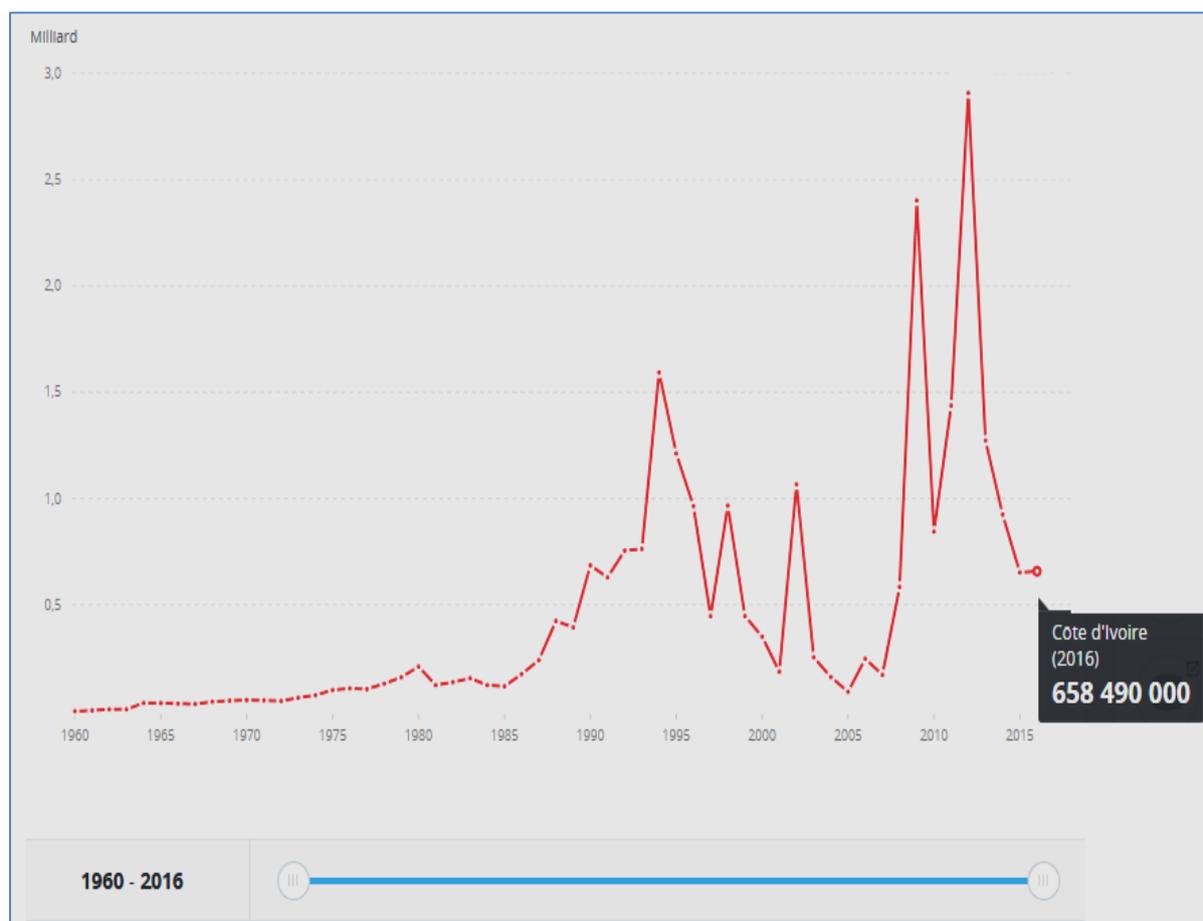
Figure 3 : L'APD octroyée par les pays de l'OCDE de 1960-2016 en milliards de dollars USD



Source : Site de l'OCDE : [www.oecd.org/dac/stats/idsonline](http://www.oecd.org/dac/stats/idsonline). Consulté le 18 mars 2018.

En Côte d'Ivoire, la question de l'APD suscite des débats au regard des montants importants octroyés. Avec une progression constante depuis 1960, l'APD s'élevait à 1,5 milliard de dollars en 1994. Elle a ensuite dégringolé et s'élevait à 845 310 000 millions de dollars en 2010 pour atteindre un pic sans précédent de 2,9 milliards de dollars. Elle a de nouveau plongé dès l'année suivante et totalisait en 2016 un montant de 658 490 000 de dollars US (voir figure 4). Ces montants considérables interpellent, comme l'exigent les accords de l'OCDE, que l'on s'intéresse à l'évaluation de la performance des programmes ou projets financés.

Figure 4 : L'APD reçue par la Côte d'Ivoire de 1960-2016 en milliards de dollars USD



Source : Site de l'OCDE : [oecd.org/dac/stats/idsonline](http://oecd.org/dac/stats/idsonline). Consulté le 18 mars 2018.

La Côte d'Ivoire, comme plusieurs pays de l'Afrique sub-saharienne, vit une situation économique et sociale difficile et donc sujette à l'aide internationale au développement. La Côte d'Ivoire a connu une série de crises socio-politiques de 2000 à 2011 ayant conduit au recul du PIB réel par habitant de 21%. Sous l'impulsion d'importantes réformes structurelles et d'appuis de bailleurs de fonds au développement, l'activité économique a fortement repris depuis 2012, avec un taux de croissance de 9,8%, contre une baisse de 4,7% en 2011. Cette croissance, favorisée par l'amélioration de la situation socio-politique, a été tirée par le secteur secondaire (+19,2% de croissance) en particulier les branches « bâtiments et travaux publics » (BTP) et « extraction pétrolière », soutenu par la banque mondiale, et le secteur tertiaire (+13,5% de croissance) en liaison avec la bonne tenue du transport. Le secteur primaire a, pour sa part, enregistré un ralentissement en 2012 du fait des contre-performances de l'agriculture. La situation budgétaire s'est relativement améliorée depuis 2012. La Côte d'Ivoire a atteint le point d'achèvement de l'initiative pays pauvres très endettés (PPTE) en juin 2012. Cela a été possible

grâce à un programme économique et financier soutenu par le fonds monétaire international (FMI) et la Banque Mondiale (Source : FMI et autorité ivoirienne)<sup>10</sup>.

De nombreux jeunes sont sans emplois du fait des crises récentes. La structure du chômage reflète une vulnérabilité relative des jeunes (12,2% de chômage chez les 15-34 ans), en particulier les jeunes femmes (15,0% de chômage contre 9,7% pour les jeunes hommes) et un chômage de primo-insertion (69,9% des chômeurs cherchent leur premier emploi). En raison de cet état économique et social difficile, la Côte d'Ivoire bénéficie de l'aide bilatérale ou multilatérale, de plusieurs bailleurs de fonds.

Parler de l'APD c'est aussi connaître ceux qui la donnent (2.2.2.) et ceux qui la reçoivent (2.2.3.).

#### 2.2.2. Les pays donateurs

L'APD est financée par trente-cinq pays membres du CAD-OCDE<sup>11</sup>. Un autre groupe de pays donateurs est constitué par les pays arabes exportateurs de pétrole, ceux-ci sont présentés. Par ailleurs, de plus en plus de pays acquièrent le statut de « *bénéficiaire et contributeur de l'aide* ». On les regroupe sous le terme de « *donateurs émergents* ».

L'aide internationale au développement qu'elle soit financière ou non financière, qu'elle soit de source publique ou privée, peut être bilatérale ou multilatérale.

#### 2.3. L'aide bilatérale et l'aide multilatérale

Lorsqu'un pays donateur achemine directement l'aide vers un autre pays bénéficiaire en développement, l'aide est dite « *bilatérale* ». C'est-à-dire que l'aide bilatérale est donnée directement par un pays à un autre pays. En revanche, lorsque l'aide est fournie par plusieurs États et transite par un organisme international, par exemple la banque mondiale, elle est dite « *multilatérale* ». Nous n'entrerons pas dans les débats qui opposent l'aide bilatérale à l'aide multilatérale. Qu'elle soit bilatérale ou multilatérale, notre recherche s'intéresse à l'aide financière de source publique non assortie de remboursement : le « *don* ». Les dons sont des

---

<sup>10</sup> Site internet du FMI : <https://www.imf.org/fr/News/Articles/2018/06/29/NA-062918-Cote-d-Ivoire-Sustaining-Its-Economic-Transformation> consulté en 18 mars 2018.

<sup>11</sup> Allemagne, Australie, Autriche, Belgique, Canada, Chili, Corée, Danemark, Espagne, Estonie, Etats Unis, Finlande, France, Grèce, Hongrie, Italie, Irlande, Islande, Israël, Japon, Lettonie, Luxembourg, Mexique, Norvège, Nouvelle-Zelande, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République Tchèque, Royaume Unis, Sloveenie, Suède, Suisse, Turquie.

« transferts effectués en espèces ou en nature et qui ne sont assortis d'aucune obligation de remboursement » (OCDE, 2010, p.293).

Toujours dans un souci de circonscrire notre terrain d'étude, nous soulignons que cette thèse s'intéresse à l'aide de source publique parce qu'à l'opposé de l'aide de source privée, l'aide de source publique est sujette à des normes et des règles, véhiculées par le CAD-OCDE<sup>12</sup>, qui la régissent. Il existe alors plusieurs procédures, plusieurs études, plusieurs travaux empiriques relatifs à l'évaluation de la performance au sein de cette catégorie d'aide. Au sein de cette catégorie d'aide, nous nous intéressons particulièrement à l'aide de type « don » parce que provenant des impôts collectés par les États, c'est en son sein que l'évaluation de la performance devrait trouver toute sa justification.

## Conclusion de la section 2

Cette section 2 a permis de montrer que l'aide revêt une grande variété de formes et d'expressions. Pour éviter le risque de traitement superficiel de notre sujet de thèse nous avons expliqué dans cette section notre choix de restreindre notre travail à une forme particulière de l'aide : l'aide financière de source publique non assortie de remboursement.

## Section 3 : Modes opératoires de l'aide internationale au développement

L'aide internationale au développement, nous l'avons mentionné précédemment, peut-être financière ou prendre la forme de biens et services. Elle peut être publique ou privée, bilatérale ou multilatérale. Par ailleurs, différents modes opérationnels peuvent lui être attachés. Ainsi, sa phase de conception et d'exécution - autrement dit de mise en œuvre - prend en compte le fait que l'aide internationale au développement peut faire l'objet de programmes (3.1) ou être considérée comme un projet (3.2). Enfin, l'aide internationale au développement constitue une forme de politique publique (3.3) et, comme toute politique publique, elle est ancrée dans une théorie du changement social.

### 3.1. Les programmes d'aide internationale au développement

La déclaration de Paris (2005) a vivement recommandé « un recours plus grand aux modalités d'acheminement de l'aide fondées sous forme de programmes » (OCDE, 2005, p. 7). Selon Charnoz et Severino (2015), « l'aide programme » est un terme générique qui regroupe un

---

<sup>12</sup> Par exemple sur le site du CAD-OCDE, on compte plus de 150 documents traitant de la thématique de l'évaluation de l'aide publique au développement : <http://www.oecd.org/fr/cad/evaluation/latestdocuments> (consulté le 24 septembre 2016).

ensemble d'instruments qui se concentrent sur des objectifs de natures macroéconomiques ou sectorielles. Selon l'AFD, un programme d'aide au développement est un ensemble de projets ou d'opérations, structurés pour atteindre des objectifs de développement spécifiques à l'échelle d'un secteur, d'un pays, d'une région (AFD, 2016)<sup>13</sup>. L'aide programme finance des actions globales, s'adresse à de vastes domaines macroéconomiques. L'aide programme peut prendre plusieurs formes : soutien à un secteur déterminé (aide sectorielle) ou soutien au déficit budgétaires d'un État (aide budgétaire), etc. Toutefois, même si suivant les recommandations de la déclaration de Paris (2005), l'aide internationale au développement devrait s'effectuer sous forme de programme, l'aide internationale au développement fondée sur les projets existe toujours (Carbonnier, 2010). Pour donner suite à la déclaration de Paris 2005, plusieurs études menées par l'OCDE<sup>14</sup>, dont la dernière en 2011, prouvent que l'objectif voulant que 66 % de l'aide passe par les approches programmes n'a pas été atteint. Plusieurs pays du sud, dont la Côte d'Ivoire par exemple, continuent de recevoir l'aide sous forme de projet.

### 3.2. Projet d'aide internationale au développement

L'instrument projet reste actuellement le véhicule privilégié de l'aide (Rondinelli, 1983 ; Knoepfel et Varone, 1999 ; Severino et Jacquet, 2002 ; Crawford et Bryce, 2003 ; Diallo et Thuillier, 2004 ; 2005 ; Ika, 2005 ; Khang et Moe, 2008 ; Landoni et Corti, 2011 ; Delville, 2012). On peut même reprendre l'expression de Ika (2005, p.130) « *pas de développement sans projet* ». En effet, le projet reste l'instrument le plus classique de l'aide internationale au développement (Charnoz et Severino, 2015). Un projet est une intervention qui regroupe un ensemble d'activités élaborées et étroitement reliées entre elles et conçues pour atteindre des objectifs définis avec un budget et des délais donnés (OCDE, 2000, p.25). L'aide projet peut prendre, selon les pays concernés et les bénéficiaires, plusieurs formes. Il peut s'agir d'un don accordé à un État ; il peut également s'agir de prêt accordé à un État (AFD, 2016)<sup>15</sup>. Dans le corpus de l'aide, un projet d'aide au développement correspond à la réalisation précise, localisée dans l'espace et dans le temps, de certains objectifs de développement en principe inscrits dans une planification. Un projet d'aide internationale au développement peut-être, ou ne pas être une composante d'un programme d'aide, se caractérisant par l'énoncé *a priori* de

---

<sup>13</sup> Dictionnaire de développement de l'AFD, consulté sur le site : <http://www.afd.fr/home/AFD/dictionnaire-developpement> le 25 mars 2016.

<sup>14</sup> Si l'enquête 2008 avait fait paraître quelque progrès au niveau du recours aux approches fondées sur des programmes au cours de la période 2005-2007, les résultats de l'enquête de 2011 donnent au contraire à penser que les avancées obtenues sur ce plan depuis lors sont minimales, voire nulles (OCDE, 2011).

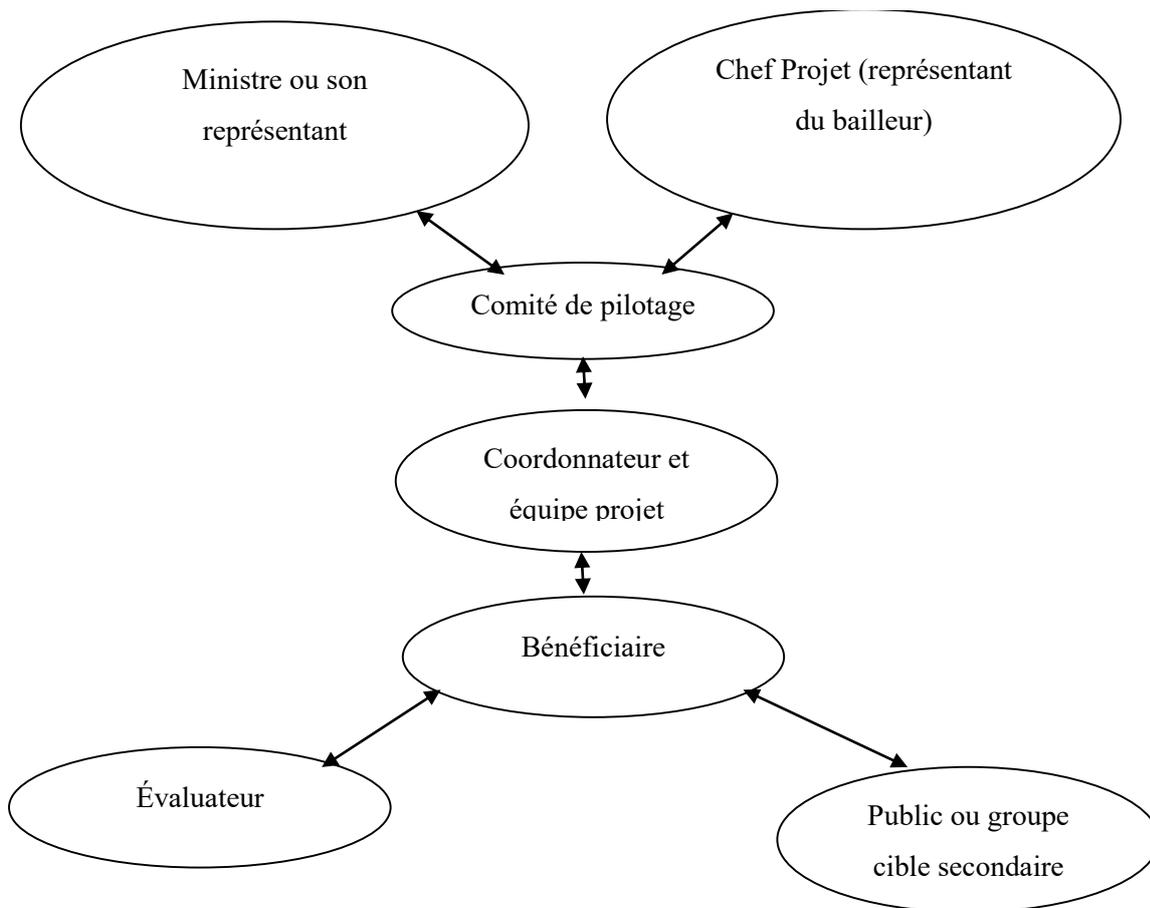
<sup>15</sup> Dictionnaire de développement de l'AFD, consulté sur le site : <http://www.afd.fr/home/AFD/dictionnaire-developpement> le 25 mars 2016.

butts relativement clairs, sinon d'objectifs quantifiés à atteindre dans un délai déterminé. Il incorpore également un dispositif, une série de mesures législatives ou réglementaires bien délimitées. Un projet d'aide consiste à accorder un financement lié à un objectif à atteindre et doublé d'un contrôle précis de l'utilisation des fonds. L'enchaînement logique d'un projet d'aide est donc le suivant : grâce au financement accordé, des moyens et des activités sont mis en œuvre ; ils produisent des réalisations qui, à leur tour, engendrent des résultats ; ces derniers ont un impact à long terme sur la société (Charnoz et Severino, 2015). Un projet d'aide internationale au développement est un ensemble d'actions plus ou moins complexes. Le projet vise à atteindre, en plusieurs étapes et dans les limites de temps, des objectifs précis, tout en prévoyant les moyens nécessaires. Ainsi, dans un projet d'aide internationale au développement, on retrouve cette prise en compte simultanée des trois caractéristiques principales d'un projet : temps, délai coût. Dans ce contexte, hormis la forte présence du bailleur qui en vérifie chaque étape (études préalables, appels d'offres, attribution des marchés, contrôle des travaux, évaluation), un projet d'aide internationale au développement est identique à tout autre projet.

Il n'est donc pas étonnant que l'on trouve des ouvrages et articles qui traitent de l'aide internationale au développement dans la littérature en gestion de projet. En effet, plusieurs travaux académiques entièrement consacrés aux facteurs et critères clés de succès (FCS) de l'aide sont existantes dans la littérature de la gestion de projet dans des revues comme : *Management et Avenir*, *Project Management Journal*, *International Journal of Project Management*, *Journal of Management Inquiry*, *Perspective Africaine*, etc.

Au nombre de ces travaux nous pouvons citer ceux de Diallo et Thuillier (2004) de Ashan et Gunawan (2010) menés au sein de plusieurs projets d'aide dans 26 pays africains. Ces études ont mis en évidence la grande diversité des parties prenantes d'un projet d'aide. Sur la base de plusieurs travaux, nous avons recensé les principales parties prenantes, d'un projet d'aide, présentées dans la figure 5.

Figure 5 : Les acteurs clés de projet d'aide internationale au développement



- Le chef de projet ou de programme, en charge de la gestion du programme ou du projet basé au siège de l'institution qui finance. Il est le superviseur responsable de la bonne exécution du projet et du respect des procédures du donateur ;
- Le ministre ou son représentant, souvent un haut fonctionnaire qui rend compte au ministre du déroulement du programme ou projet ;
- Le comité de pilotage qui constitue une interface entre l'ensemble de l'appareil institutionnel local concerné de près ou de loin par le projet et le bailleur ;
- Le coordinateur et son équipe responsable du volet opérationnel du programme ou du projet ;
- Le bénéficiaire appelé aussi groupe cible direct c'est-à-dire la personne touchée par le projet, celle pour qui le projet a été conçu (Charnoz et Severino, 2007) ;
- L'évaluateur et la personne morale (cabinet) ou le consultant individuel en charge de l'appréciation de la performance du projet (Charnoz et Severino, 2007) ;
- Un public, appelé groupe cible secondaire, qui représente les personnes qui bénéficient indirectement des effets de l'aide.

### 3.3. L'aide internationale au développement comme politique publique

Severino et Jacquet (2002, p. 203) soutiennent que l'aide internationale au développement est une politique publique. Cet avis est partagé par plusieurs autres auteurs tels que Knoepfel et *al.* (2001) ; Knoepfel et Varone (1999) ; Soverino et Jacquet (2002) ; Gabas et Ribier (2013) ; Aubert (2014). Ika (2005) affirme aussi que l'aide internationale au développement est un moyen de traduire des politiques en actions. Severino et Ray (2011) la qualifient de « *politiques publiques mondiales* » ou « *politiques publiques internationales* ». Ainsi, selon ces auteurs et bien d'autres (Perroulaz et *al.*, 2010 ; Mordasini, 2012 ; Rist, 2013 ; Delville, 2017), l'aide internationale au développement constitue une forme de politique publique mondiale dans les relations Nord/Sud. Elle est un vecteur d'intérêts politiques étroitement lié à la guerre froide et à la décolonisation (Jacquet, 2006). En effet, nous avons bien mis en évidence dans la section 1 de ce chapitre que l'aide internationale au développement est un mécanisme mis en place par les États, dès le début du XX<sup>ème</sup> siècle pour la reconstruction des nations après la seconde guerre mondiale. Et dans le contexte de la guerre froide, elle fut un moyen de lutte contre l'influence du communisme. Les motivations et les intérêts de l'aide ne sont donc pas libres de contingences politiques. Instrument privilégié des relations Nord-Sud, elle est une politique publique pour sa contribution à l'action collective internationale. Elle est généralement présentée comme une politique publique engagée par devoir et par solidarité de lutte contre la pauvreté dans une vision stratégique de gouvernance.

Le type d'aide internationale au développement, évoqué dans cette thèse est financé par les contribuables des pays industrialisés et, qu'on le veuille ou non, l'utilisation des ressources des contribuables est un acte politique. Le « *devoir de solidarité* » en est l'un des piliers (Chaponnière et *al.*, 2009). Les années de la guerre froide sont matérialisées par la décolonisation et la poursuite de stratégies d'influences clairement identifiées. L'aide était, pendant cette période principalement financée par les États-Unis, la France, la Grande-Bretagne et l'URSS. La solidarité avec les anciennes colonies jouait un rôle important dans la distribution de l'aide, la France étant impliquée en Afrique de l'Ouest et du Nord, la Grande-Bretagne en Afrique de l'Est et dans certains pays d'Asie et les États-Unis dans le Proche et le Moyen-Orient. Il s'agissait de soutenir les colonies et leur développement économique et, en quelque sorte, d'« *acheter leur soutien* ». Des montants considérables ont été dépensés dans le but d'éviter qu'un gouvernement ou ancienne colonie ne tombe dans le camp adverse (Jacquet et Comolet, 2009).

Nous intéresser à l'aide internationale au développement de type financière, en particulier les dons, en provenance du secteur public d'États riches, situe notre recherche dans le champ des politiques publiques (Knoepfel et Varone, 1999 ; Soverino et Jacquet, 2002 ; Gibert, 2003 ; Thoenig, 2014).

### 3.3.1 Définition de la politique publique

Les politiques publiques ont pendant longtemps été la « *chasse gardée* » des économistes. Pourtant, si l'on veut comprendre comment un problème de société devient un problème public ou si l'on veut savoir qui prend vraiment les décisions et à quelles conditions les politiques publiques réussissent, le sociologue et le politiste ont beaucoup à nous apprendre.

Les premiers travaux des sociologues et politistes sur les politiques publiques ont débuté aux États-Unis, dès les années 1950 avec les « *policy sciences* » (sciences politiques). L'objectif de ses promoteurs est de rationaliser l'action publique. La science doit permettre de découvrir le meilleur instrument (*the one best way*) permettant d'atteindre l'objectif que l'État s'est fixé (Payre et Pollet, 2013). C'est dans la vision de ces sociologues et politistes que nous puisons les concepts qui expliquent et définissent les politiques publiques (Hassenteufel, 2008 ; 2011 ; Thoenig, 2014).

Dans la vision de ces sociologues et politistes, une politique publique est définie comme un ensemble de décisions et d'activités que des acteurs publics (dont les valeurs, les intérêts, les appartenances institutionnelles et les ressources varient) prennent et réalisent dans le but de résoudre de manière coordonnée et ciblée un problème collectif (Muller, 2000 ; Varone et Magdalijns, 2000 ; Massardier, 2003 ; Hassenteufel, 2008 ; 2011 ; Darbon, 2009 ; Diallo, 2012 ; Soriat, 2013 ; Provini, 2016 ; Thoenig, 2014). Pour Mény et Thoenig (1989, p. 47) « la politique publique peut se définir comme la construction et la qualification *des problèmes collectifs par une société, problèmes qu'elle délègue ou non à une ou plusieurs autorités publiques, en tout mais aussi en partie, ainsi que comme l'élaboration de réponses, de contenus et de processus pour les traiter* ». Toute politique publique constitue une réponse à une situation problématique : la politique publique suppose l'existence d'un « *problème* », c'est-à-dire d'une insatisfaction, d'un manque, d'une frustration, qui appelle une intervention pour y remédier (Hassenteufel, 2008 ; 2011). En d'autres termes, les politiques publiques désignent les interventions d'une autorité investie de puissance publique et de légitimité gouvernementale sur un domaine spécifique de la société ou du territoire (Hassenteufel, 2008 ; 2011 ; Thoenig,

2014). Les politiques publiques recouvrent des domaines aussi variés que la santé, les infrastructures, l'éducation, etc. ; elles s'exercent notamment au travers de dotations budgétaires à des services ou à des organismes pour permettre à ces derniers d'atteindre des objectifs liés au bien-être d'une communauté. À ce titre, Lowi (1972) a élaboré une typologie des politiques publiques fondée sur deux éléments : (1) le type de ressortissants d'une politique publique (les ressortissants sont les individus ou groupes concernés par la politique publique) ; (2) Le type de contraintes auxquelles les instruments utilisés renvoient (la contrainte peut être soit directe, soit indirecte). Le croisement de ces deux paramètres permet d'établir quatre types de politiques publiques comme le montre le tableau 3.

Tableau 3 : Typologie des politiques publiques

		CONTRAINTE	
		DIRECTE	INDIRECTE
RESSORTISSANT	INDIVIDU	Politique réglementaire	Politique allocative
	GROUPE	Politique redistributive	Politique procédurale

**Source :** (Lowi, 1972 ; Hassenteufel, 2011).

- Les politiques publiques réglementaires qui obligent les individus au moyen d'une contrainte directe à poser des actes. Par exemple l'obligation scolaire pour les mineurs, le respect du feu tricolore pour les automobilistes, le port du casque pour les deux-roues, etc. La contrainte directe dans ce cas est le paiement par exemple d'amendes en cas de non-respect.
- Les politiques publiques allocatives au travers desquelles, sous contrainte indirecte, un individu peut bénéficier d'une action publique s'il remplit des conditions requises. Exemple : bénéficier des prestations sociales, sous conditions spécifiques.
- Les politiques publiques redistributives par lesquelles l'État fixe les règles concernant un groupe spécifique au moyen d'une contrainte directe. Ce groupe est alors soumis à des obligations précises. Exemple : obligation pour le propriétaire de payer l'impôt foncier.
- Les politiques publiques procédurales quant à elles constituent des contraintes indirectes pour des groupes. Dans ce cas d'espèce, la puissance publique encadre les politiques publiques en dictant les procédures à suivre. Elles passent, le plus souvent, par la mise en place de dispositifs institutionnels. Nous pouvons citer à titre d'exemple un plan État-Collectivité.

La mise en évidence de cette typologie permet de percevoir un ensemble de politiques publiques. L'État s'est historiquement construit à travers la production de multiples politiques publiques. Ainsi, il a progressivement étoffé ses domaines d'action en prenant divers visages au fil des siècles (Hassenteufel, 2011). Jusqu'au 18<sup>ème</sup> siècle, l'État conduisit principalement trois politiques publiques qui sont celles de l'État régalien, à savoir les politiques publiques de maintien de l'ordre, les politiques militaires et les politiques fiscales. L'action étatique consistait alors en la mise en place d'instruments administratifs tels que la police, l'armée, la justice, la production de règles de droit, etc.

Le 19<sup>ème</sup> siècle fut marqué par la succession de plusieurs politiques publiques. D'abord celle de l'État-nation avec les politiques publiques, dans le domaine des transports (construction des chemins de fer), dans le domaine de la communication (avec la création des postes et télécommunication) et dans le domaine de l'éducation pour unifier la culture nationale d'éducation. Ensuite, après la deuxième guerre mondiale, l'État devient un État producteur, il accroît son intervention dans le domaine économique afin d'accélérer la reconstruction. Aussi, depuis les années 1970, les politiques publiques mettent un accent plus important sur les politiques procédurales. L'État devient ainsi un État régulateur qui intervient désormais indirectement, en interaction avec d'autres acteurs, et ne fait plus tout lui-même. Enfin, à la fin du 20<sup>ème</sup> siècle, les politiques redistributives font leur apparition, elles forment le socle de l'État-providence. La responsabilité est perçue comme collective et non plus seulement individuelle, d'où la mise en place de systèmes d'assurance collective pour les accidents du travail.

Si chaque époque se caractérise par la domination d'un type de politique publique, il faut toutefois remarquer qu'en pratique deux notions proches permettent de penser, de concevoir et de renouveler les politiques publiques : (1) le paradigme et (2) le référentiel.

(1) Le paradigme de politique publique de Hall (1993) qui renvoie à la conception globale qui anime les promoteurs d'une politique publique. Selon Hall (1993), un paradigme de politique publique fonctionne comme un ensemble d'éléments qui rend un système d'action cohérent et durable. L'auteur estime ainsi qu'un changement de paradigme de politique publique s'explique par la remise en cause accumulée des politiques déjà en place. À titre d'exemple, l'auteur mentionne le changement du paradigme keynésien au profit du paradigme libéral et monétariste des années 1980, après les trente glorieuses années des paradigmes macro-économiques.

(2) Le référentiel de politique publique, s'inscrit quant à lui dans une perspective d'analyse cognitive de l'action publique. Selon cette approche, les politiques publiques apparaissent

comme la construction d'un rapport au monde propre à une société. Les politiques publiques sont définies à partir d'une certaine représentation d'un problème et de ses solutions envisageables (Muller, 2005). Ainsi, pour Muller (2015) élaborer une politique publique consiste d'abord à construire une représentation, une image de la réalité sur laquelle on veut intervenir. C'est en référence à cette image cognitive que les acteurs organisent leur perception du problème, confrontent leurs solutions et définissent leurs propositions d'action : cette vision du monde est le référentiel d'une politique.

En résumé, si l'on se place toujours dans la vision des sociologues et politistes de la science politique (*Policy sciences*), c'est-à-dire du point de vue du gouvernement de la société à travers la relation entre un problème, une population et une politique, on peut considérer qu'une politique publique se définit toujours par rapport au changement. En effet, l'une des motivations que l'on retrouve dans la plupart de cette succession de politiques est la question du « *changement* » dans l'action publique. La raison en est assez évidente : la capacité à « *agir* » sur la société et sur l'économie est au fondement même de la légitimité politique (Hassenteufel, 2011).

3.3.2. Définition de la politique publique : un éclairage par la théorie du changement social  
« *Une politique publique se définit toujours par rapport au changement, soit que l'on cherche à freiner une évolution, soit que l'on cherche, au contraire, à promouvoir la transformation du milieu concerné* » (Muller, 2005, p. 156).

La question du « *changement social* » (Majone, 1980 ; Knoepfel et al., 2001 ; Chevalier, 2005) ou la « *théorie du changement* » (Devaux-Spatarakis, 2014, p.57) est ancienne et capitale dans l'analyse des politiques publiques et traverse plus ou moins explicitement tous les courants en politiques publiques (Hassenteufel, 2011). Définir le changement dans l'analyse des politiques publiques, c'est caractériser ce qui change au sein d'une politique, autrement dit étudier l'objet du changement, le degré du changement mais aussi ses effets (Hoeffler et al., 2014).

Ainsi, le changement peut porter sur *l'objet*. Dans ce cas, il concerne les différentes séquences de l'action publique. Par exemple : la mise à l'agenda d'un nouveau problème social, une mise en œuvre différente de celle qui existait par le passé, une décision différente pour un problème identique, etc. *Le degré du changement* est la distance séparant l'élément qui a changé de la situation initiale. *Les effets du changement* correspondent aux répercussions du changement,

que ce soit dans la société ou dans les institutions et les programmes publics. Ceux-ci peuvent être plus ou moins importants et se produire plus ou moins longtemps (Hoeffler *et al.*, 2014).

Dans la perspective ouverte des effets du changement des politiques publiques, Mény et Thoenig (1989, p.140) écrivent que : « *toute politique publique recouvre une théorie du changement social* ». Toute politique publique est dès lors potentiellement porteuse de changement (Lascoumes et Galès, 2004 ; Muller, 2005), dans la mesure où elle vise à corriger un dysfonctionnement social, ou à atteindre un meilleur équilibre social (Chevalier, 2005). Cette vision des politiques publiques porteuses de changement social, devrait amener l'État, les administrations et institutions publiques, à penser et à mûrir concrètement les politiques publiques à mettre en œuvre dans le but de faire bouger le tissu social et de modifier les équilibres existants (Knoepfel *et al.*, 2001 ; Muller, 2005 ; Chevalier, 2005).

La notion de « *changement social* » est introduite en sociologie, dans son acception moderne, par William Ogburn en 1922 (Alexis, 2006), le « *changement social* » est investi sous la forme de « *théorie du changement social* » (Alexis, 2006, p.8). Le « *changement social* » est un phénomène collectif qui affecte soit une collectivité ou un secteur important d'une collectivité, soit les conditions de vie ou l'univers mental de plusieurs individus, soit encore la structure, c'est-à-dire les composantes de l'organisation sociale d'une collectivité. Rochet (1968, p.22) affirme que le « *changement social* » est « *toutes transformations observables et vérifiables dans le temps qui affectent d'une manière qui n'est pas provisoire la structure ou le fonctionnement d'une collectivité et qui en modifie le cours de l'histoire* ».

*In fine*, toute politique publique constitue une réponse à une situation problématique. La politique publique suppose l'existence d'un « *problème* », c'est-à-dire d'une insatisfaction, d'un manque, d'une frustration, qui appellent une intervention pour y remédier ; toute politique est dès lors potentiellement porteuse de changement social, dans la mesure où elle vise à corriger un dysfonctionnement social, à atteindre un meilleur équilibre social (Chevalier, 2005).

### 3.3.3. L'aide internationale au développement inscrite dans la théorie du changement social

L'aide considérée comme une politique publique, est aussi éclairée par la « *théorie du changement social* » (Deacon *et al.*, 1997), et a pour objet ultime d'améliorer directement ou indirectement le bien-être des populations.

L'aide étant une politique publique, à l'instar d'une politique publique, elle est constituée d'une logique d'actions ayant pour but de résoudre un problème collectif. Cet ensemble d'actions se

traduit par des suppositions quant à l'enchaînement des causes et des effets qui caractérisent le problème sociétal à résoudre ainsi que les formes d'actions collectives possibles par lesquelles cette situation peut être améliorée.

### Conclusion de la section 3

La mise en œuvre de l'aide internationale au développement peut se faire sous forme de programme ou de projet. En effet, même si la déclaration de Paris en 2005 a vivement recommandé l'approche programme pour sa mise en œuvre dans les pays du sud, celle-ci continue à être administrée sous forme de projet (Rondinelli, 1983 ; Knoepfel et Varone, 1999 ; Severino et Jacquet, 2002 ; Crawford et Bryce, 2003 ; Diallo et Thuillier, 2004 ; 2005 ; Ika, 2005 ; Khang et Moe, 2008 ; Landoni et Corti, 2011 ; OCDE, 2011 ; Delville, 2012 ; Charnoz et Severino, 2015).

Cette section a mis en évidence le fait que l'aide internationale au développement est une politique publique. Et elle est ancrée dans une « *théorie du changement social* ». Le changement social constitue la raison d'être de l'aide internationale au développement. Dans cette perspective, l'aide internationale au développement est mise en œuvre avec pour objectif d'obtenir une modification ou une évolution d'une situation sociale dans le but d'apporter une transformation observable et vérifiable dans le temps.

## Conclusion du chapitre 1

Ce premier chapitre nous a permis de présenter les caractéristiques principales de notre objet de recherche. Ainsi, la section 1 a permis de situer l'aide internationale au développement dans son contexte historique. Son histoire a mis en évidence le fait que l'aide s'est transformée et organisée pour faire face à de nouveaux défis.

Sa typologie, détaillée dans la section 2, nous éclaire sur les divergences entre l'aide internationale au développement de source publique et de source privée ; Mais également sur celle de type « don » et sur celle de type « prêt assorti de remboursement ». Les éclaircissements apportés par cette section nous ont permis de situer le type d'aide internationale faisant l'objet de cette recherche.

À travers la section 3, nous avons souligné deux points essentiels pour le bon déroulement de cette recherche. Le premier point fort est que l'aide internationale au développement, bien que l'approche programme, ait été recommandée pour son exécution, continue à se présenter le plus

souvent sous la forme d'un projet. Cette caractéristique permet de repérer le degré de singularité et de conformité des pratiques d'évaluation de la performance des projets vis-à-vis des fondements conceptuels des pratiques d'évaluation de la performance de l'aide. Le second apport fort de la troisième section est que l'aide internationale au développement est une politique publique.

Enfin, la troisième contribution de la 3<sup>ème</sup> section est que, comme toute politique publique, l'aide internationale au développement repose sur une « *théorie du changement social* ». Elle n'a donc de valeur que si elle induit un « *changement social* » durable et observable.

## Chapitre 2 : L'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement

L'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement est un objet se trouvant au confluent de plusieurs cadres théoriques issus de disciplines diverses. Elle est traditionnellement présentée comme une pratique ancrée théoriquement et méthodologiquement dans de nombreuses disciplines, dont l'économie, la psychologie et la sociologie. Son lieu de naissance précis reste difficile à déterminer, même si certains auteurs soutiennent que « *la science politique est probablement le lieu de naissance de l'évaluation* » (Schneider, 1986, p.222). Les travaux en évaluation de la performance de l'aide internationale au développement s'appuient généralement sur des approches issues des sciences économiques et sur un usage très limitatif des sciences de gestion (Gibert, 1986). Les sciences de gestion ont presque déserté ce champ (Lascoumes et Le Galès, 2004). Pourtant, c'est bien un projet gestionnaire qui est au cœur de l'évaluation puisque l'enjeu est de rendre cette pratique plus intelligente et plus performante (Chanut, 2010). Nous estimons que l'évaluation soulève un certain nombre de questions pour lesquels les fondements théoriques en sciences de gestion pourraient fournir opportunément des éclairages utiles. Du fait que nous n'avons pas pu trouver de travaux en contrôle de gestion permettant de répondre à notre question de recherche, nous rapprochons plusieurs disciplines scientifiques. L'emprunt à plusieurs disciplines pour comprendre son objet de recherche est préconisé par Thiétart et *al.*, (1999 ; p.67) qui précise que « *l'exploration théorique consiste à opérer un lien entre deux champs théoriques (au minimum) jusqu'alors non liés dans des travaux antérieurs ou entre deux disciplines ... le chercheur va sélectionner et retenir un certain nombre d'objets théoriques dans l'un et l'autre des champs étudiés* », ce qui délimite le cadre conceptuel de la recherche. L'exploration se situe au niveau du lien nouveau opéré.

L'aide internationale au développement, comme évoqué dans le chapitre 1, est une politique publique. Elle est généralement administrée sous la forme d'un projet. De ce fait, comprendre et expliquer les raisons qui motivent la mise en œuvre d'une évaluation de la performance donne lieu à l'exploration de divers corpus théoriques en évaluation de la performance en politiques publiques, mais aussi en performance de projets. Ce deuxième chapitre, comme le premier chapitre, est organisé en trois sections. Nous essayerons à travers la revue de la littérature d'identifier les concepts de différentes disciplines, pouvant nous guider progressivement à répondre à la question de recherche. Ainsi, étudier l'évaluation de la performance de l'aide

internationale au développement, en particulier, comme c'est le cas dans cette thèse, nous conduit alors à nous intéresser à la littérature en contrôle de gestion (section 1), en gestion de projets (section 2), en analyse de politiques publiques et en administration publique (section 3).

## Section 1 : L'évaluation de la performance en contrôle de gestion

L'évaluation de la performance étant l'épine dorsale de cette thèse, il convient tout d'abord de la définir clairement afin de s'accorder sur l'objet de la réflexion. Dans le langage courant, la performance est un mot-valise, un concept flou et multidimensionnel qui ne prend sens que dans le contexte dans lequel il est employé (Salgado, 2013). Cette section vise alors, dans un premier temps, à éclairer ce concept polysémique. Pour y arriver, nous faisons d'abord une distinction claire entre l'évaluation de la performance et le contrôle de gestion (1.1). Ensuite, il semble opportun, toujours dans l'optique de bien comprendre notre objet de recherche, de définir la « *performance* » (1.2). Enfin, étant donné qu'en sciences de gestion l'étude de l'évaluation de la performance relève du contrôle de gestion, il nous apparaît essentiel d'explorer la manière dont l'évaluation de la performance est menée dans cette discipline (1.3).

### 1.1. Positionnement de l'évaluation de la performance face au contrôle de gestion

Situer le contrôle de gestion et l'évaluation de la performance d'une politique publique l'un par rapport à l'autre n'est pas aisé, même lorsqu'on réduit le champ de la réflexion au fonctionnement des politiques publiques. Nous faisons cette différenciation entre l'évaluation et le contrôle de gestion en nous servant des travaux de Gibert et Andrault (1984) et de ceux plus récents de Varone et Jacob (2004) ; Varone (2008) ; Gibert (2010) ; Daigneault (2011) ; Fouquet (2013) ; Chanut et Lamarque, (2014) ; Matyjasik (2014). Nous excluons du champ comparatif d'une part les contrôles de régularité et, d'autre part, les audits opérationnels ainsi que l'évaluation du personnel (Toulemonde, 2009 ; Gibert, 2010). Nous essayons donc de limiter cette difficulté en débutant par la définition de l'« *évaluation de la performance* » selon les auteurs :

« *L'ÉVALUATION* » est un mot généralement utilisé pour désigner le processus d'évaluation de la performance d'une politique publique (Desmarais et Giauque, 2016). C'est par l'intermédiaire de l'analyse des politiques publiques et du management public que le thème de l'évaluation est diffusé dans les sciences sociales (économie, science politique, sciences de l'éducation) puis dans le vocabulaire administratif (Barbier, 2010). Aujourd'hui, l'évaluation est devenue un véritable mot d'ordre dans les services publics. Un concept clé de la politique

de modernisation de l'administration. En 2006, la société française d'évaluation propose la définition suivante : « *l'évaluation est une activité d'étude et d'analyse portant sur la mise en œuvre et les résultats d'une action, menée dans un cadre méthodologique et institutionnel formalisé dans le but de former des jugements sur la pertinence, la cohérence, l'efficacité et l'efficience* » (Matyjasik, 2014).

« *Évaluer une politique publique consiste à isoler ses effets propres et, sur la base de critères transparents (pertinence, efficacité, efficience et économie) à porter un jugement de valeur sur ceux-ci* » (Varone, 2008, p.79).

L'évaluation est « *un jugement de valeur basé sur une démarche cognitive* ». Elle repose sur la circulation transparente du savoir (Cahiers de l'évaluation, 2009)<sup>16</sup> dont l'objectif est la transparence de la politique publique (Martuccelli, 2010).

Pour l'OCDE (2010), l'évaluation consiste à apprécier l'efficacité, l'efficience, la pertinence et la durabilité d'une politique publique ; à dégager des constatations, des conclusions et des recommandations afin d'en tirer des enseignements pour de futures conceptions et mises en œuvre de politiques publiques.

L'évaluation présente une double dimension, quantitative et qualitative : évaluer signifie à la fois mesurer et juger. Une évaluation est un jugement porté sur une donnée par référence à une valeur. Évaluer consiste à expliciter et à analyser les effets de choix politiques sous-tendus par des valeurs, et pas seulement à constater des résultats objectifs. Cette double dimension de l'évaluation explique le développement récent de plusieurs types d'évaluation.

- L'évaluation *ex ante* qui se déroule en aval de la mise en œuvre du programme ou projet, au moment de la conception du programme ou du projet. Sa fonction est notamment de vérifier l'adéquation des objectifs par rapport aux besoins, enjeux ou problèmes à résoudre ;
- L'évaluation à mi-parcours permet de réorienter éventuellement le programme ou le projet. Elle est mise en œuvre pour vérifier, à mi-parcours du programme ou du projet, si les besoins sont toujours présents et si la gestion financière du programme ou du projet se déroule comme prévu ;
- L'évaluation finale se réalise en fin de programme ou de projet et permet d'évaluer la performance et d'observer les effets à court et moyen terme ;

---

<sup>16</sup> Les cahiers de l'évaluation sont consultables sur ce site : <http://archives.strategie.gouv.fr/cas/archives/publication/17/2009.html>

- L'évaluation *ex post* ou d'impacts intervient plusieurs mois ou années après la fin du programme ou du projet et s'intéresse aux effets à long terme.

L'évaluation est donc fonction du moment auquel elle intervient et selon la demande des décideurs politiques. L'évaluation peut se restreindre à l'analyse des réalisations ou des activités d'un programme ou d'une politique, s'étendre à l'analyse de leurs résultats (donc de leurs effets directs, de court terme et sur un public ciblé) ou encore aller jusqu'à étudier leurs impacts (c'est-à-dire leurs effets à long terme et indirects sur une population plus large que les bénéficiaires ciblés). L'évaluation est donc un concept à géométrie variable, ce qui rend difficile son appréhension (Laporte, 2015). De toutes ces définitions précitées, il ressort un point commun : l'évaluation est un instrument d'analyse des résultats d'une politique publique qui permet de porter un jugement sur cette politique publique.

Le contrôle de gestion, dans les organisations publiques, est incontestablement rattaché à l'approche « *organisationnelle du management public* » (Gibert et Andrault, 1984). Les définitions que l'on peut en donner s'énoncent ainsi : « *processus par lequel la direction s'assure que l'organisation met en œuvre ses stratégies de façon efficace et efficiente* » (Anthony et Herzlinger, 1975, p. 3) ou encore « *Ensemble des procédures et des états qui permettent aux dirigeants d'une organisation de maîtriser dans la mesure du possible le fonctionnement et le développement d'une organisation* » (Anthony et Herzlinger, 1975, p. 36). Selon les définitions d'Anthony et Herzlinger (1975), avec le contrôle de gestion l'on se préoccupe de savoir si le fonctionnement d'une organisation a été conforme à ce que l'on en attendait, aux instructions et orientations fixées par la direction (Gibert, 2010). Le contrôle de gestion a notamment pour finalité la recherche de l'efficacité c'est-à-dire l'obtention du meilleur résultat possible en fonction des moyens disponibles et des dépenses engagées. En revanche, l'évaluation de la performance d'une politique publique, quant à elle, comporte des critères objectifs, mesurables avec des indicateurs quantifiables, mais aussi des aspects subtils et difficiles à mesurer qui résultent du fait « *qu'il est difficile de trouver des indicateurs d'activité liés sans équivoque aux externalités* » d'une politique publique (Chatelain-Ponroy et Sponem, 2009, p.4). Elle est conçue comme une démarche méthodique qui ne se résume pas seulement à la mesure chiffrée des résultats, mais inclut d'autres critères qualitatifs.

Nous faisons la distinction entre l'évaluation et le contrôle de gestion en considérant les caractéristiques les plus usuellement observées du contrôle de gestion comme de l'évaluation de politiques publiques. En d'autres termes, la distinction est faite selon les traits principaux

des systèmes formels de contrôle de gestion tels qu'on peut les repérer dans les administrations d'État avec ceux des évaluations de politiques publiques couramment pratiquées. Dans cette perspective, Gilbert (2010) limite la comparaison à six points : l'objet d'analyse, la nature de la rationalité supposée sous-jacente à l'action, le format de l'approche, la nature des informations, l'intérêt ou la finalité de l'analyse et l'analyste. Les conclusions de son analyse sont inscrites dans le tableau 4.

Tableau 4 : Différence entre le contrôle de gestion et l'évaluation

	Contrôle de gestion	Évaluation de la performance
<b>Objet d'analyse</b>	Moyens, activités, réalisations et résultats.	<i>Idem</i> mais aussi effets et impacts. Résultats mais aussi processus.
<b>Rationalité sous-jacente à l'action</b>	Spécifiée et identifiée a priori : conception mécaniste de la réalité. Prédominance d'une approche technico-économique.	Déterminée pour partie chemin faisant, et identifiée pour partie a posteriori : conception interactionniste. Approche sciences sociales forte.
<b>Format de l'approche</b>	Investigation doublement systématique.	Investigation doublement ponctuelle.
<b>Les informations</b>	Essentiellement internes, labellisées.	Externes internes, diverses, hétérogènes.
<b>L'intérêt ou la finalité de l'analyse</b>	Rétroaction (effet à court terme) et apprentissage en simple boucle.	Apprentissage en simple et double boucles (effet à long terme).
<b>L'analyste (contrôleur de gestion ou évaluateur)</b>	Interne	Indépendant, externe

**Source :** Gilbert (2010)

La différenciation ainsi mise en évidence permet de situer clairement les centres d'intérêts respectifs du contrôle de gestion d'une part, et de l'évaluation de politique d'autre part : l'un se préoccupe du résultat immédiat de l'activité, des réalisations produites, des performances des services administratifs ; l'autre en plus de se préoccuper du résultat immédiat de l'activité et des réalisations produites, de la performance, s'efforce aussi d'appréhender l'effet final de l'action publique. Il est donc manifeste que l'évaluation et le contrôle de gestion se distinguent, dans leur approche du management des politiques publiques, en ce qu'ils se situent chacun à des niveaux différents du processus de mise en œuvre des politiques publiques.

Malgré ces différences, l'évaluation de la performance ne supprime pas le contrôle de gestion, et il existe une connexion étroite entre le contrôle de gestion et l'évaluation. Ce lien est d'ailleurs un facteur favorable au bon déroulement d'une évaluation finale. Une évaluation finale s'appuie

très souvent sur les données produites par le système de contrôle de gestion pour construire un jugement de valeur.

## 1.2. Concept polysémique de la performance

Nous commençons par présenter la multiplicité des regards possibles sur la notion de performance selon que l'on se réfère à l'acception anglo-saxonne ou française du mot performance. Celui-ci peut revêtir une signification différente, allant de l'action, le processus, les moyens, à l'atteinte des objectifs ou des résultats, voire au succès. Le mot « *performance* » en anglais selon le dictionnaire « Hachette et Oxford », signifie « accomplir une tâche avec régularité, méthode et application, l'exécuter, l'accomplir d'une manière convenable, un succès ». Dans le Dictionnaire Larousse de la langue française, la performance désigne le résultat obtenu par un athlète, un cheval de course, le résultat obtenu dans l'exécution d'une tâche, un exploit.

Dans le langage français courant, la performance renvoie à quelques significations majeures telles que :

- Les résultats de l'action ; dans ce cas, la performance correspond alors à un résultat mesuré par des indicateurs et se situe par rapport à un référent qui peut être endogène ou exogène ;
- Le succès ; dans ce cas, la performance renvoie à un résultat positif, aux représentations de la réussite propres à chaque individu ou à chaque établissement.

Ces mêmes acceptions du mot performance ont été relayées par Bourguignon (1995), qui soutient que le concept de la performance est largement utilisé, en sciences de gestion, sans que sa définition fasse l'unanimité, ce qui reflète la polysémie du mot. Elle propose une définition intégratrice articulée autour de trois sens :

(1) La performance est succès. Elle n'existe pas en soi et est fonction des représentations de la réussite, variables selon les organisations et les acteurs. La performance ne peut pas se limiter seulement à la productivité qui n'en décrit que sa dimension économique ;

(2) La performance est résultat de l'action. La mesure des performances est entendue ici comme une appréciation des résultats obtenus ;

(3) La performance est action. Elle est un processus qui apparaît à un moment donné.

Pour les besoins de cette thèse, nous retenons que la performance contient une triple idée (Bourguignon, 1995 ; Burlaud et *al.*, 2004) :

- **C'est un résultat qui représente le niveau de réalisation des objectifs ;**
- **C'est une action, qui implique une production réelle, donc un processus ;**
- **Ce peut être un succès, comme attribut de la performance, ce qui induit un jugement, donc de la subjectivité.**

L'on constate à travers cette définition que « la performance » est un mot ambivalent. Dans chacune de ces acceptions le mot performance revêt plusieurs sens : c'est à la fois l'accomplissement d'un processus, d'une tâche, mais aussi les résultats obtenus ainsi que le succès dont on peut se prévaloir.

Malgré la diversité de sens, le mot performance s'est largement diffusé en sciences de gestion et plus spécifiquement en contrôle de gestion. On pourrait dire, sans en abuser, que la discipline contrôle de gestion lui est consacrée. En effet, dans de nombreuses organisations le contrôle de gestion constitue l'outil privilégié pour évaluer la performance. Sur le plan académique, le contrôle de gestion y est même parfois présenté comme le garant de la performance. Le contrôle de gestion est une composante managériale permettant le pilotage des organisations en les orientant vers leur performance. La performance étant absorbée par le contrôle de gestion, il semble utile, dans le cadre de cette thèse, de nous appuyer sur les travaux des chercheurs de cette discipline.

### 1.3. L'évaluation de la performance en contrôle de gestion

Anthony dès 1965 établit un lien entre le contrôle de gestion et la performance en définissant le contrôle de gestion comme le « processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation » (Anthony, 1965). Dès lors, ce lien ne s'est pas dénoué et, depuis, de nombreux travaux, autour du culte de la performance, continuent à étudier les instruments du contrôle de gestion et la manière dont ceux-ci contribuent à appréhender la performance, vecteur de pérennité de l'entreprise. La performance constitue alors indéniablement un enjeu central des organisations et de la recherche en contrôle de gestion (Gauzente, 2000).

Compte tenu de l'absence de vision partagée par les différents chercheurs sur l'évaluation de la performance, nous proposons ici un travail de clarification à partir de la revue de la littérature existante en sciences de gestion. En effet, une analyse de la littérature en contrôle de gestion relative aux systèmes de mesure et de pilotage de la performance (SMPP) (Botton, et *al.*, 2012) met en évidence trois grandes évolutions que Saulquin et Schier (2007) puis Salgado (2013) ont

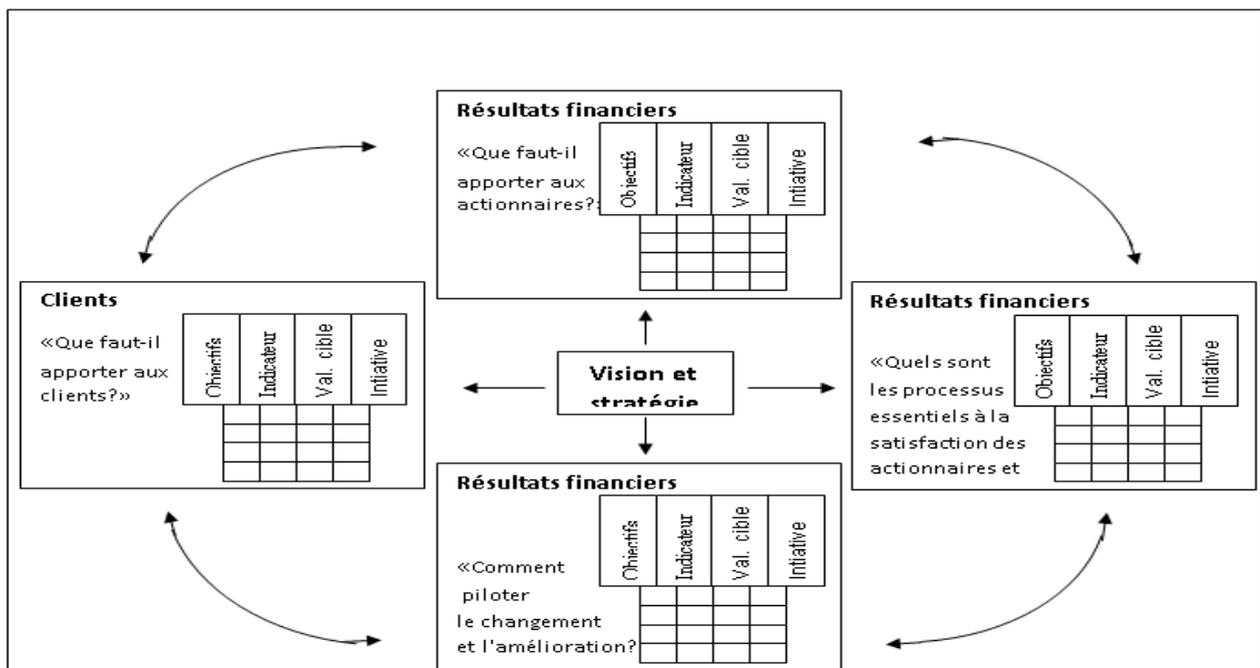
su identifier dans leurs travaux. Nous soulignons rapidement ci-dessous ces trois évolutions majeures, d'appréciation de la performance, identifiées par ces auteurs. Et à chaque évolution, nous associons un modèle de mesure de performance correspondant.

- *De la performance financière à la performance organisationnelle.* À une certaine époque, au sein des entreprises, il était mis en évidence que la performance est un concept unidimensionnel lié au seul profit financier (Calori *et al.*, 1989 ; Bourguignon, 1995 ; Sogbossi, 2010). Mais cette logique, purement financière et réductrice, a fait l'objet de fortes critiques dans la littérature et de nombreux travaux (Bouquin, 2004 ; Dohou et Berland, 2007 ; Kaplan *et al.*, 2009) montrent que l'aspect financier ne suffit pas à lui seul. En effet, pour des managers en quête d'une vision globale de la performance de l'entreprise, le seul aspect financier semble insuffisant. Comme le soulignent Saulquin et Schier (2007), pour répondre à cette demande de nombreux auteurs proposent aux managers une grille de lecture de l'entreprise comprenant divers indicateurs qui se complètent et s'éclairent mutuellement et qui sont reliés à des objectifs multiples et pas seulement financiers (Kaplan et Norton, 2001). Ainsi, par exemple, Morin *et al.*, (1994) ont élaboré un modèle de mesure de la performance nommé « *performance organisationnelle* ». Ce modèle est destiné à concilier la pluralité des regards portés sur une organisation et à appréhender toute la complexité et toute la richesse du concept de performance. Cette modélisation identifie trois dimensions de la performance organisationnelle : la dimension économique, la dimension politique et la dimension sociale. Ainsi, la performance organisationnelle reflète respectivement l'efficacité économique, la légitimité de l'organisation voire sa pérennité et la valeur de ses ressources humaines. Ce modèle permet ainsi de réunir différents aspects de l'organisation. La performance organisationnelle serait dans ce cas : « ...un jugement que porte un individu ou un groupe d'individus sur l'organisation, et plus précisément sur les activités, les produits, les résultats ou les effets de l'organisation ... » (Morin *et al.*, 1994, p. 212). C'est dans cette même approche de performance organisationnelle qu'émerge le *Balanced Scorecard* (BSC) développé par Kaplan et Norton (1996 ; 2001). Pour ces auteurs, les modèles d'évaluation de la performance reposent sur une relation positive entre les pratiques managériales et les indicateurs de performance. Le souci de Kaplan et Norton est donc de rééquilibrer l'approche traditionnelle de la performance en ajoutant, à l'axe « traditionnel » de la performance financière, trois autres axes qui rendent compte des autres dimensions de la performance :

- L'axe « résultats financiers » se focalise sur la mesure de la rentabilité comme le retour sur investissement ou tout autre calcul classique montrant la performance financière de l'organisation ;
- L'axe « clients » décrit par des indicateurs comme la part de marché, la satisfaction et la fidélité des clients, le nombre de nouveaux clients ou encore le taux de rentabilité par segment ;
- L'axe « processus » dont l'objectif est de prendre en compte l'ensemble des processus internes avec une attention particulière pour l'innovation, le service après-vente et la production ;
- L'axe « apprentissage organisationnel et croissance » est considéré comme l'axe des moyens qui permettent d'atteindre les objectifs des trois axes précédents. La place conférée à l'axe « apprentissage et croissance » permet aux manager de penser et d'organiser la capacité à progresser de l'organisation. Cet axe porte sur trois éléments : les hommes, les systèmes et les procédures. La formation des hommes pour accéder à de nouvelles compétences, l'amélioration du système d'information et la mise en adéquation des procédures et des pratiques.

Ces quatre perspectives sont liées et interagissent les unes avec les autres et assurent la performance globale de l'entreprise.

Figure 6 : The Balanced Scorecard



**Source :** Kaplan et Norton, 1996

- *De la performance objective à la performance en tant que construit subjectif.* La performance présente autant de facettes qu'il existe d'observateurs (porteurs d'exigences et d'attentes parfois contradictoires), à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation (Saulquin et Schier, 2007 ; Sogbossi, 2010). La performance reste donc une affaire de perception. Dans la perspective d'une entreprise aux frontières bien délimitées, caractérisée par des droits de propriétés formels, la mesure de la performance renvoie principalement aux objectifs des actionnaires. L'extension de l'entreprise, du nombre de parties prenantes, vient modifier cette vision purement actionnariale. La performance devient alors plurielle et davantage subjective du fait de la multiplicité des objectifs, liés à la multiplicité des parties prenantes, et de leurs interprétations. Pour cela, le modèle d'Atkinson et *al.*, (1997), qui s'inscrit dans la théorie des parties prenantes de Freeman (1984), propose d'intégrer, dans la mesure de sa performance, la satisfaction des différentes parties prenantes de l'organisation : les actionnaires, les clients, les employés, etc.

- *De la performance "outil de mesure" à la performance "outil de management".* Cette évolution pose la question centrale de la finalité de la mesure de la performance. Il ne s'agit pas là d'une remise en cause du profit comme finalité de l'entreprise, mais plutôt de la suggestion que la performance financière résulte du pilotage des différentes dimensions de la performance. Dans cette approche, la performance intègre la stratégie pour acquérir aux yeux des managers une véritable cohérence et donner du sens aux acteurs de l'entreprise. On y voit la recherche d'une certaine stabilité et unicité de la mesure de la performance dans un modèle global, qui pourrait être complexe mais intégrer plusieurs dimensions (Bouckaert et Halligan, 2008).

Nous souhaitons fournir plus de détails sur la grille d'analyse de Bouckaert et Haligan (2008) que nous mobiliserons. L'utilisation du cadre d'analyse de Bouckaert et Halligan (2008) dans notre recherche nous permet de ne pas nous concentrer uniquement sur la présentation du dispositif d'évaluation de la performance, de ses indicateurs et de leurs caractérisations, ce à quoi bon nombre de modèles de mesure de la performance se limitent (Guenon, 2008), mais d'élargir notre analyse. Nous postulons que c'est autant la description des composantes du dispositif d'évaluation que l'analyse de leur articulation qui permettent d'appréhender la performance de l'aide internationale au développement et de bien cerner les raisons de leur mise en œuvre.

### 1.3.1. Cadre d'analyse de Bouackaert et Haligan (2008)

Bouackaert et Haligan (2008) ont élaboré un cadre pour analyser le management et la mesure de la performance dans le secteur public. Pour ces auteurs, tout système de pilotage de la performance publique est caractérisé par trois éléments : (1) la mesure de la performance, (2) l'intégration de l'information issue des mesures de la performance aux procédures et (3) l'utilisation des informations produites par la mesure de la performance.

#### 1.3.1.1. La mesure de la performance

Elle renvoie à toutes les activités de collecte et de mise en forme des données relatives à la performance. Bouackaert et Haligan (2008) soutiennent que plusieurs variables permettent de juger un système de mesure de la performance :

- *La forme globale du système de mesure* : elle peut être mécaniste ou interactif selon que les liens de causes à effets entre les différentes mesures sont considérés comme objectifs et linéaires ou, au contraire, ambigus et complexes et supposent une réflexion active entre les différents acteurs concernés par ces mesures. Elle peut également être ouvert ou fermé selon que la définition des données à collecter soit le fait des concepteurs du système ou que les acteurs internes ou externes à l'organisation y participent ;
- *La conception du système de mesure* : elle peut être spécifique ou générique selon qu'elle est le fruit du travail des membres de l'organisation ou qu'elle résulte de l'importation de pratiques d'autres organisations ;
- *Le périmètre de la mesure* : il varie en fonction du nombre des aspects couverts par la mesure de la performance : intrants, activités, extrants, effets, confiance ;
- *La profondeur de la mesure* : Elle peut être micro, méso, ou macro selon que les mesures de performance sont déclinées à l'ensemble des niveaux de l'organisation : global, par directions, individuel ;
- *Les dimensions spécifiques de la mesure* : Le système de mesure peut intégrer, ou non, des dimensions spécifiques (par exemple : la qualité) ;
- *La sensibilité aux dysfonctionnements* : La mesure de la performance peut générer de nombreux problèmes et dysfonctionnements. Les systèmes de mesure de la performance peuvent être plus ou moins sensibles à ces risques. Ces dysfonctionnements peuvent être corrigés *a posteriori* ou, au contraire, anticipés et surveillés.

### 1.3.1.2. L'intégration de l'information

L'intégration de l'information relative aux mesures de performance est l'importation de données liées à la performance dans les documents et les procédures de l'organisation, afin de les utiliser plus tard. Le but est de créer la possibilité d'inclure des informations liées à la performance dans le discours et dans la culture de l'organisation. L'intégration des mesures de performance peut être évaluée à partir de deux variables : le niveau d'incorporation et le degré d'incorporation.

- *Le niveau d'intégration* : il s'évalue en fonction du nombre d'outils ou de dispositifs de production d'informations relatives à la performance. L'incorporation est élevée lorsqu'il y a un nombre important de dispositifs de production d'informations relatives à la performance ;

- *Le degré d'intégration* : les outils ou dispositifs peuvent être, ou non, articulés les uns aux autres et être intégrés dans un système global et cohérent. L'articulation entre les différents outils, ou dispositifs, indique le degré d'intégration. Le degré d'intégration des différents outils et dispositifs et l'analyse de leur articulation, permettent de comprendre comment est prise en charge la question de la performance.

### 1.3.1.3. L'utilisation des informations

L'utilisation des informations produites par la mesure de la performance consiste, pour les différentes parties prenantes, à tenir compte de ces informations pour concevoir et améliorer les politiques publiques futures. L'utilisation des informations produites par la mesure de la performance peut être faible ou forte, car ces informations peuvent être beaucoup ou peu utilisées pour résoudre des problèmes, ou pour concevoir d'autres politiques publiques.

Les informations utilisées prospectivement servent à préparer les actions futures. Dans ce cas, l'on parle d'apprentissage qui est un processus par lequel les données anciennes (connaissances ou savoirs, pratiques, procédures, représentations) sont combinées avec de nouvelles données et mises en œuvre collectivement dans des actions ou dans la préparation d'actions futures.

Sur la base des trois caractéristiques des systèmes de pilotage de la performance (la mesure de la performance, l'intégration de l'information et l'utilisation des informations produites par la mesure de la performance) et de leur articulation, Bouckaert et Halligan (2008) proposent quatre idéaux-types de management de la performance (Cf. Tableau 5).

### 1.3.1.4 Les idéaux types du management de la performance

Selon Bouckaert et Halligan (2008), on peut distinguer quatre idéaux-types (ou modèles) de management de la performance : l'administration de la performance, le management des performances, le management de la performance et la gouvernance par la performance.

- Le modèle de l'administration de la performance

Ce modèle est marqué par une prise de conscience de l'importance de la performance et de son évaluation. Mais le processus reste relativement sommaire en se limitant aux activités de mesure, non organisé et ad hoc. Il s'agit d'une démarche technique, administrative et discrétionnaire. La mesure de la performance est essentiellement technique avec des données non structurées et sa mise en œuvre est laissée à la discrétion des managers. En fait, la mesure de la performance constitue une nouvelle procédure administrative qui correspond à une obligation légale ou administrative, plus qu'à un souci managérial ou politique. Le souci de performance reste abstrait et les informations générées sont déconnectées des démarches organisationnelles d'amélioration de la performance. L'information fournie est généralement utilisée selon une logique de *reporting* interne et de contrôle de conformité opérationnelle par rapport à des normes préétablies et n'influe que très peu sur les stratégies d'amélioration organisationnelle.

- Le modèle du management des performances

Ce modèle s'avère plus développé que le précédent en établissant un lien organisationnel et méthodologique entre performance et management. Ce modèle émerge lorsque management et performance sont faiblement couplés car plusieurs systèmes de mesure coexistent et s'intéressent à diverses performances (humaine, financière, stratégique, orientée usagers, communicationnelle...) et ces systèmes de mesure de performance sont non reliés, voire concurrents. L'absence d'intégration des dispositifs (informations non connectées) conduit à un développement asymétrique et déséquilibré des pratiques entre les différents services ou directions internes, ainsi qu'à une production et une utilisation purement fonctionnelles de l'information.

- Le modèle du management de la performance

Ce système de mesure est transversal. C'est une conception plus intégrée, cohérente voire globale de l'évaluation et du management de la performance. L'intégration de la performance ne se fait plus de manière aléatoire ou ad hoc mais en fonction d'une stratégie globale d'amélioration de la performance organisationnelle. Même si plusieurs systèmes peuvent continuer à coexister, ils sont hiérarchiquement alignés et priorisés en fonction d'objectifs clairs et globaux.

- Le modèle de la gouvernance de la performance

Ce quatrième modèle est le plus transversal et le plus profond ; il correspond au degré le plus élevé du management de la performance. L'intégration et l'utilisation des informations relatives à la performance transcendent les frontières de l'organisation pour concerner la société. Au sein de ce modèle, la performance sert à mettre en relation les organisations publiques avec leur environnement. De ce fait, même les citoyens participent à la définition des cadres d'analyse de la performance et à l'évaluation de cette dernière.

Les SMPP dans les organisations ont évolué, passant du concept unidimensionnel lié au seul profit financier (Calori *et al.*, 1989 ; Bourguignon, 1995 ; Sogbossi, 2010) à une recherche d'une certaine stabilité et unicité de la mesure de la performance dans un modèle global, qui pourrait être complexe mais intégrer plusieurs dimensions. Les SMPP pour ne plus se limiter à la mesure de la performance financière se sont enrichis de plusieurs outils de gestion.

### 1.3.2 Les outils d'évaluation de la performance

Les SMPP reposent indéniablement sur les outils de gestion. Ces propos relaient le principe d'inséparabilité entre outils de gestion et performance mentionné par Boussard (2008). En Sciences de gestion, la littérature identifie trois courants à l'égard de l'usage des outils de gestion. Le premier décrit, de manière plutôt technique et normative, la relation logique et rationnelle entre les moyens et les fins. On considère alors qu'un outil se diffuse au sein d'un système social grâce à ses qualités intrinsèques (Rogers, 1995). Ce courant a permis de mieux connaître les outils de gestion : leur « *morphologie* » (Hatchuel et Weil, 1992 ; Bayart, 1996 ; Gilbert, 1998) ; leur rôle (Berry, 1983 ; Moisdon, 1997 ; David, 1998) ; leur place dans l'action collective (Lorino, 2002 ; Engeström, 2000).

Dans le second courant, on retrouve l'idée que l'outil, bien que destiné à une fin bien précise au départ, doit finir par s'accommoder d'un ensemble sociotechnique et psychologique qui, pas toujours prêt à l'accueillir les bras ouverts, le rejettera, l'adaptera, le manipulera. Tout outil est pris dans des controverses et des conflits dans lesquels les acteurs sont engagés (Akrich *et al.*, 1988). Dans cette perspective, les auteurs, tels que De Vaujany (2005) ; Grimand (2006), ont montré les registres d'appropriation et les différentes valeurs à l'usage prises par les instruments : puisqu'il n'y a pas une seule rationalité à l'œuvre dans les organisations, il n'y a pas une seule manière d'utiliser un outil. Aussi, selon Martineau (2014, p.10) « *des auteurs plus critiques sur les instruments ont mobilisé des lectures marxistes, foucaaldiennes ou bourdieusiennes pour dénoncer la manipulation intrinsèque consubstantielle à l'utilisation des*

*instrumentations de gestion* » (Bourguignon, 2005 ; Oakes et al., 1998). Pour ces derniers, l'inversion des fins et des moyens n'est nullement un « *accident de parcours* » ou une affaire de contexte, mais bien plutôt une stratégie volontaire et manipulatoire pour instaurer une domination et un contrôle sur les utilisateurs.

Un troisième courant, quant à lui moins connu, décrit les outils comme des objets ambivalents, dans le sens où ils attendent de la part des utilisateurs des attitudes, croyances et des comportements potentiellement contradictoires, en tant que véhicules de structures sociales qui sont elles-mêmes ambivalentes (Merton, 1976). Pour Giddens (1987), toute structure sociale est à la fois habilitante et contraignante. Les applications structurationnistes de la technologie en montrent les effets contradictoires dans la pratique (Orlikowski, 2008 ; De Sanctis et Poole, 1994 ; Leonardi, 2011). Engeström (2000), dans sa modélisation de l'activité collective, décrit des individus qui poursuivent, à l'aide d'outils, plusieurs objets simultanément. Enfin, pour Reynaud (1989) les individus agissent à la fois au regard d'une régulation de contrôle et d'une régulation autonome, ce qui provoque des tensions lorsque celles-ci sont en conflit (Martineau, 2012, 2014).

Nos travaux s'inscrivent dans le premier courant qui considère l'importance de la matérialité dans les organisations. Plus particulièrement, au sein du courant micro-analytique des interactions instrument/activité en situation de gestion (Aggeri et Labatut, 2010). En effet, initialement centrés sur une vision "*représentationniste*" des outils (Lorino, 2002 ; Lorino, 2005), les cadres théoriques s'orientent de plus en plus vers un prisme socio-cognitif. Adoptant une posture pragmatique, sémiotique, actionnaliste ou structurationniste (De Vaujany, 2006 ; Martineau, 2014), certains chercheurs voient dans l'outil plus qu'une représentation du réel ou un levier à la rationalité des acteurs. Ils considèrent l'outillage des gestionnaires comme un ensemble d'instruments et un vecteur d'apprentissage. De plus en plus, les sciences de gestion avec des travaux comme ceux de Lorino (2002) ; Lorino et Teulier (2005) ; De Vaujany (2005) ; Grimand (2006) ; Rabardel (1995) ; Béguin et Rabardel (2000) ; Bournaud et Rétaux (2002) ; Lin et Cornford (2001) ; Rabardel et Pastré (2005) proposent de dépasser l'opposition « *conception-usage* » et de s'intéresser à la « *conception à l'usage* » ou la « *conception dans l'usage* » Bournaud et Rétaud (2002). Dans cette tradition, les outils et instruments y sont décrits comme des représentations de l'activité collective qui véhiculent une philosophie de gestion, pour reprendre l'expression d'Hatchuel et Weil (1992), une croyance selon Gilbert (1998), un « *esprit* » selon De Sanctis et Poole (1994), un « *script* » ou un « *scénario* » d'après Akrich (2006), un « *Logos* » gestionnaire selon Boussard (2008) ou encore un « *schème*

*d'interprétation* » générique pour Lorino (2002). Ces représentations sont couplées avec un élément matériel ou technique : le substrat technique (Hatchuel et Weil, 1992), la technologie (De Sanctis et Poole, 1994), les objets techniques (Akrich, 2006), ou encore l'artefact (Lorino, 2002).

Au regard de cette littérature, les outils de gestion, même en l'absence d'un discours organisationnel fort sur la performance, sont révélateurs des différentes conceptions, cadres cognitifs et normatifs qui accompagnent et justifient leur mise en œuvre (Guenoun, 2009).

Dans cette recherche, lister simplement les différents outils de gestion servant à l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement aurait été sans intérêt autre que descriptif et aurait probablement témoigné d'un manque d'ambition de notre part dans ce travail. Nous avons donc décidé de décrire mais aussi d'analyser l'ensemble des techniques et outils de gestion pour en restituer toutes les dimensions, à la fois celles qui sont les plus apparentes, visibles, formelles, instrumentales mais aussi celles qui sont cachées, moins directement perceptibles, implicites. Car toute face visible ou invisible au sens de Berry (1983) d'un outil de gestion ou d'une technique de gestion est révélatrice des différentes conceptions, cadres normatifs et cognitifs qui accompagnent et justifient son existence. Ainsi les outils, tant dans l'analyse de leur structure que dans leur utilisation paraissent de ce fait, des véhicules pertinents et particulièrement intéressants à étudier.

Toutefois, dans le monde académique, plusieurs travaux portant sur les techniques et outils de gestion utilisent des terminologies différentes. Ainsi, Soler (1993) utilise l'expression « *instrument de gestion* », Kimberly (1981) utilise l'expression « *innovation managériale* », Girin (1981) parle de « *machines de gestion* », Hatchuel et Moisdon (1993) utilisent les termes « *modèle de gestion* » et « *dispositif de gestion* » (Moisdon, 1997) ou encore « *techniques managériales* » (Hatchuel et Weil, 1992). Cette diversité terminologique, mise en exergue par les praticiens et les théoriciens, souligne l'ambiguïté du concept « *outil de gestion* ». L'emploi de l'expression « *technique de gestion* » ou « *outil de gestion* », sans réellement comprendre ce que l'on met derrière ni de quoi l'on parle, constitue un hiatus qu'il est nécessaire de clarifier. Techniques de gestion et outils de gestion se confondent-ils ? Ou sont-ils différents ?

Tableau 5 : Les quatre modèles d'évaluation de la performance dans le secteur public

	Administration de la Performance	Management des Performance	Management de la Performance	Gouvernance par la Performance	
<b>Mesure</b>	<b>Type de système de mesure</b>	<b>Mécanisé et fermé</b>	<b>Interactif en interne, fermé</b>	<b>Interactif en interne, ouvert</b>	<b>Interactif interne et externe</b>
	Conception du Système de mesure	Conception ad hoc par des membres de l'organisation	Organisé par fonction Managériales : fixation de standards par le personnel et des consultants	Importance de modèles standards par le personnel et des consultants	Conception conjointe par les parties prenantes, le personnel et les consultants
	Périmètre de la mesure	Limité : efficacité et productivité, intrants, activités, extrants	Concentré sur l'organisation : économie, efficacité et efficacité, intrants, activités extrants, extrants, effets	Ouvert sur l'organisation et la politique publique : économie, efficacité et efficacité, intrants, activités, extrants effets	Ensemble du périmètre : économie, efficacité, efficacité et confiance, intrants, activités, extrants, effets, confiance
	Profondeur de la mesure	Micro	Micro et Méso	Micro et Méso	Micro, Méso, Macro
	Dimensions spécifiques de la mesure	La qualité est considérée comme une constante	La qualité requiert une attention spécifique	L'intérêt pour la qualité est intégré dans le système de mesure	La qualité est systématiquement intégrée
	Dysfonctionnement de mesure	Aucune sensibilité aux dysfonctionnements	Début d'attention aux problèmes	Attention et réactivité face aux problèmes	Attention pro-active et transversale aux problèmes
<b>Intégration / Agrégation</b>	Niveau d'incorporation	Statique	Comparativement statique	Dynamique	Très dynamique
	Degré d'incorporation	Déconnecté, isolé	Connecté par fonction managériale, pas consolidé	Consolidation interne	Consolidation externe
<b>Usage</b>	Général	Limité et technique	Cycle politiques et managériaux déconnectés	Cycles politiques et managériaux intégrés	Sociétal
	Objectif du reporting	Hiérarchie interne	Fonctions managériales internes	Managérial en interne, politique à l'extérieur	Managérial, politique et sociétal
	Apprentissage par usage	Apprentissage en boucle simple	Boucles simples, boucles doubles déconnectées	Boucles simples, boucles doubles intégrés	Boucles simples, boucles doubles et méta-apprentissage
	Redevabilité de la performance	Administrative	Managériale	Managériale et politique	Managérial, politique et sociétal
	Valeur ajoutée potentielle de la performance	Limitée	Amélioration spécifique	Amélioration transversale	Systémique
	Dysfonctionnement potentiel de la performance	Ignorance des principaux problèmes	Usages de l'information non cohérent et sous-optimal	Rapport coût/avantage négatif	Incontrôlable, ingérable

**Source :** Bouckaert et Halligan (2008), traduit par Guenoum (2010, p.236)

### 1.3.2.1 Techniques de gestion ou outils de gestion

L'évaluation de la performance renferme une multitude de techniques et d'outils de gestion. Tout le travail de l'évaluateur (rassembler, traiter et interpréter des informations ; construire des arguments raisonnablement défendables en assemblant connaissances scientifiques, savoirs pratiques, expériences, et expertises) repose sur l'utilisation de techniques et d'outils de gestion (Perret, 2008, 2014). Par ces propos, cet auteur marque une séparation entre techniques et outils de gestion. Ces propos sont soutenus par Chiapello et Gilbert (2013) qui affirment que la technique n'existe pas sans l'aide de moyens extérieurs à l'acte lui-même, sans les objets techniques que sont les outils (Chiapello et Gilbert, 2013). Nous explorerons la littérature afin de recenser les diverses acceptions derrière ces dénominations, les liens existants et les différences entre ces deux notions. Pour cela, nous commencerons par éclaircir la notion de « *technique de gestion* » avant d'aborder celle d' « *outil de gestion* ».

- Technique de gestion

Rappelons d'abord les différentes acceptions de « technique ». La technique est l'ensemble des méthodes et des procédés d'un art, d'un métier, d'une industrie. La technique réalise ce que la nature est dans l'impossibilité d'accomplir. Une technique est un ensemble des pratiques liées à une activité. Elle comprend aussi l'idée de savoir-faire, l'habileté de quelqu'un dans la pratique d'une activité. Elle est également relative au fonctionnement du matériel, d'un appareil, d'une installation. La technique fait appel à l'usage de la raison (Pesqueux, 2009). Mais qu'en est-il du concept de « *technique de gestion* » ? Pour comprendre ce concept nous nous intéressons à « *l'organisation* » puisque la gestion est le fait même des organisations. L'organisation est présentée comme un système ouvert sur l'extérieur, c'est-à-dire un ensemble dynamique de composants interdépendants agencés pour l'atteinte d'un but (Desreumeaux, 1998). Étant ouvert sur l'extérieur, on y distingue les éléments qui caractérisent l'environnement externe de l'organisation de ceux qui en constituent les éléments internes. En ce qui concerne les éléments internes, Livian (2010) identifie quatre composantes internes à toute organisation :

- Une composante « *humaine* » : l'ensemble des individus participant à l'activité de l'organisation ;

- Une composante « *structure* » : la configuration de l'organisation, son organigramme, son fonctionnement, la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour assurer la coordination nécessaire ;

- Une composante « *physique* » : les locaux de l'organisation et ses installations, ses machines et équipements (bureaux, ordinateurs, fournitures, etc.) ;
- Une composante « *système de gestion* » : l'ensemble des objectifs, des moyens de contrôle, des systèmes d'information et des systèmes d'évaluation. La composante « *système de gestion* » est souvent remplacée par celle de « *technique de gestion* » ; d'ailleurs Livian (2008 ; 2010) en fait l'amalgame dans son ouvrage. Présenter un système de gestion ou une technique de gestion comme étant l'ensemble des moyens de contrôle, des systèmes d'information et des systèmes d'évaluation caractérisent la diversité de ses manifestations. La technique de gestion recouvre ainsi des domaines variés : techniques comptables, techniques commerciales, analyse financière, contrôle de gestion, etc. (Chiapello et Gilbert, 2013).

Nous retiendrons, en résumé, que la technique de gestion, est un ensemble de techniques mobilisées par les organisations, c'est un construit social qui oriente l'action (Cazes-Milano et Mazars-Cahapelon, 2000).

Une fois la notion de « *technique de gestion* » éclaircie. Nous explorons celle de « *l'outil de gestion* » pour comprendre comment l'outil s'articule avec la notion de technique de gestion.

- Outil de gestion

Dans la langue française, un outil « *est un objet fabriqué, utilisé manuellement ou sur machine, pour réaliser une opération déterminée* » (Larousse, 2010). Un outil est un objet spécifique. Il peut être considéré comme un simple objet, faisant partie de l'environnement. Il devient un outil, voire une extension de la main, à partir du moment où on l'empoigne. Les outils peuvent être attrapés, portés, et manipulés. Il est conçu pour rationaliser l'action.

Un outil devient un « *outil de gestion* » lorsqu'il revêt une philosophie gestionnaire. La philosophie gestionnaire est ce qui confère à l'outil une signification gestionnaire (Hatchuel et Weil, 1992). Par conséquent, pour qu'il y ait outil de gestion, il faut que l'objet serve à la gestion ou qu'il ait un rapport avec la performance de l'organisation (Chiapello et Gilbert, 2013). En effet, l'outil s'appuie sur une certaine conception économique : « *l'outil de gestion se veut essentiellement lecture de l'entreprise en termes économiques (au sens large du terme économique : évaluatif d'une valeur créée comme réponse à un système d'objectifs et de contraintes). L'outil de gestion se présente comme traduction du système d'activités polymorphes de l'entreprise dans un langage d'évaluation par rapport à un jeu de finalités, un système de valeurs à satisfaire* » (Lorino, 2002, p.20).

Pour sa part, Moisdon (1997) définit l'outil en gestion comme « *toute formalisation de l'activité organisée* ». Il soutient que les entreprises ne sont pas seulement constituées d'humains, d'objets, mais aussi de savoirs et de règles, d'informations permettant de juger de la façon dont elles fonctionnent et donc d'orienter les comportements et les choix. Or, ces informations sont le plus souvent combinées entre elles pour former des synthèses manipulables conduisant, par exemple, à des indicateurs, des tableaux de bord, des plannings, des modèles de production, des prévisions ou de tout autre paramètre destiné à instruire les divers actes classiques de la gestion. Cette définition de l'outil de gestion comme « *toute formalisation de l'activité organisée* » situe la place, le rôle et l'importance de l'outil de gestion dans une organisation. En revanche, elle ne nous donne que peu d'informations sur la nature et la structure de l'outil de gestion qui nous paraissent essentielles dans la compréhension du concept. Et donc pour clarifier la notion d'outil de gestion, nous proposons d'« ouvrir » et de déconstruire l'outil de gestion comme l'ont fait de nombreux chercheurs français en travaillant sur sa nature et sa structure (Hatchuel et Weil, 1992 ; David, 1996 ; Moisdon, 1997 ; Gilbert, 1998 ; Lorino, 2002 ; De Vaujany, 2005 ; Lorino *et al.*, 2011).

Une notion voisine à celle d'« outil de gestion », qui participe à la définition de sa nature et de sa structure, est la « technique managériale ». La technique est dite managériale et se caractérise comme telle par les activités auxquelles elle contribue qui sont des activités de gestion et de management. On peut donc aisément rapprocher outil de gestion et technique managériale, qui se distingue des autres techniques parce qu'elle participe aux divers actes classiques de gestion regroupés dans les termes de la trilogie « *prévoir, décider, contrôler* » (Moisdon, 1997). Aussi, est-il possible de mobiliser la structure des techniques managériales pour caractériser la nature et la structure de l'outil de gestion.

Hatchuel et Weil (1992) se sont intéressés à la nature et à la structure des « *techniques managériales* ». D'ailleurs, dans leurs travaux, Hatchuel et Weil (1992) font l'amalgame entre outil de gestion et technique managériale. Tout en utilisant l'expression « *technique managériale* », Hatchuel et Weil (1992) font porter leurs travaux sur les outils de gestion puisqu'ils étudient les savoir-faire inscrits dans les pratiques de management, à travers le développement de nouvelles techniques et outils de gestion. Ils soutiennent qu'une technique managériale ou un outil de gestion suppose trois éléments en interaction :

- Un substrat technique qui correspond à l'ensemble des supports concrets sur lesquels repose la technique et qui lui permet de fonctionner. Le substrat technique est l'élément visible

qui se présente à un utilisateur. Le substrat technique de Hatchuel et Weil (1992) fait référence à la question de matérialité. Il représente l'objet technique d'Akrich (2006) ou encore l'artefact de Lorino (2002). C'est qu'en effet, tout outil a forcément une certaine forme, plus ou moins réussie, plus ou moins ergonomique, tangible, malléable, maniable.

- Une philosophie gestionnaire, qui donne à l'outil sa signification (ce pourquoi il a été conçu et dans quel esprit). Celle-ci traduit l'esprit et les comportements que l'outil est censé véhiculer. La philosophie gestionnaire traduit le but général de l'utilisation de l'outil tel que pensé par le concepteur.

- Une vision simplifiée des relations organisationnelles : l'outil est conçu en relation avec l'organisation, dans une perspective d'utilisation par certains acteurs. La vision simplifiée décrit les rapports entre les acteurs de l'organisation influencés par l'outil, parce qu'ils l'utilisent ou parce qu'ils se conforment à ses prescriptions. En d'autres termes, l'outil de gestion scénarise l'action d'un ensemble d'acteurs, il décrit la scène et les participants à la scène dont la technique vient régler le jeu.

Un outil de gestion, a donc une triple nature. D'une part, les auteurs précités ont montré comment il est constitué de matérialité que l'on peut qualifier de versant tangible. D'autre part, il véhicule un esprit gestionnaire et oriente l'action. Enfin, il est éminemment social dans la mesure où il est construit par et pour l'acteur. Nous retiendrons, en résumé, que l'outil de gestion désigne avant tout un objet orienté vers l'action de gestion, de nature sociale. Il est un objet avec une finalité d'action, qui s'insère donc dans l'univers des techniques.

- Lien entre technique de gestion et outil de gestion

Le lien entre une technique de gestion et un outil de gestion se perçoit aussi dans la définition donnée par Gibert (1998) selon laquelle un outil de gestion est « un moyen conceptuel ou matériel, doté de propriétés structurantes qui met en œuvre une technique de gestion ». De cette définition il ressort que les techniques de gestion englobent les outils de gestion : la technique précède en quelque sorte l'outil (Cazes-Milano et Mazars-Cahapelon, 2000). L'outil est donc une partie d'un système technique (Chiapello et Gilbert, 2013).

### 1.3.2.2 Décrire et analyser un outil de gestion

Comment décrire et analyser un outil ? Mauss (1926) fut l'un des premiers auteurs à fournir en quelques mots les grandes lignes d'une méthode pour étudier un outil : « *le moindre outil sera nommé et localisé : par qui est-il manié ? Où l'a-t-on trouvé, comment s'en sert-on, à quoi sert-il, son usage est-il général ou spécial [...] ? Il sera photographié en position d'emploi, ainsi*

que l'objet auquel il s'applique, ou que son produit ; photographies montrant les différents états de la fabrication... » (Chiapello et Gilbert, 2013, p.26). Sur cette note, Chiapello et Gilbert (2013) ont récemment fourni un cadre d'analyse pour décrire et analyser un outil de gestion. Ces derniers ont proposé trois dimensions à prendre en compte dans l'étude d'un outil de gestion : (1) la dimension fonctionnelle, (2) la dimension structurelle et (3) la dimension processuelle.

La dimension fonctionnelle d'un outil de gestion. Cette dimension consiste à dire « à quoi sert un outil de gestion ». Pour qu'il y ait un outil de gestion il faut que l'objet désigné serve à la gestion, c'est-à-dire que l'outil ait un rapport avec la performance de l'organisation, ou du moins son pilotage. L'outil de gestion peut être plus ou moins éloigné dans le chaînage de causalité de la performance : certains, en amont, équipent l'action organisationnelle ; d'autres, en aval, servent à évaluer les effets de celle-ci. Mais, quelle que soit la position dans le chaînage, l'outil s'intéresse à la performance telle que l'organisation la perçoit.

Par ailleurs, comme le soutiennent Chiapello et Gilbert (2013), une distinction de l'outil de gestion selon son domaine fonctionnel d'intervention peut être faite. On parlera alors d'outils de marketing (panel de consommateurs, enquête de marché, etc.), d'outils de stratégie (modèle de développement, matrices stratégiques, etc.), d'outils de gestion des ressources humaines (plans de formation, tests de recrutement, etc.). De plus, les outils peuvent être considérés comme conceptuels (par exemple un taux d'actualisation pour étudier l'intérêt d'un investissement), comme permettant l'aide à la décision (par exemple un modèle marketing pour étudier le marché potentiel d'un nouveau produit), comme des dispositifs aux ramifications nombreuses (par exemple un système de contrôle de gestion) ou encore comme des procédures instituant des cheminements obligatoires pour des dossiers, ou imposant des règles sur leur mode d'élaboration, etc. (Berry, 1983).

Plus intéressante est la classification selon les intentions que l'on veut voir servir par l'outil de gestion. Cette classification pourrait se baser sur les cinq principales fonctions du management définies par Fayol (1841-1925) : prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler, indiquées dans le tableau 6. Fayol peut être considéré comme l'un des inventeurs des outils de gestion. L'un de ses apports majeurs, quoique plus méconnu que d'autres, est d'avoir classé des techniques et méthodes, qu'il dénomme « *outillage administratif* », selon les cinq fonctions principales du management (Bouquin, 1998).

Tableau 6 : Outils de gestion selon fonctions de Fayol

<b>Outillage Administratif Nom donné par Fayol</b>	<b>Outils de gestion Dénomination actuelle</b>
<b>Prévoir</b>	
<b>Programme d'action</b>	Business plan
<b>Documentation extérieure</b>	Veille technologique, commerciale,
<b>Organiser</b>	
<b>Tableau d'organisation</b>	Organigramme
<b>État-Major</b>	Comité de Direction
<b>Apprentissage – Formation des cadres</b>	Plan de Formation
<b>Perfectionnement</b>	Amélioration continue
<b>Commander</b>	
<b>Statut général de la société – Pouvoirs délégués</b>	Définition de fonctions
<b>Coordonner</b>	
<b>Conférence des chefs de service</b>	Réunion opérationnelle des chefs de
<b>Transmission des documents – Cheminement du courrier</b>	service/département
<b>Services communs</b>	Système d'information
<b>Passerelle</b>	Services supports
	Communication transversale directe
<b>Contrôler</b>	
<b>Rapports</b>	Tableau de bord
<b>Inspection – Contrôle spéciaux</b>	Audit
<b>Contrôle du prix de revient</b>	Contrôle de gestion

**Source :** Peaucelle (2003)

Les dimensions structurelles et processuelles d'un outil de gestion. Un outil de gestion se voit, il a une structure apparente. L'outil de gestion est un objet qui peut être saisi. Il a donc une matérialité, il peut être localisé. La dimension structurelle de l'outil de gestion consiste à se demander « *de quoi est-il fait ?* ». Par exemple, un tableau de bord a une structure, il peut être composé de rubriques, de chiffres, de graphiques, ... Un autre aspect structurel important de l'outil de gestion est l'objet auquel il s'applique. Cet objet est déterminé en fonction de la nature des informations traitées par l'outil. Ainsi, l'objet peut porter sur les gens (leurs compétences, leurs âges, leur salaire, etc.), des choses (volumes de stocks, produits, etc.), des éléments considérés comme ressources (budget, effectifs, etc.), des actions (nombre de visites clients, etc.), des résultats (chiffres d'affaires, marges, niveau, etc.).

D'autres auteurs (Hatchuel et Weil, 1992 ; Gibert, 1998 ; Moisdon, 1997 ; David, 1998) ont étudié les dispositifs de gestion et proposé une grille d'analyse de ses caractéristiques. Pour Hatchuel et Weil (1992), ce dispositif est constitué de trois éléments en interaction. Un substrat technique tout d'abord, l'ensemble des éléments concrets sur lequel est établi l'instrument et qui lui permet de fonctionner. Ensuite, une philosophie gestionnaire, c'est-à-dire un système de concepts qui désigne les objets et les objectifs formant les cibles d'une rationalisation. Enfin, une vision simplifiée des relations organisationnelles, qui décrit des rôles et des scènes

collectives. Cette vision simplifiée permet d'entrevoir les principaux acteurs et leurs rôles autour du dispositif. Gibert (1998) utilise une méthode de déconstruction et distingue quatre niveaux dans un outil. Le premier niveau, le niveau opérant, regroupe les caractéristiques visibles et concrètes, c'est le substrat technique. Le deuxième niveau, le niveau procédural, décrit comment faire fonctionner le dispositif. Il recèle des prescriptions et des représentations sociales. Le troisième niveau est le niveau conceptuel qui regroupe les notions générales et abstraites sur lesquelles s'appuie le dispositif. Le quatrième niveau, le niveau argumentatif renferme les croyances, normes, théories, hypothèses implicites.

## Conclusion de la section 1

La performance est un terme polysémique. Cette section a permis de présenter la diversité des regards possibles sur la notion de performance et de son évaluation. En nous appuyant sur la littérature en contrôle de gestion, des éléments de synthèse sur l'évaluation de la performance ont été présentés.

Ainsi, nous avons souligné trois grandes évolutions des SMPP (Saulquin et Schier, 2007). La première évolution est celle de la performance financière vers la performance organisationnelle. La performance a longtemps été un concept unidimensionnel, mesuré par le seul profit. Cette logique purement financière a fait l'objet de fortes critiques (Bouquin, 2004 ; Dohou et Berland, 2007). Ainsi, certains auteurs (Kaplan et Norton, 1996 ; 2001 ; 2009 ; Morin *et al.*, 1994) proposent une vision plus large en proposant d'intégrer des indicateurs variés. L'évaluation de la performance devient alors multidimensionnelle intégrant différentes dimensions. La seconde évolution est celle de l'évaluation de la performance en tant que construit social subjectif. La mesure de la performance peut revêtir autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes. Ainsi, la mesure de la performance peut avoir autant de facettes qu'il existe d'observateurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Elle reste une affaire de perception et tous les acteurs n'ont pas la même perception de la performance. La troisième et dernière évolution est celle de l'évaluation de la performance « *outil de mesure* » à la mesure de la performance « *outil de management* ». Cette troisième évolution pose la question centrale sur la finalité de la performance. La mesure de la performance des entreprises est explicitement ou implicitement utilisée comme un outil de management (Saulquin et Schier, 2007).

Par ailleurs, la littérature nous apprend que tout SMPP repose indéniablement sur des outils de gestion. Et plusieurs auteurs, notamment Hatchuel et Weil (1992), ont proposé des grilles pour analyser et décrire ces outils. Le tripode élaboré par Hatchuel et Weil (1992) est mobilisé dans

nos travaux pour analyser de manière fouillée les situations d'usage des projets soumis à nos observations. D'après ce tripode, tout dispositif de gestion est le fruit de trois éléments en interaction mettant en lumière comment se constituent les usages des instruments de gestion inscrits dans un contexte situé, matériel, physique, social, et technique. D'abord, le substrat technique désigne le volet matériel du dispositif de gestion, il regroupe les éléments concrets qui lui permettent de fonctionner. Ensuite, la philosophie gestionnaire traduit l'esprit dans lequel l'utilisation du dispositif de gestion est envisagée. Elle exprime le système de concepts qui désigne les objets et les objectifs formant la cible de la rationalisation. Enfin, la vision simplifiée des relations organisationnelles fait référence aux rôles des acteurs autour du dispositif et à la nature de leurs relations. Pour nous, déterminer à quoi servent les outils observés contribue à déceler les raisons de l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement.

## Section 2 : L'évaluation de la performance en gestion de projet

En gestion de projet, les auteurs utilisent à la fois les mots « *performance* » ou « *succès* » (Shao *et al.*, 2012) pour décrire la performance des projets (Cooke-Davies, 2002 ; Jugdev et Müller, 2005). Cependant, les auteurs affirment qu'il n'existe pas de consensus sur ce qu'est exactement « *la performance d'un projet* » ni sur la façon de la mesurer (Pinto et Slevin, 1988 ; Jugdev et Müller, 2005 ; Ika, 2011). La difficulté tient au fait que la performance des projets est en grande partie une affaire de perception. De ce fait, les auteurs opposent « *succès absolu* » et « *succès perçu* ». Pour Baker *et al.* (1998), il n'y a pas de « *succès absolu* » mais seulement des « *succès perçus* ». Pour montrer les différentes variantes du succès d'un projet, voire de la performance d'un projet, nous avons listé dans le tableau 7 ci-dessous, quelques définitions d'auteurs.

Tableau 7 : Quelques définitions du succès d'un projet

Auteurs	Années	Définitions du « succès d'un projet »
Pinto et Slevin	1986	Un projet est considéré comme un succès lorsqu'il : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atteint les trois objectifs : délai, coûts et qualité</li> <li>• Est techniquement valide</li> <li>• Est valable pour l'organisation</li> <li>• Améliore l'efficacité de l'organisation</li> </ul>
Ashley, Lurie et Jaselskis	1987	Un projet est un succès s'il enregistre les résultats attendus ou meilleurs que ceux attendus en termes de coûts, délai, qualité, sécurité et satisfaction des participants.
De Wit	1988	Un projet est un succès total s'il présente un niveau de satisfaction élevé pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les personnes clés au sein de l'organisation</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les personnes clés au sein de l'équipe projet, les utilisateurs et les clients du projet</li> </ul>
<b>Baccarini</b>	1999	La performance d'un projet se compose du succès du processus gestion du projet et du succès du produit.
<b>Nguyen, Ogunlana et Lan</b>	2004	Un projet est reconnu comme un succès s'il est complété dans le temps, le budget alloué est en concordance avec les spécificités et la satisfaction des parties prenantes.
<b>Ika</b>	2009	Le succès est la réalisation des objectifs, un résultat favorable.

**Source :** Ika (2009)

Il ressort de ces différentes définitions que le succès ou la performance d'un projet peut être perçu sous différents angles. Ainsi, le succès ou la performance est loin d'avoir la même représentation pour toutes les parties prenantes (Lim et Mohamed, 1999 ; Jugdev et Müller, 2005 ; Ika, 2009). Par conséquent, le succès ou la performance d'un projet devient une appréciation subjective qui reflète le besoin de celui qui souhaite la mesurer (Baccarini, 1999). Pour illustrer ces propos, nous pouvons citer quelques exemples : l'architecte considère le succès du point de vue de l'esthétisme, l'ingénieur du point de vue de la sophistication technique, le comptable du point de vue du respect du budget, le responsable des ressources humaines du point de vue de la satisfaction des employés et la direction générale du point de vue de la performance boursière du titre de l'entreprise (Freeman et Beale, 1992). Le succès (ou la performance) dans cette approche est considéré comme un « *succès perçu* » (Lim et Mohamed, 1999 ; Jugdev et Müller, 2005 ; Ika, 2009). Toutefois, même s'il s'agit de « *succès perçu* » on peut s'interroger sur son évaluation. Les travaux en gestion de projet fournissent une contribution importante sur l'évaluation de la performance.

La consécration de l'aide internationale au développement au sein de cet environnement de projet est l'occasion de revendiquer certaines exigences (Garnaud et Rochette, 2012 ; Aubert, 2014)<sup>17</sup>. L'évaluation de performance de l'aide et certains outils qui l'accompagnent dérivent en partie de la gestion des projets. D'ailleurs, depuis plusieurs années, l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement a suscité un engouement dans les revues scientifiques en management de projets comme *le Project Management Journal*, *le New Direction for Business Project* et *l'International Journal of Project Management*.

<sup>17</sup> Le projet constitue un mode particulier d'organisation de l'action publique qui a longtemps dominé la pratique de l'aide au développement. Au cours des années 1980, l'identification de ses limites a conduit à remettre en cause cette domination en proposant des solutions palliatives. Les auteurs cités démontrent que le projet y reste l'instrument privilégié de la coopération pour le développement, et que celle-ci ne s'y est pas affranchie des travers dénoncés depuis plus de quarante ans.

Les auteurs (Kilby, 2000 ; Kwak, 2002 ; Khan, Thorton et Frazer, 2003 ; Diallo et Thuillier, 2004 ; 2005 ; Vickland et Nieuwenhujis, 2005 ; Struyk, 2007 ; Steinfort et Walker, 2007 ; Khang et Moe, 2008 ; Ahsan et Gunawan, 2010 ; Chauvet et *al*, 2010 ; Landoni et Corti, 2011 ; Ika, 2012 ; Aubert, 2014) suggèrent qu'en matière d'évaluation de performance, l'aide internationale au développement peut tirer des enseignements de la littérature en gestion de projets pour mieux adapter certains outils et techniques (Ika, 2011). Nombre de ces auteurs remettent en cause l'approche dominante « *délai-coût-qualité* » dans l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement (Hodgson et Cicmil, 2006 ; Carden et Egan, 2008). Leur principal argument tient au fait que l'évaluation de projets d'aide internationale au développement se réalise dans un environnement caractérisé par une grande complexité et repose sur une théorie du changement social. Cette finalité spécifique qu'on reconnaît à l'aide, va entraîner un élargissement des critères d'évaluation (Kwak, 2002 ; Crawford et Bryce, 2003 ; Muriithi et Crawford, 2003 ; Diallo et Thuillier, 2004 et 2005 ; Ika, 2005 ; Khang et Moe, 2008 ; Ahsan et Gunawan, 2010). Dans cette perspective, sous les bons auspices de l'OCDE, les critères pour l'évaluation de l'aide internationale au développement ont été élargis. Ils sont relativement explicites, bien formulés, harmonisés et utilisés par les agences de développement.

## 2.1. Les critères d'évaluation de l'aide internationale au développement

Les critères sont des « *éléments de base auxquels on se réfère pour mener à bien une évaluation. Ils définissent le seuil de performance permettant de juger qu'une capacité est acquise* » (OCDE, 2005, p.152). Les premiers auteurs (Gaddis, 1959 ; Avots, 1969) qui ont abordé la notion de succès considèrent qu'un projet est un succès ou est performant s'il remplit les critères fixés en termes de qualité, de délai et de budget (coût). Pendant longtemps la trilogie « *délai, coût, qualité* », appelée « *triangle de fer* » ou « *triangle d'or* » (Hazebroucq 1993, p.35 ; Atkinson et McGrindell, 1997 ; Atkinson, 1999 ; Westerveld, 2003), suffisait à lui seul pour mesurer la performance d'un projet. Ce triangle a cependant été critiqué par plusieurs auteurs comme Wright (1997), Turner (1993), Morris et Hough (1987), Wateridge (1998), DeWit (1988), Pinto et Slevin (1988) qui soutenaient que les trois critères (délai, coût et qualité) pouvaient, certes, servir pour la mesure de la performance des projets mais qu'ils n'étaient pas suffisants. En effet, l'évaluation de la performance d'un projet ne peut se limiter au seul fait de l'avoir réalisé dans le temps imparti et dans le respect du budget initial avec le niveau de qualité attendu, car d'autres aspects aussi importants doivent être pris en compte. Dans ce contexte, Baker et *al.*, (1988) ont ajouté la dimension « *satisfaction du bénéficiaire du projet* »

transformant ainsi la trilogie en un « *carré vertueux de critères* » : délai, coût, qualité et satisfaction du bénéficiaire.

Avec les travaux de Baccarini (1999), ceux de Lim et Mohamed (1999), en plus de ceux de Shenhar *et al.*, (1997), le « *carré vertueux de critères* » s'est élargi (Ika, 2011, p. 209). En plus des dimensions classiques s'y ajoutent la « *réalisation des objectifs stratégiques* », et la « *satisfaction des parties prenantes* ». Ainsi, l'évaluation d'un projet est réalisée en tenant compte du temps (délais), du budget alloué (coût), et la qualité mais également en prenant en compte la satisfait les parties prenantes, des bénéficiaires, et les objectifs stratégiques de l'organisation (Jugdev et Müller, 2005 ; Dvir *et al.*, 2003 ; Ika, 2011).

Même s'il n'existe pas véritablement de consensus sur ce que recouvre la performance en gestion de projets, les auteurs conviennent toutefois de la nécessité de recourir à de multiples critères résumés dans le tableau 8 afin d'évaluer la performance d'un projet.

Tableau 8 : Évolution des critères d'évaluation de la performance de projet

Critères	Auteurs	Année
<b>Triangle de fer : Délai – Coût – Qualité</b>	Avots	1961
	Oisen	1971
<b>Triangle de fer : Délai – Coût – Qualité + Satisfaction des bénéficiaires</b>	Pinto et Slevin	1988
	Freeman et Baele	1992
	Shenhar <i>et al.</i>	1997
	Lim et Mohamed	1997
	Wateridge	1998
	Lim et Mohamed	1999
	Atkinson	1999
	Baccarini	1999
<b>Triangle de fer : Délai – Coût – Qualité + Satisfaction des bénéficiaires</b>	Diallo et Thuilier	2004
	Jugdev et Müller	2005
<b>+ Réalisation des objectifs stratégiques</b>	Shenhar <i>et al.</i>	2005
<b>+ Satisfaction des parties prenantes</b>	Ika	2011

S'inspirant de critères ci-dessus énumérés (Délai - Coût - Qualité, satisfaction des bénéficiaires, Réalisation des objectifs stratégiques, Satisfaction des parties prenantes), les pays membres du CAD et de l'OCDE ont promulgués cinq critères d'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement (Séverino, 2007). De façon récurrente, ces critères d'évaluation de la performance sont : (1) la pertinence, (2) l'efficacité, (3) l'efficience, (4) l'impact, et (5) la viabilité autrement dit la pérennité ou durabilité (OCDE, 2002 ; OCDE, 2005 ; OCDE, 2010) :

(1) La pertinence est « *la mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement correspondent aux attentes des bénéficiaires, aux besoins des pays, aux priorités globales, aux politiques des partenaires et des bailleurs de fonds* » (OCDE, 2002 p. 32).

(2) L'efficacité est « *la mesure selon laquelle un projet a atteint ou est en train d'atteindre ses principaux objectifs, de façon efficiente et durable et avec un impact positif en termes de développement* » (OCDE, 2002, p. 20).

(3) L'efficience est « *la mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économe* » (OCDE, 2002 p. 21).

(4) L'impact évalue « *les effets escomptés ou inattendus d'une action affectant plus ou moins la capacité d'un pays ou d'une région* » (OCDE, 2002, p. 25).

(5) La viabilité (la pérennité ou la durabilité) est « *la continuation des bénéfices résultant d'une action de développement après la fin de l'intervention. C'est la probabilité d'obtenir des bénéfices sur le long terme (...) les avantages nets sont susceptibles de résister au temps* » (OCDE, 2002, p.36).

Toutefois, un projet est un système ouvert, soumis à des variables exogènes et très sensibles aux influences extérieures (Garel, 2003). Ces variables sont appelées « *facteurs clés de succès* ». Ces facteurs sont tout aussi importants dans l'évaluation de la performance d'un projet. Il convient donc de les connaître. D'où les nombreux travaux sur les facteurs clés de succès d'un projet. Et c'est le lieu ici pour nous de les souligner.

## 2.2. Les facteurs clé de succès de l'aide internationale au développement

L'étude des facteurs clés de succès permet d'identifier des variables externes qui assurent la performance d'un projet (Hazebrouck, 1993) et qui sont pris en compte dans son évaluation. Les facteurs clés de succès ont été définis par plusieurs auteurs comme en témoigne le tableau 9. Kerzner (1987) les définit comme étant des éléments requis pour créer un environnement dans lequel un projet est géré conséquemment avec excellence. Ces facteurs, comme le stipule Nguyen et al. (2004), guident les managers de projets vers l'atteinte de la performance.

Un facteur de succès est relié à des éléments comme par exemple : la coordination des actions, la bonne planification, des caractéristiques matérielles et humaines, les compétences du manager de projet qui aident l'organisation à atteindre un niveau de performance élevé. Toutefois, il ne peut être dressé une liste exhaustive de facteurs de succès valables quel que soit le projet. En effet, les facteurs dépendent en partie du type et des caractéristiques particulières de chaque projet (Hazebrouck, 1993).

Tableau 9 : Définition des facteurs de succès

Auteurs	Année	Définitions
Leidercker et Bruno	1994	Caractéristiques, conditions ou variables qui, lorsqu'elles sont correctement suivies, maintenues et gérées, peuvent avoir un impact significatif sur le succès d'une firme dans un secteur donné.
Jenster	1987	Nombre limité d'évènements, de conditions, de circonstances ou d'activités, dont les résultats, s'ils sont satisfaisants, permettent à l'organisation d'atteindre la performance.
Stratégor	1993	Éléments sur lesquels se fondent en priorité la concurrence et qui correspondent aux compétences qu'il est nécessaire de maîtriser pour être performant.
Johnson et Scholes	1999	Composantes d'une stratégie par laquelle l'organisation doit se surpasser pour vaincre la concurrence.
Lynch	2003	Ressources, compétences et attributs d'une organisation qui sont essentiels à l'atteinte du succès au niveau du marché.

Nous ne pouvons dresser une liste exhaustive des auteurs ayant tenté de définir et d'étudier les facteurs clés de succès des projets. En revanche, nous pouvons tirer de riches enseignements auprès des premiers auteurs Pinto et Slevin (1986) qui en ont donné une base scientifique. Leur étude réalisée auprès de quatre cent dix-huit projets dans différents secteurs d'activités, reconnue et citée dans la plupart des travaux scientifiques, a fait ressortir quatorze facteurs clés de succès qu'ils ont classés en deux catégories comme le montre le tableau 10, dont dix facteurs clés « contrôlables » et quatre qui sont « incontrôlables » par l'équipe du projet (Pinto et Slevin, 1986). Belassi et Tukel (1996) ont, quant à eux, tenté de regrouper les facteurs clé de succès de projet autour de quatre autres catégories. Ces quatre catégories de mesure de performance sont les suivants :

- **Les facteurs liés au projet**
  - l'identification claire des objectifs du projet
  - la bonne planification du projet
  - la disponibilité des ressources financières
- **Les facteurs liés au manager et à l'équipe projet**
  - la compétence du manager
  - le niveau d'implication des parties prenantes
  - l'engagement des membres de l'équipe projet dans la poursuite des objectifs du projet
  - le climat de confiance entre les membres de l'équipe projet
  - la communication au sein de l'équipe

Tableau 10 : Les Facteurs clés de succès des projets

FCS contrôlables	FCS « incontrôlables »
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La mission du projet : clarté des objectifs et définition des buts et des orientations générales</li> <li>2. Le soutien de la direction générale : l'appui concret de la direction générale et la volonté de fournir les ressources nécessaires pour le succès du projet</li> <li>3. La planification et la programmation : spécification détaillée des étapes et des actions à accomplir</li> <li>4. L'écoute des clients : communication continue et écoute active de toutes les parties prenantes impliquées</li> <li>5. Le personnel : sélection et formation de l'équipe du projet</li> <li>6. Les tâches techniques : disponibilité des technologies requises et des expertises nécessaires dans le projet</li> <li>7. L'approbation du client : la vente du projet au futur usager</li> <li>8. Le pilotage et la rétroaction : la qualité de l'information et du contrôle à chaque étape du processus de réalisation du projet</li> <li>9. La communication : la qualité du réseau d'information entre tous les acteurs</li> <li>10. La gestion des problèmes : les habiletés à gérer les crises et les écarts du plan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les compétences du chef de projet : les compétences interpersonnelles, administratives et techniques et la capacité à diriger l'équipe</li> <li>2. Les pouvoirs et les enjeux politiques : le jeu de pouvoir dans l'organisation</li> <li>3. L'environnement externe : la probabilité que les événements extérieurs affectent les opérations de l'équipe de projet</li> <li>4. L'urgence : la perception de l'importance du projet et de sa réalisation le plus vite possible</li> </ol>

**Source :** Pinto et Slevin (1986)

- **Les facteurs liés à l'organisation du projet**
  - la coordination
  - l'implication des cadres supérieurs dans le projet
  - le soutien de la haute direction au projet
- **Les facteurs liés à l'environnement**
  - l'environnement politique
  - l'environnement économique
  - l'environnement social
  - l'engagement de la communauté locale

Outre les critères clés de succès et les facteurs clé de succès, les outils de planification mobilisés pour la gestion de projet fournissent une contribution importante au moment d'en évaluer la performance (Dvir et *al.*, 2003 ; Ika, 2011). Les outils de planification de projets sont le *Critical*

*Path Method* (CPM), le *Program Evaluation and Review Technique* (PERT) et surtout la Méthode de Cadre Logique (MCL) et le Cadre Logique (CL). Nous présentons ci-dessous le cadre logique car c'est le plus utilisé dans les programmes ou projets d'aide internationale au développement.

Le tableau 11 expose quelques facteurs pouvant entraîner la performance de l'aide internationale au développement toujours issus de travaux en gestion de projets (Kwak, 2002 ; Khan et al, 2003 ; Khan et Moe, 2012 ; Ika et *al.*, 2010 ). Ces facteurs sont des conditions et attributs qui sont essentiels à l'atteinte de la performance de l'aide internationale au développement. La réalisation d'enquêtes semi-directives auprès de gestionnaires de projets d'aide internationale au développement a fait ressortir ces facteurs particulièrement significatifs.

L'évaluation de l'aide internationale au développement s'est aussi inspirée d'une technique inscrite au cœur de la gestion de projets. Il s'agit du Cadre Logique, initialement conçu pour la planification et le suivi de projets.

### 2.3. Cadre logique de l'aide internationale au développement et performance

Le cadre logique est l'une des nombreuses méthodes utilisées pour la planification et le suivi d'un projet ciblé sur les objectifs. Au début des années 1960 déjà, les planificateurs de projets ont commencé à employer le cadre logique et, depuis, cette méthode s'est répandue dans la communauté de l'aide au développement. C'est une matrice qui synthétise toutes les informations clés d'un projet et permet de structurer le contenu d'un projet et d'en faciliter l'évaluation de la performance. Le cadre logique est un ensemble de données capitales liées les unes aux autres pour permettre l'élaboration d'un projet en termes d'objectifs.

Le cadre logique poursuit un double objectif : (1) identifier la raison pour laquelle le projet est réalisé, c'est-à-dire la finalité à laquelle il contribue et (2) définir de façon précise l'ensemble des conditions nécessaires à sa réalisation afin qu'il atteigne les différents niveaux d'objectifs fixés (Giovalucchi et Sardan, 2009).

Tableau 11: Quelques facteurs de succès des projets d'aide internationale au développement

Kwak (2002)	Khan et al. (2003)	Vickland and Nieuwenhuijs (2005)	Diallo and Thuillier (2005)	Struyk (2007)
Political (inconsistency, instability, war, revolution, import restriction)	Flexible project planning	Integrated solutions vs. "Best of breed"	Trust	Degree and consistency of local leadership
Legal (changes in laws, currency conversion, lack of appropriate regulatory systems, role of local courts in arbitration)	Implementation Approach	Big Bang vs incremental implementation	Communication	Policy characteristics
Cultural (differing socio-cultural backgrounds and thought process of actors)	Awareness and sense of urgency for change	Strong project management		Availability of resources
Technical (use of technology and standards incompatible with project)	Publication of success stories	Extensive training		Number of implementing actors
Managerial/organizational (bad project management, lack of appropriate processes and resources)	Creation of a powerful group of "champions" of change	Use of the appropriate individuals from each functional area		Attitude of implementing personnel
Economical (changes in economic conditions, competition, regulatory changes)	Networking and team building	Senior manager's understanding of project		Alignment of clients
Environmental (pollution noise, air, water, visual, unsustainable use of natural resources)	Anchoring changes in the organization's culture			Learning opportunity among implementers and between projects Past experience of implementers
Social (ethnic hostility, religious fragmentation, security of stakeholders, resistance of beneficiaries to new social values)	Project management structure			Local environment
Corruption (political participation in investment decision making, lack of regulatory institutions)	Selecting the right project team			
Physical (uncontrollable circumstances - natural disasters, wars, coups, acts of terrorism)				

La matrice du cadre logique, comme nous pouvons le voir dans le tableau 12 permet de :

- définir l'objectif général, le but ultime du projet (ex : réduction de la pauvreté) ;
- définir les objectifs spécifiques, ceux-ci sont la raison d'être du projet sur le terrain (ex : augmentation du taux d'alphabétisation) ;
- définir les résultats attendus qui sont les réalisations physiques ou matérielles (ex : construction d'écoles) ;
- définir les actions à développer qui sont les activités clés du projet à mettre en œuvre ;
- définir les indicateurs à renseigner au regard des finalités et objectifs spécifiques (ex : nombre d'enfants scolarisés) ;
- définir les sources de vérification des indicateurs de façon précise, qu'elles soient externes ou internes au projet (recensements, enquêtes, audits, rapports, ateliers, réunions...) ;
- définir les hypothèses critiques, ensemble des facteurs ou conditions nécessaires au succès du projet, elles sont souvent externes au projet (ex : mise à disposition d'instituteurs qualifiés par l'État).

Nous retenons que diverses fonctions sont assignées au cadre logique. Il est avant tout considéré comme un outil de conception de projets, de planification de gestion, de pilotage de projet ; il est aussi très précieux pour suivre l'évolution du projet et pour en évaluer la performance (Charnoz et Séverino, 2007, p. 89). Ceci se justifie par le fait que le cadre logique incluant les objectifs généraux et spécifiques du projet, les indicateurs, et les différents résultats à atteindre, permet à l'évaluateur externe n'ayant pas participé à la conception et à la mise en œuvre du projet de le comprendre afin d'en évaluer la performance.

## Conclusion de la section 2

Cette section a servi à montrer que l'évaluation de la performance d'un projet d'aide internationale au développement s'est inspirée de critères et de facteurs issus de la gestion de projet. En effet, quand on se plonge en gestion de projet, l'on s'aperçoit que l'évaluation d'un projet d'aide internationale au développement a des techniques, des outils et des méthodologies isomorphes à ceux d'une évaluation d'un projet en général. Toutefois, sous les auspices de l'OCDE, l'évaluation de la performance de l'aide a connu de profondes mutations pour la sortir d'une vision purement sommative et pour donner une plus grande importance aux aspects sociaux. Les aspects sociaux se perçoivent dans les critères promulgués par l'OCDE tels que la pertinence, l'impact, la durabilité.

Toujours s’inspirant des outils en gestion de projet, la méthode du « cadre logique », ou *logical frame approach* (Giovalucchi et Sardan, 2009) est devenue au fil du temps un outil incontournable dans l’évaluation de la performance de l’aide internationale au développement. Cette technique a été importée dans la communauté de l’aide internationale au développement par Rosenberg et Posner, en 1979 (ASDI, 2003). Le cadre logique est utilisé comme un « *outil précieux pour l’évaluation* » (Charnoz et Séverino, 2007, p. 89).

Tableau 12 : Matrice du cadre logique

Le cadre logique	La logique d’intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et moyens de vérification	Hypothèses et risques
Objectifs généraux	Quel est l’objectif général d’ensemble auquel le projet va contribuer	Quels sont les indicateurs-clefs liés à l’objectif général ?	Quelles sont les sources d’information pour ces indicateurs	
Objectifs spécifiques	Quels objectifs spécifiques le projet doit-il atteindre ?	Quels indicateurs qualitatifs et quantitatifs montrent que, et dans quelle mesure, les objectifs du projet sont atteints ?	Quelles sources d’information existent et peuvent être rassemblées ? quelles sont les méthodes pour obtenir ces informations ?	Quels facteurs et conditions hors du contrôle direct du projet sont nécessaires pour atteindre ces objectifs ? Quels sont les risques à prendre en considération ?
Résultats attendus	Quels sont les résultats concrets spécifiques envisagés par les objectifs spécifiques ? Quels sont les effets et le bénéfice prévu du projet ? Quels sont les améliorations et changements produits par le projet ?	Quels indicateurs permettent de mesurer que, et dans quelle mesure, le projet atteint les résultats et les prévus ?	Quelles sont les sources d’information pour ces indicateurs ?	Quels facteurs et conditions doivent être réalisés pour obtenir les résultats attendus dans les limites du calendrier ?
Actions à développer	Quelles sont les activités-clefs à mettre en œuvre, et dans quel ordre, afin de produire les résultats attendus	Moyens : quels moyens sont requis pour mettre en œuvre ces activités, par exemple personnel, matériel, formation, études, fourniture, installations opérationnelles, etc.	Quelles sont les sources d’information sur le déroulement du projet ?	Quelles pré-conditions sont requises avant que le projet commence ? Quelles conditions hors du contrôle direct du projet doivent être présentes pour la mise en œuvre des activités prévues ?

Source : Adapté de Giovalucchi et Sardan (2009)

## Section 3 : L’évaluation de la performance de politiques publiques

### 3.1. L’évaluation de la performance en analyse de politiques publiques

Les travaux sur l’évaluation des politiques publiques sont également inscrits dans le champ de l’ « *analyse des politiques publiques* » (Dubois, 2009). Hérités de la « *policy science* » développée aux États-Unis dans les années 1950, les travaux en analyse de politiques publiques se sont d’abord concentrés, dans une visée souvent pragmatique d’amélioration des pratiques gouvernementales, sur l’analyse de processus (mise sur agenda, choix de l’action publique,

élaboration et mise en œuvre), considérant une politique sous l'angle d'un enchaînement de séquences d'actions. Le but de cette discipline était de produire des connaissances applicables à la résolution des problèmes sociaux. Il s'agissait d'améliorer l'efficacité des politiques publiques en rationalisant l'action étatique (Kervasdoué et *al.*, 1976 ; Charbonneau et Padioleau, 1980 ; Ruffat, 2002 ; Spenlehauer, 2003). Ensuite, la discipline « *analyse des politiques publiques* » s'est transformée. Elle s'est nourri d'autres courants de recherche existants (qui vont lui permettre d'accroître sa scientificité) : la sociologie des organisations, mais aussi la sociologie de l'action collective et des groupes d'intérêt (on s'intéresse désormais aux acteurs qui gravitent autour de l'État et participent aux processus de décision) et l'étude du fonctionnement des institutions (Muller, 1990 ; Mény et Thoenig, 1989 ; Muller et Surel, 1998 ; Muller, 2000 ; Massardier, 2007 ; Perret, 2008). Au cœur de ce qu'il convient d'appeler la deuxième époque de l'analyse des politiques publiques, l'évaluation de la performance des politiques publiques va se caractériser par le recours aux méthodes de recherche issues des sciences sociales pour apprécier les effets des politiques vues comme des processus d'actions (Suchman, 1967 ; Cambon, 1988). L'évaluation de la performance des politiques publiques se place dans une perspective transversale qui opère une coupe du système politico-administratif en s'attachant à un processus d'action considéré comme une unité d'analyse (Lowi, 1972). Cette évaluation pouvant se faire à différents niveaux tout au long du « *cycle de la politique publique* » également désigné le « *modèle linéaire* » ou le « *modèle séquentiel* » de la politique publique : (voir figure 7).

Figure 7 : Les étapes du cycle de la politique publique



**Source :** Inspiré de Muller, 2003, p.24

Chacune de ces étapes correspond à un « *moment* » de la vie d'une politique relié à des activités particulières autour de cette politique (Brewer et De Leon, 1983 ; DeLeon, 1999 ; Lemieux, 2002 ; Smith et Larimer, 2009 ; Anderson, 2011). Par ailleurs, cette schématisation est une fiction, tant pour les analystes des politiques publiques que pour les évaluateurs. Ceux-ci savent que, bien souvent, ces séquences s'intercalent, se chevauchent, voire se superposent (Sabatier, 1997) et que l'évaluation n'intervient pas uniquement à la fin du cycle des politiques.

### 3.1.1 L'évaluation et le cycle de vie de la politique publique

L'évaluation vise à produire un savoir sur le fonctionnement et les effets d'une politique en l'appreciant à l'aune de plusieurs critères. Ces connaissances servent à piloter la conduite de l'action publique. En tant qu'instrument de pilotage, il est possible de mobiliser l'évaluation au cours de chacune des phases d'une politique publique. Cette déconstruction analytique permet d'isoler les moments du processus et de se concentrer sur les interactions entre les outils et les différents acteurs de l'évaluation. Ainsi, des travaux en analyse des politiques publiques structurent l'évaluation de la performance autour du cycle de la politique : l'identification du problème, la mise à l'agenda, la formulation de la politique publique, la mise en œuvre de la politique publique et l'évaluation.

- **Évaluation et identification du problème**

Cette étape désigne le processus par lequel une politique et le problème qu'elle vise à résoudre sont reconnus comme étant d'ordre public. L'évaluation est présente dans cette vision « *traditionnelle* » de l'identification d'une politique publique. Elle s'avère être une des sources potentielles d'information qui permettent d'identifier un problème voire une revendication sociale. En l'absence de cette reconnaissance sociale, le problème ne sera pas thématiquement et ne donnera pas lieu à une intervention publique (Knoepfel et *al.*, 2001). Une vaste littérature (Pons, 2010 ; Hassenteufel, 2011 ; Perret, 2008 ; 2014 ; 2016) couvre cette étape et éclaire sur les stratégies que les groupes d'acteurs utilisent pour mettre à l'ordre du jour gouvernemental un problème donné. Mais ce n'est pas le lieu ici de débattre de ces stratégies. Nous retenons que l'identification d'une politique publique est prise en charge par l'évaluation de la performance afin de juger de la pertinence de la politique à induire un changement social.

- **Évaluation et mise à l'agenda**

La phase de la mise à l'agenda d'une politique publique est cruciale (Hassenteufel, 2011). La phase de mise à l'agenda apparaît comme un filtre qui permet de déterminer quelles sont les politiques qui figureront, ou non, sur l'agenda politique. À ce stade, l'attention portée à la politique dépend des intérêts et des valeurs des acteurs impliqués et se répercute sur la définition des objectifs de la politique à venir. C'est à cette étape que l'évaluation de la performance détermine si une politique jugée pertinente répond effectivement à un besoin général. Il arrive que la mise à l'agenda d'une politique publique fasse l'objet d'une controverse (Hassenteufel, 2008 ; 2011). Les motivations qui amènent les décideurs politiques à inscrire une politique publique à l'agenda ne sont pas toujours transparentes. Les réponses aux questions : « Comment

est-on parvenu à cette politique publique ? » ; « Quels sont les objectifs poursuivis par les commanditaires ? » dépendent fortement des décideurs publics qui initient la politique (House et Howe, 2000 ; Fetterman, 2004). Bien souvent, les raisons légitimes côtoient des motivations plus stratégiques, voire carrément intéressées. Le fait de résoudre un problème n'est pas la seule explication à prendre en considération pour comprendre les justifications qui conduisent à l'élaboration d'une nouvelle politique. Il s'agit, par exemple, de l'ajournement d'une décision, de la légitimation d'une décision déjà prise, des tentatives d'apaiser les résistances au sein d'une administration, de la transmission d'information, de la mise en place d'un processus d'apprentissage organisationnel, de l'amélioration de l'image d'une unité ou d'une organisation, et, par extension, du renforcement de sa position au sein de l'appareil administratif (Hassenteufel, 2008).

- **Évaluation et formulation de la politique publique**

C'est à cette étape que l'on examine les différentes options politiques considérées comme possibles pour résoudre le problème mis à l'agenda. Cette étape représente le moment où les rapports de force se cristallisent pour donner une interprétation, une orientation particulière à la fois du problème et de ses solutions. Au cours de cette étape, la politique publique est pensée dans sa globalité, c'est donc à cette étape que la décision de réaliser ou pas une évaluation de la politique publique est prise. Le processus de formulation de la politique a longtemps attiré l'attention de nombreux chercheurs en analyse des politiques publiques. Plusieurs théories expliquant la manière dont les décideurs élaborent et fondent leurs choix existent. Au nombre d'elles, nous soulignons le concept de rationalité limitée (Simon, 1987) qui stipule que la rationalité parfaite n'existe pas, puisque les connaissances sont incomplètes et fragmentées, les acteurs n'anticipent pas toujours précisément les conséquences de leurs actions et ne sont pas capables d'analyser complètement tous les aspects d'un problème. Dans cette perspective, leur capacité de réflexion est limitée et ils font face aux problèmes et prennent leurs décisions de manière fragmentée plutôt que simultanée. Les routines et les autres solutions auxquelles ils ont déjà eu recours influencent leurs choix. En conséquence, les décisions ne sont pas le résultat d'analyses planifiées ou de réflexions globales. Au contraire, les acteurs analysent les problèmes qu'ils rencontrent par rapport aux solutions disponibles ; ils fondent leurs choix sur ce qui existe réellement et procèdent à de rapides comparaisons en vue de déterminer la pertinence de leur adoption (Hassenteufel, 2011). Ainsi, les politiques publiques y compris leur pratique évaluative évoluent d'une manière progressive, comme le démontrent plusieurs études accréditant le fait que les politiques publiques et leur évaluation se fondent bien plus sur

l'éventail des politiques existantes que sur l'innovation (Hassenteufel, 2011; Perret, 2014). Les pratiques évaluatives attirent l'attention sur le fait que les valeurs, les routines et les procédures d'une évaluation souvent matérialisées sous la forme d'un cahier des charges sont très souvent des habitudes et procédures politico-administratives ancrées dans l'environnement des commanditaires de l'évaluation (Perret, 2014).

- **L'évaluation et la mise en œuvre de la politique publique**

Les analystes de politiques considèrent que l'étape de la mise en œuvre consiste à opérationnaliser les objectifs d'une politique publique. Cette opérationnalisation des intentions en réalisations n'est pas un processus dénué d'enjeux. Il ne s'agit pas d'une simple transposition neutre et indifférente de la volonté des décideurs politiques, puisque c'est au cours de cette étape que sont interprétées les directives gouvernementales (Muller, 2015). L'évaluation pendant la mise en œuvre du projet consiste à recueillir des données sur l'état d'avancement du projet, puis à les analyser régulièrement afin d'en tirer des conclusions en termes de pilotage du projet.

- **L'évaluation de politique publique**

De manière générale, l'évaluation de la performance d'une politique publique est une démarche qui comporte une dimension collective qui réunit différents protagonistes (Lacouette et Lascoumes, 2013) : un commanditaire politique, des employés (comité de pilotage), et un ou des évaluateur(s). L'évaluation de la performance de la politique publique est l'appréciation systématique et objective d'une politique, en cours ou terminée, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficacité, l'impact et la durabilité. Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision des bénéficiaires et des bailleurs de fonds. (OCDE, 2005 ; 2010, p.6). Il n'existe pas de recette « *tout terrain* » permettant d'évaluer toute politique publique. Toutefois, il est possible de définir les étapes, les actions ou les principes généraux qui s'adaptent à une large gamme de situations (Baslé, 2013).

### 3.1.2. Déroulement de l'évaluation de la performance de politique publique

L'évaluation de la performance d'une politique publique est une démarche méthodique à caractère institutionnel et à visée opérationnelle qui regroupe deux étapes (Lascoumes et Setbon, 1996 ; Perret, 2008 ; Varone, 2008 ; Matyjasik 2014 ; Albarello et *al.*, 2016). Il convient donc de mettre en évidence ces deux étapes : un « *suivi opérationnel* » et une « *évaluation* ».

Le suivi opérationnel se perçoit au quotidien, il rassemble les techniques et outils de suivi des opérations. La phase de l'évaluation quant à elle englobe :

1. La méthodologie de l'évaluation, ce sont les principes déontologiques applicables à la conception, à l'organisation et à la conduite. C'est l'étape « *Processus* » qui regroupe la conception, la rédaction du mandat, l'élaboration du cahier de charge et l'organisation de l'évaluation ;
2. Les techniques de collecte, de traitement et d'interprétation de l'information que Perret (2008) appelle étape « *Outils* ».

### 3.1.2.1 L'étape « Processus »

Il s'agit ici d'énumérer les différentes séquences constitutives du processus de la démarche évaluative d'une politique publique.

- **La conception**

La conception commence par l'élaboration du projet d'évaluation. Le projet d'évaluation débute généralement avant l'envoi du mandat. Il comporte les réflexions et négociations, problèmes et intérêts qui rendent l'évaluation nécessaire ainsi que la formulation de premières questions. « *C'est une séquence d'étapes logiques allant de la formulation des problèmes et des intérêts qui motivent l'évaluation jusqu'à la formulation de questions qui peuvent être traitées de manière analytique* » (Perret, 2008, p.148). Une fois définitivement arrêté, le projet est consigné dans un document appelé la charte de l'évaluation.

- **Le mandat**

Le mandat est le document par lequel le commanditaire confie la responsabilité de l'évaluation à un évaluateur (individu ou organisme). « *Le mandat est généralement bref : il insiste sur les questions qui intéressent particulièrement le commanditaire, décrit le dispositif institutionnel et matériel de l'évaluation sans entrer dans le détail des méthodes, en se référant éventuellement à des documents complémentaires. Il peut en revanche fixer des délais pour la remise du rapport d'évaluation* » (Perret, 2008, p.148).

- **Le cahier de charge ou les termes de référence**

Les Termes de référence (TDR) est le document qui précise les attentes du commanditaire auxquelles devront répondre le (ou les) évaluateur(s). C'est un document suffisamment précis pour orienter le travail de l'évaluateur. Il regroupe le questionnement évaluatif sous-entendu par des préoccupations d'ordre normatif et opérationnel. Dans ce cadre général, pour

l'orientation du questionnement, on distingue habituellement différents critères qui correspondent aux principales qualités que l'évaluation doit reconnaître en une politique publique : pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact.

- **L'organisation de l'évaluation**

L'organisation de l'évaluation commence par la mise en place d'un comité de pilotage puis par sa mise en œuvre. L'évaluation n'est ni pure connaissance, ni pure mécanisme politique. La difficulté de trouver un équilibre et une cohérence entre ces deux pôles implique d'examiner avec soin les modalités de pilotage de l'évaluation. L'organisation doit permettre un ajustement réciproque des contraintes de la politique publique et des exigences d'une démarche cognitive rigoureuse. L'importance et la difficulté de cet ajustement appellent un travail de médiation entre le commanditaire et le (ou les) évaluateur(s). En effet, le comité de pilotage joue essentiellement un rôle de médiateur ; il élabore les termes de références, sélectionne le(s) évaluateur(s), oriente l'évaluation, donne son avis sur le rapport provisoire d'évaluation et en juge la qualité avant sa finalisation.

### 3.1.2.2. L'étape « *Outils* »

Le travail de l'évaluateur est de rassembler, traiter et interpréter des informations ; il s'agit de construire des arguments raisonnablement défendables en assemblant des connaissances scientifiques et des savoirs pratiques. Pour y arriver, l'évaluateur dispose de toute une panoplie d'outils de gestion, de techniques de collecte, de mesure, d'analyse et d'interprétation des faits sociaux. Nous ne prétendons pas les énumérer tous. Nous nous penchons sur les techniques ou méthodologie dont l'usage est particulièrement fréquent et important : l'analyse statistique, les enquêtes par questionnaire, les entretiens individuels approfondis, l'analyse comparative, les focus groups, etc.

- **La collecte d'informations**

L'information sur laquelle repose une évaluation peut avoir trois sources diverses : (1) l'information issue de données existantes ; (2) l'information issue d'enquêtes nouvelles ; (3) l'information issue de dires d'experts.

1. Les données existantes : il s'agit de l'ensemble des documents écrits produits par l'organisation, rapports d'activités, données comptables et administratives. Ces données permettent une description chiffrée de la politique publique (coûts, moyens humains, volume d'activités, nombre de bénéficiaires, résultats constatés, etc.).

2. Les données issues de nouvelles enquêtes, de statistiques exhaustives ou par sondages. Ces enquêtes permettent une observation de la réalité. Elles fournissent des données de terrain en coupe instantanée ou en suivi longitudinal, etc.

3. Les dires ou déclarations d'experts. Il s'agit de mobiliser les opinions, les points de vue des acteurs et protagonistes.

- **Les techniques d'enquête**

Les interviews ouvertes ou semi-ouvertes, les questionnaires postaux ou téléphoniques, les enregistrements audio-visuels, les discussions en groupes, les observations participatives sont entre autres les principales techniques de l'enquête sociale (Peret, 2008 ; Albarello et *al.*, 2016). Le type d'investigation choisie est fonction des questions auxquelles doit répondre l'évaluation. Par exemple l'approche longitudinale sera utilisée pour évaluer l'impact d'une politique sociale sur une population de bénéficiaires dans sa dimension dynamique en suivant l'évolution de la situation sur une longue période. La perspective ethnosociologique, pour citer un autre exemple, est la seule manière pour un évaluateur d'appréhender la réalité d'une situation sociale complexe car, quelle que soit la technique d'interrogation utilisée, on ne peut pas connaître précisément le comportement des gens en se contentant de recueillir leur expression verbale ou écrite. L'observation directe d'une situation suppose l'immersion de l'évaluateur dans le milieu social concerné. Par exemple, dans le cadre d'une évaluation de l'accueil des populations défavorisées, il sera procédé à l'observation en situation des comportements et des échanges verbaux entre les populations et les agents de guichet dans un certain nombre d'établissements.

- **Le traitement**

Le traitement va regrouper l'ensemble des techniques de présentation et d'analyse de données. Le traitement recouvre notamment (1) la statistique descriptive c'est-à-dire les techniques de présentation synthétique de l'information, par exemple le paramètre de centralité (moyenne, médiane), le paramètre de dispersion (écart type, quantile, etc.), les graphiques (tableaux, histogrammes, figures, etc.) ; (2) Les techniques d'analyses de données, par exemple l'analyse factorielle, la classification hiérarchique, etc.

- **L'interprétation**

L'interprétation des données par l'évaluateur se fait sur la base de plusieurs critères hétérogènes définis dans le projet d'évaluation, selon les attentes du commanditaire. L'interprétation des

données se fera sur une base scientifique mais aussi selon le vécu, le point de vue et les connaissances de l'évaluateur.

- **La séance de restitution**

C'est une séance qui réunit tous les acteurs du programme ou du projet concernés par l'évaluation. Au cours de cette séance, tous les acteurs donnent leurs avis sur le travail, le rendu de l'évaluateur. La séance est d'une importance capitale et elle permet à l'évaluateur de s'assurer que l'évaluation répond aux besoins des acteurs clés.

- **Rapport provisoire**

Il est le résultat de l'intégralité du travail des experts. Il fait l'objet d'une analyse par le commanditaire et d'observations du comité de pilotage. Ce rapport est un document interne. La diffusion de ce rapport est limitée et son usage est strictement limité dans un cadre officiel. Une fois validé, ce rapport provisoire constitue le rapport définitif d'évaluation.

- **Rapport définitif**

Après avoir pris connaissance des éventuelles observations du comité de pilotage, et des demandes de compléments, de modifications et de précisions du commanditaire, parfois après plusieurs itérations, le rapport final est remis. Il est la présentation des résultats d'une évaluation et s'accompagne d'un exposé clair de son objet, de ses finalités, de ses destinataires, des questions posées, des méthodes employées et de leurs limites, ainsi que des arguments et critères qui conduisent à ces résultats.

La littérature en administration publique ou management public nous renseigne également sur l'évaluation de la performance des politiques publiques.

### 3.2. L'évaluation de la performance en management public

La quête de la performance des politiques publiques s'est traduite récemment par un processus de réformes de la gestion publique qui a touché de nombreux pays de l'OCDE (Pupion, 2015 ; Desmarais et Giauque, 2016). Ces réformes, inscrites dans la mouvance de la Nouvelle Gestion Publique (NGP), constituent indéniablement le paradigme dominant actuel en matière d'évaluation de la performance des politiques publiques (Nioche, 1982). La perspective de ces réformes nées dans les années 1980 (Hood, 1991) est de promouvoir une culture de gestion axée sur les résultats pour améliorer les politiques publiques. L'objectif poursuivi est de maîtriser les dépenses publiques et, pour ce faire, d'introduire dans la gestion budgétaire davantage de transparence, d'efficacité, et une meilleure programmation des dépenses. En

d'autres termes, la gestion publique prend modèle sur les méthodes de gestion utilisées par les entreprises privées. Ainsi, la NGP vise-t-elle à faire des administrations traditionnelles des organisations orientées vers la performance (Hood, 1991 ; Hood, 1995 ; Bezes, 2005 ; Amar et Berthier, 2007 ; Laufer, 2008 ; Varone, 2008 ; Chatelain-Ponroy, 2010 ; Bartoli et Chomienne, 2011 ; Morgana, 2012 ; Pupion, 2015) à l'instar des entreprises privées. L'État s'assurerait de la sorte d'une légitimation au travers de la qualité des prestations publiques et de l'usage efficient des deniers publics.

### 3.2.1. Les outils de l'évaluation de la performance avec la NGP

Il est vrai qu'il n'existe pas de réforme « *clés en mains* » : chaque pays a, en fait, conduit sa réforme en tenant compte de ses spécificités culturelles nationales ; il n'existe donc pas de « *bonnes pratiques* » applicables partout. Néanmoins, lorsque l'on observe les processus de réformes dans les pays de l'OCDE, on est frappé par la similitude d'approches : il s'agit toujours d'un processus global, systémique, accordant une place importante aux systèmes budgétaires, alliant des finalités de planification, de gestion et de contrôle. C'est à ce titre que Bezes (2005) définit la NGP comme un « *puzzle doctrinal à vocation générique, c'est-à-dire susceptible d'être appliqué à tous les services administratifs quels qu'ils soient, et alimentant des conceptions de réforme multiples et parfois contradictoires* » (Bezes 2005 p. 28). On peut alors soutenir comme Bourgault (2006) que la NGP repose sur un modèle idéal-type. Nous estimons qu'il existe trois composantes essentielles au sein des réformes, à savoir : la gestion budgétaire, la planification et le contrôle. La littérature abonde pour confirmer ces composantes (Sterck et al., 2004 ; Calmette, 2006 ; 2008 ; Gibert et Benzerafa-Alilat, 2016). Dans cette perspective, le modèle idéal-type de la NGP comprendrait :

- Une planification stratégique ;
- Un budget-programme axé sur les résultats ;
- Un système de suivi de gestion ;
- Un rapport annuel de performance ;
- Une reddition de comptes aux parlementaires. Ce modèle idéal-type de la NGP, qui impose l'établissement d'un rapport annuel de performance porte ainsi une attention particulière à la performance des politiques publiques (Perret, 2014 ; Gibert et Benzerafa-Alilat, 2016). Ces rapports de performance faisaient notamment connaître par programme les objectifs poursuivis, les résultats obtenus et attendus, mesurés au moyen d'indicateurs précis.

Ces rapports devraient se focaliser sur l'efficacité, l'efficacité interne de l'administration et sur le jugement des effets propres des politiques publiques (Varone et Jacob, 2004). En effet, toute politique publique doit être comparée, dans une perspective traditionnelle, aux objectifs et moyens, mais aussi être mise en relation avec la dimension sociale grâce à la mesure de la satisfaction de la population et des effets produits par cette action. Cette approche s'appuie sur la double fonction de production des politiques publiques mise en évidence notamment par Gibert (1986), Burlaud *et al.* (2004) ou encore Chatelain-Ponroy (2010), et implique une définition élargie de l'évaluation de la performance de la politique publique (Gibert, 2003). Ainsi, la performance d'une politique publique implique alors de rendre compte à la fois de la gestion et des effets de cette politique, ce que les Anglo-saxons appellent *ouputs* et *outcomes*.

Dans ce contexte, la politique publique est analysée dans sa capacité, non seulement à respecter les règles de gestion mais aussi à fournir des services qui puissent répondre aux besoins réels. En d'autres termes, la performance de la politique publique consiste à s'assurer dans un premier temps de l'utilisation efficiente des ressources allouées. Et, dans un second temps, à s'assurer de la pertinence de celle-ci, c'est-à-dire de la contribution réelle de la politique publique à résoudre le problème collectif (Bureau et Mougeot, 2007). Entre autres « *bien faire les choses* » et « *faire les bonnes choses* ».

*In fine*, nous retenons que dans la mouvance de la NGP, la performance d'une politique publique suppose une mesure et une appréciation des effets induits par la politique et non seulement la rationalisation interne des services administratifs et prestations publiques. Cette philosophie participe donc à inscrire l'évaluation des politiques publiques comme (éventuel) outil (moteur) des réformes de la NGP (Fouquet, 2013 ; Lacouette et Lascoumes, 2013).

### 3.2.2. Les causes de l'évaluation de la performance avec la NGP

Nous souhaitons nous focaliser sur les raisons qui ont vu émerger la NGP. Nous notons que les raisons des réformes sont contingentes aux pays qui les adoptent. En revanche, nous énumérons quelques raisons fréquentes et communes qui ont été des catalyseurs et les moteurs de la NGP. Ces raisons sont entre autres la crise des finances publiques ; la nécessité pour l'État de rendre compte aux citoyens et les attentes des citoyens (Osborne et Gaebler, 1993 ; Chemal-Lafay et Chol, 2006 ; Pupion, 2015).

### 3.2.2.1 La crise des finances publiques

Lorsqu'on parle de crise de finance publique, il s'agit généralement de la dette publique, c'est-à-dire des engagements financiers de l'État (Chouraqui *et al.*, 1991). Dans plusieurs pays de l'OCDE, l'on a constaté majoritairement une augmentation de la dette publique. La plupart des pays de l'OCDE présentaient une situation budgétaire difficile au début des années 1980. Face aux inquiétudes suscitées par l'endettement croissant du secteur public, plusieurs États de l'OCDE ont jugé nécessaire de mettre en place des réformes budgétaires pour soutenir leurs activités économiques.

### 3.2.2.2. La nécessité de rendre compte aux citoyens

La nécessité de rendre compte aux citoyens de l'utilisation des deniers publics est ancienne et même inscrite aux articles 14 et 15 de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen (DDHC) de 1789 : Art. 14. « *Tous les Citoyens ont le droit de constater, par eux-mêmes ou par leurs représentants, la nécessité de la contribution publique, de la consentir librement, d'en suivre l'emploi, et d'en déterminer la quotité, l'assiette, le recouvrement et la durée* ». Art. 15. « *La Société a le droit de demander compte à tout Agent public de son administration* ».

Rendre compte de l'utilisation du denier public a été aussi au cœur des réformes de la NGP mise sur pied au début des années 1980 (Pupion, 2015). Pour les auteurs, c'est un préalable à l'évaluation de la performance des politiques publiques (Pollitt et Bouckaert, 2000). Cette exigence démocratique élémentaire a pris une acuité particulière au regard des nouvelles dispositions de la NGP car elle stimule la productivité dans le secteur public du fait que le citoyen confiant se conforme volontiers aux réglementations et formalités.

## 3.3. L'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement

L'évaluation de l'aide internationale au développement reste relativement captive du schéma de l'évaluation des politiques publiques. En effet, à l'instar de la définition de l'évaluation d'une politique publique « *l'évaluation est le moyen qui permet d'obtenir une rétroaction systématique et utile sur les points forts et les points faibles d'une intervention. Elle fournit les informations et les analyses, qui évitent de reproduire les erreurs et qui augmentent les chances que les prochains investissements apportent encore plus de fruits que ceux qui les ont précédés* » (USAID, 2011, p.1). De son côté, l'Agence Japonaise de Coopération Internationale (JICA) considère aussi que le but premier d'une évaluation consiste à améliorer l'efficacité et l'efficience de projets en exploitant ses résultats pour optimiser la planification et la mise en œuvre (JICA, 2004). Ces définitions mettent en exergue le but principal de l'évaluation de

l'aide qui est d'assurer la performance et de fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision. Par ailleurs, pour remplir ce but principal qui lui est assigné, l'évaluation de l'aide internationale au développement a connu beaucoup de mutations. Nous énumérons, ci-dessous, les principales.

### 3.3.1 Mutations de l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement

Les premières tentatives d'évaluation de l'aide internationale au développement ont débuté dans les années 1950, et se retrouvent dans un article de l'« *International Social Science Bulletin* » de 1955 (Jahoda et Baritz, 1955). Dès lors, les différents types d'évaluations se sont succédés. L'enjeu majeur était de trouver le bon processus permettant de prouver que le projet a atteint ses objectifs de changement social. Plus qu'un débat sur les fondements politiques et économiques sous-jacents à l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement, les différents types d'évaluation constituèrent une « *guerre des écoles* » entre auteurs, qui confrontèrent leurs méthodes d'évaluation : micro-économique, macro-économique, qualitative, quantitative, etc. (Ndikumana, 2012). Les lignes qui suivent présentent les évaluations les plus fréquentes.

- **Évaluation rationaliste et sommative**

L'approche rationaliste<sup>18</sup> ou sommative des années 1960 est souvent présentée comme la « *première génération* » de l'évaluation (Guba et Lincoln, 1989). L'évaluation est dite rationnelle ou sommative car elle se proposait de faire le bilan économique de la politique publique. L'évaluation sommative de l'aide internationale au développement a émergé en s'inspirant de l'approche de l'évaluation des politiques publiques des États-Unis, fortement marquée à cette période, par un modèle rationaliste et objectiviste. Ces évaluations se restreignaient à la mesure de l'efficacité des montants d'aide alloués aux pays en développement. Ces montants étaient évalués à partir du standard établi par les Nations Unies selon lequel les donateurs s'engageaient à consacrer 1 % de leur PNB à l'assistance aux pays en développement. Cette méthode d'évaluation s'appliquait à des projets dans lesquels étaient imbriquées des phases de programmation, de planification, de budgétisation dans un tout cohérent. Ces phases devaient être rationnellement liées par des modélisations économétriques. Ainsi, aux objectifs programmés correspondaient une planification et un budget qui devaient aboutir à des résultats qui seraient ensuite évalués. L'approche rationaliste priorisait la méthode qui consiste à

---

<sup>18</sup> L'approche rationaliste du développement se traduit par le fait que les décideurs politiques occidentaux étaient très intéressés par les évaluations économiques qui permettaient de mesurer le retour sur investissement des activités de l'aide internationale au développement.

analyser et calculer économiquement l'intérêt du projet. Cette méthode d'évaluation servait à rationaliser le choix de projets d'aide internationale au développement en fonction d'un rendement économique. Cette évaluation consistait à mesurer les retombées de projets sur la croissance économique du pays bénéficiaire. Aussi, les rares évaluations qui étaient mises en œuvre, à cette époque, avaient pour objectif de confirmer la bonne réalisation des activités par rapport aux objectifs fixés et aux montants engagés. Les évaluations étaient donc principalement réalisées dans un objectif « *sommatif* »<sup>19</sup> et selon un format expérimental. La société était perçue comme des laboratoires d'expérimentation sociale. Et les évaluations devaient appliquer des méthodologies expérimentales pour répondre à des questions et fournir des conclusions claires et facilement utilisables par les politiciens. Les expérimentations pouvaient ainsi aider à identifier les meilleures interventions sociales, afin qu'elles soient ensuite généralisées (L'Horty et Petit, 2011 ; Devaux-Spatarakis, 2014 ; Laporte 2015).

Cependant, dès la fin des années 1960, l'approche rationaliste et sommative de l'évaluation suscita un débat important sur l'expression de jugements de valeurs par les évaluateurs. Certains auteurs considéraient que le jugement de l'évaluateur devait être considéré dans la prise de décision des politiques (Scriven, 1972). En revanche, pour d'autres, les évaluateurs devaient se garder d'émettre des jugements pour préserver l'objectivité et se contenter de fournir des chiffres, des résultats. L'évaluateur, pour être crédible et accepté, devait donc proscrire tout jugement de valeur qui serait jugé subjectif. Il revenait aux décideurs politiques d'interpréter et de s'approprier les résultats fournis. Selon, l'approche rationaliste, le chercheur ou l'expert doit s'auto-distancier par rapport à la société qu'il observe et éliminer tout jugement de valeur. C'est cette capacité à prendre du recul sur la société qui fait la valeur ajoutée de son expertise (Laporte, 2015). L'évaluateur était invité à poser un regard froid et scientifique sur la société (Durkheim, 1967).

Les contestations de ce courant positiviste ont engendré des débats. Avec, d'une part une approche qui privilégiait l'évaluation expérimentale et, d'autre part, une tendance qui privilégiait la recherche du bien-être social et favorisait des méthodes d'évaluation qualitatives et participatives (Laporte, 2015). L'évaluation s'est alors enrichie de considérations sociales. Les évaluateurs conceptualisèrent alors une approche alternative qualifiée d'évaluation participative.

---

<sup>19</sup> Sont qualifiées de "sommatives" les évaluations qui ont pour objectif non pas un apprentissage par les acteurs impliqués dans la politique publique évaluée, mais l'apport de preuves sur son efficacité. Ce type d'évaluation sert à produire un bilan des résultats de la politique publique menée.

- **Évaluation participative**

Cette nouvelle forme d'évaluation, datant des années 1970, puise ses racines dans les programmes de participation citoyenne. Elle repose sur la participation active des « *stakeholders* » (Plottu et Plottu, 2009). Le terme « *stakeholder* » (parties prenantes) fut pour la première fois appliqué à l'évaluation pour présenter l'idée que tous les groupes d'acteurs participant à une politique publique devraient être impliqués dans son évaluation (Monnier, 1987). La participation des parties prenantes concernait différents acteurs : des politiques, des bénéficiaires directs de l'aide, la population en général, ou encore des autorités locales (Weiss, 1997). L'évaluation participative a pour objectif d'apporter des réponses aux besoins d'informations des différents groupes d'acteurs concernés par la politique publique. Ainsi, avec l'évaluation participative, les évaluateurs comprirent la nécessité d'ouvrir la « *boîte noire* » des politiques publiques et commencèrent à s'intéresser à l'analyse de leurs processus de fabrication et de mise en œuvre (Monnier, 1987 ; Laporte, 2015). Cependant, avec les évaluations participatives, le rôle des évaluateurs n'était toujours pas de porter un jugement sur les politiques publiques. Les parties prenantes devaient construire leurs propres jugements à partir des observations. Toutefois, dans cette approche, pour que l'évaluation devienne valable, il fallait un consensus entre les parties prenantes.

Les évaluations participatives étaient présentées comme un outil permettant de remédier à l'échec, de plus en plus reconnu, de l'aide internationale au développement. Elles permettaient également de répondre à la critique montante de la faible implication des États du sud dans l'évaluation. L'OCDE et les évaluateurs élaborèrent des guides méthodologiques montrant comment appliquer les méthodologies participatives d'évaluation des politiques publiques aux pays du sud (FAO, 1989 ; Jacob et *al.*, 2007).

Malgré ces nouvelles réflexions, la pratique de l'évaluation participative restait quasi inexistante dans l'aide internationale au développement. Ce décalage révélait une tension entre la manière dont de plus en plus d'évaluateurs percevaient leur nouvelle « *mission* », et ce qu'attendaient d'eux les dirigeants des organismes d'aide internationale au développement. Face à cette difficulté d'utilisation de l'évaluation participative, en guise d'amélioration, une nouvelle évaluation vit le jour.

- **Évaluation formative**

Selon ce concept, une évaluation n'est légitime que si elle est utile à la prise de décision. L'objectif de l'évaluation serait alors de produire une information utile plutôt qu'une

information « vraie », comme c'était le cas avec les approches précédentes. L'évaluation formative est conduite principalement dans le but d'aider à améliorer les actions. Il ne s'agit pas d'une évaluation qui se réduit à du contrôle continu, qui interroge les représentations, les références implicites à l'œuvre et les démarches, qui cherche à comprendre un fonctionnement ou un dysfonctionnement pour en dégager le sens et orienter l'action (Vial, 2012). L'évaluation formative englobe et dépasse le contrôle. L'évaluation formative est menée dans un objectif d'apprentissage par les acteurs de la politique publique évaluée. Elle va au-delà de la démonstration de résultats et tente de comprendre pourquoi les résultats ont été, ou non, atteints et de déterminer, en collaboration avec les parties prenantes de la politique publique, des voies d'amélioration envisageables (OCDE, 2005 ; Vial, 2012).

- **Évaluation pluraliste**

Nous observons, durant la deuxième moitié des années 1980, la diffusion d'une approche d'évaluation « pluraliste » et « démocratique » des politiques publiques qualifiées d'évaluation de quatrième génération (Guba et Lincoln, 1989 ; Duran et Monnier, 1992 ; Nioche, 2016). Cette approche associe de nombreux acteurs sociaux et représentants de groupes d'intérêts dans le processus d'évaluation (Laporte, 2015). Les parties prenantes n'ont pas le contrôle du processus qui, quant à lui, reste entre les mains de l'évaluateur chargé d'identifier des solutions. Les points de vue – souvent divergents – des parties prenantes sont utilisés en vue d'aboutir à des solutions. Cette évaluation est ouverte à tous les citoyens, et offre à tous l'opportunité de discuter de choses réelles et concrètes. Elle permet aux citoyens de prendre ensemble la responsabilité de formuler des avis plutôt que de se laisser guider par une objectivité scientifique présumée, délivrée par des experts et des évaluateurs. Un tel procédé d'évaluation requiert la mise en pratique de méthodes démocratiques qui la rendent transparente, et sujette à la réflexion et au dialogue. En remettant en cause les choix et en les jugeant, elle pose fondamentalement la question de la pertinence de l'aide internationale au développement. Cette évaluation demande du temps alors que l'aide internationale au développement s'inscrit dans des échéances à court ou à moyen terme. Cette approche peine alors à faire son entrée dans la palette des évaluations fréquemment utilisées alors qu'elle pourrait constituer un précieux allié (L'Horty et al., 2011).

- **Évaluation émancipatrice**

La 5<sup>ème</sup> génération d'évaluation, dont la mise en pratique est encore très récente, combine les caractéristiques des deux approches participative et pluraliste. Elle implique une grande diversité d'acteurs sociaux concernés par le projet dans toutes les phases du cycle de vie de la

politique publique et de l'évaluation. Sur la base du constat que l'information et la connaissance sont souvent réservées aux principaux acteurs d'un programme, elle juge indispensable de les transférer notamment aux bénéficiaires et autres acteurs sociaux en vue d'instaurer une justice sociale et de faire de l'évaluation une action démocratique (Absil et Vandoorne, 2015 ; Laporte, 2015). L'évaluation émancipatrice opère un transfert de pouvoir qui n'appartient plus aux seuls dirigeants, ni à un nombre limité de personnes, mais à l'ensemble des acteurs, d'abord au niveau individuel, puis au niveau collectif. L'évaluation émancipatrice présente trois avantages. D'abord, la participation des acteurs sociaux concernés par le projet permet un meilleur jugement de valeur, car l'évaluateur peut accéder à une variété d'informations au travers d'échanges avec les participants de multiples opinions. Ensuite, l'évaluation émancipatrice permet à chaque acteur de s'investir et d'acquérir des connaissances sur le projet auquel il participe. Enfin, avec l'évaluation émancipatrice de cinquième génération les bénéficiaires des évaluations sont amenés à prendre en mains leurs problèmes en vue de les résoudre (Plottu et Plottu, 2009).

Ces différentes mutations enseignent également sur ce que recouvre l'évaluation de l'aide internationale au développement. Elles mettent en évidence le fait que pendant plusieurs décennies, l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement s'est transformée. Elle est partie d'une visée purement rationnelle, économique, pour progresser vers une évaluation de la performance prenant en compte les attentes de toutes les parties prenantes.

Les méthodes et les pratiques d'évaluation ont fait des progrès surtout avec l'émergence des techniques aléatoires telles que les essais contrôlés randomisés (ECR)<sup>20</sup>. Il s'agit de procédés scientifiques et objectifs qui réduisent les biais et renforcent la fiabilité des résultats de l'évaluation (Duflo, 2009). Le recours à des groupes témoins renforce les chances du chercheur d'établir une relation de causalité entre une intervention et les réalisations visées. Toutefois, de nombreuses interrogations demeurent, même face à la méthodologie des ECR. Les ECR ne permettent pas de surmonter complètement les éternels problèmes d'attribution des résultats dans un système aussi complexe où de nombreux facteurs sont susceptibles d'influencer directement et indirectement un résultat donné. En outre, la randomisation peut soulever des

---

<sup>20</sup> Elle consiste à définir une population d'individus éligibles et à les répartir de manière aléatoire dans deux groupes : le groupe des bénéficiaires (souvent appelé groupe test) qui aura accès au projet et le groupe des non-bénéficiaires (ou groupe témoin). L'intérêt des méthodes randomisées est de permettre une interprétation causale, ce qui n'est pas envisageable pour les autres méthodes. En effet, le tirage aléatoire supprime les biais de sélection et assure la comparabilité initiale des groupes. Les différences observées a posteriori sont donc théoriquement imputables au projet.

problèmes moraux, dans la mesure où elle exige l'implication de groupes qui ne bénéficient pas directement d'une intervention dont ils auraient souhaité, dans d'autres circonstances, bénéficier. Dans ce contexte, il est difficile d'expliquer pourquoi certains groupes ne serviraient que d'objets à une expérimentation alors que d'autres sont les bénéficiaires de l'intervention d'aide évaluée (Ndikumana, 2012). Quelle que soit la méthode utilisée, il est admis que le paysage de l'aide internationale au développement est composé d'expériences réussies et d'échecs (Easterly, 2009 ; Ndikumana, 2012). Le problème provient de l'utilité, des raisons des évaluations de la performance de l'aide, puisque les réussites ne sont pas parvenues à éclipser les échecs afin de produire des résultats attestant de l'impact positif global de l'aide. De nombreuses raisons expliquent cet état de fait, dont le fait que l'évaluation de la performance de l'aide présente de nombreuses failles qui sapent son efficacité. Ces inefficiences empêchent l'utilisation sereine des conclusions. Nous y reviendrons dans la partie empirique de cette thèse.

3.3.2. Les raisons de l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement  
À ce stade de nos travaux, et se référant à toute la littérature qui vient d'être étudiée, issue des différentes disciplines, nous dressons les raisons principales qui motivent les évaluations de la performance de l'aide internationale au développement.

- **L'évaluation pour rendre des comptes**

Les pays donateurs réclament plus de transparence dans la gestion de l'aide internationale au développement. Et l'évaluation a pour objectif de rendre des comptes aux bailleurs de fonds. C'est l'objectif le plus courant des évaluations. Elle permet de contrôler le projet, et c'est la finalité principale, parfois la seule. L'évaluation permet de savoir si les objectifs sont atteints, si l'argent est dépensé à bon escient (Neu, 2011 ; Nioche, 2016). L'objet sur lequel des « *comptes* » sont rendus n'est pas une organisation, mais une politique publique, c'est-à-dire un programme d'actions ou un projet (Baslé, 2013 ; Brunetière, 2013). L'évaluation permet également aux évaluateurs externes de rendre compte des résultats du projet (Dreyfus, 2016).

- **Outil de planification et de gestion**

Les praticiens voient dans l'évaluation un outil important pour la planification et la gestion de l'aide internationale au développement. Il a été souligné dans le paragraphe 3.1 de cette section que l'évaluation est liée aux étapes de planification et de mise en œuvre d'un projet. Il est difficile sans évaluation de savoir comment procéder à des révisions dans un projet et

d'identifier de nouveaux besoins ou de changement qui devraient y être faits (Audet, 2009 ; Neu, 2011).

- **L'évaluation au service de l'apprentissage**

L'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement permet une utilisation optimale des rétroactions tirées au moment de formuler des politiques, mais aussi de concevoir et de mettre en œuvre des interventions. L'évaluation n'est utile que si elle informe les politiques. Une manière de s'en sortir consiste à exiger que les responsables de programmes prouvent systématiquement que les conclusions des évaluations précédentes ont bien été intégrées dans le concept et la mise en œuvre des nouvelles interventions ; une condition explicite obligeant à s'inspirer des enseignements des évaluations précédentes (Migaud, 2013). Cette situation est ce que Ostrom et *al.* (2001) appellent les « *capacités de correction des erreurs* » au sein des systèmes et des institutions et qui permettent d'éviter que les erreurs ne créent des inefficiences qui se perpétueront. On voit ainsi que les améliorations de la performance de l'aide sont conditionnées à un véritable apprentissage (Neu, 2011 ; Ndikumana, 2012). L'apprentissage passe par l'analyse et la mise en débat rétroactives de l'histoire et des effets d'un projet. Il s'appuie sur des données objectives mémorisées ou archivées durant l'action.

- **Outil d'aide à la décision**

L'évaluation n'est utile que si elle informe les décideurs et aide à la prise de décision (Neu, 2001 ; Ndikumana, 2012). Les recommandations qu'elle offre aux bailleurs de fonds et aux politiques en informant de manière synthétique et argumentée éclairent les choix et offrent des moyens de réajustement pertinents. Fournissant des analyses rationnelles, l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement apporte la sérénité dans les choix que les décideurs doivent faire.

- **L'évaluation pour une meilleure diffusion des informations au public**

La diffusion des informations sur l'aide est encore moins fréquente dans bon nombre de pays bénéficiaires. Or, l'information du public est importante si l'on veut que les populations des pays bénéficiaires, mais aussi l'opinion dans les pays donateurs suivent l'utilisation des ressources de l'aide et aient une idée concrète de leur impact sur le développement. La diffusion des informations au public est un élément clé dans l'ordre du jour de la performance de l'aide internationale au développement. La diffusion de l'information permet de fournir des éléments en vue de la justification des actions menées. Les résultats de l'aide au développement doivent

être portés à la connaissance du grand public et des milieux influents tant dans les pays donateurs que dans les pays bénéficiaires (OCDE, 2011).

- **L'évaluation comme outil de transparence contre la corruption**

Pour que les évaluations constituent un outil efficace au service de l'efficacité de l'aide, il faut développer une culture de la transparence et anti-corruption. La corruption est un obstacle au développement. La lutte contre la corruption est essentielle pour atteindre, entre autres buts, les ODD. La lutte contre ce fléau est l'une des premières priorités des organismes d'aide internationale au développement (PNUD, 2008). L'évaluation de la performance de l'aide internationale contribue également par son dispositif à rendre transparente l'utilisation des ressources. Les bailleurs de fonds, par le processus d'évaluation de la performance s'assurent que les projets financés ne sont pas touchés par la corruption.

### Conclusion de la section 3

Cette section a mis en évidence les fondements, les origines et les concepts de l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement.

Le paragraphe (3.1) a servi à souligner les concepts de l'analyse des politiques publiques qui ont nourri l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement. Nous notons que la performance d'une politique publique a évolué d'une dimension purement économique vers la recherche par les acteurs des politiques publiques d'une reconnaissance par la qualité et l'utilité des prestations à l'attention des acteurs sociaux (Laufer 2008). L'appréciation de la performance tient alors compte de l'appréciation des outputs et de celle des outcomes (Gibert, 2010 ; Chatelain-Ponroy, 2010). L'on y retrouve la « mesure » comme norme objective permettant de penser le monde en chiffres mais également le « *jugement* », l'appréciation de certains aspects qualitatifs (Pillon et Vatin, 2003).

La littérature en administration publique nous enseigne également sur l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement (3.2). Elle a montré que la quête de la performance des politiques publiques s'est traduite récemment par un processus de réformes de la gestion publique qui a touché de nombreux pays de l'OCDE (Pupion, 2015). Ces réformes, inscrites dans la NGP, constituent indéniablement le paradigme dominant actuel en matière d'évaluation de la performance des politiques publiques (Nioche, 1982). Et les outils du modèle type d'une évaluation de la performance dans le cadre de la NGP sont ceux utilisés pour l'évaluation de l'aide internationale au développement.

Enfin, le paragraphe (3.3) présente le déroulement d'une évaluation de l'aide internationale au développement qui reste captive du schéma de l'évaluation d'une politique publique avec une étape « *processus* » et une étape « *outils* » et la participation de plusieurs acteurs (Perret, 2008 ; Varone, 2008 ; Matyjasik 2014 ; Albarello et *al.*, 2016). Toutefois, le dispositif d'une évaluation de l'aide internationale au développement a connu des mutations significatives pour mieux apprécier le changement social (aspect qualitatif) induit par le projet évalué. Outre le fait de vouloir apprécier les effets de l'aide internationale au développement, l'évaluation de la performance est conduite pour d'autres raisons : planifier et gérer le projet, rendre compte, lutter contre la corruption, aider les décideurs politiques et bailleurs de fonds dans la prise de décision, etc.

## **Conclusion du chapitre 2**

L'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement apparaît comme un processus complexe ; sa mise en œuvre est difficile, son acuité et sa pertinence sont largement tributaires de la compétence et de l'expérience des hommes qui lui sont affectés. Appréhender les raisons de la mise en œuvre de l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement implique de prendre en compte ses deux grandes spécificités (Diallo et Thuillier, 2004 et 2005 ; Khang et Moe, 2008 ; Landoni et Corti, 2011 ; Ika, 2005) à savoir : (1) l'aide internationale au développement est un projet et (2) l'aide internationale au développement est une politique publique, revêtue d'une théorie de changement social (cf. chapitre 1).

Nous avons, dans ce deuxième chapitre, présenté le fondement théorique du concept de l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement et préparé les bases nécessaires ainsi que les articulations entre les concepts pouvant nous aider à étudier le phénomène observé. Du fait que notre objet de recherche se trouve au confluent de plusieurs cadres théoriques, nous avons tenté de rapprocher plusieurs domaines scientifiques : le contrôle de gestion, la gestion de projet, l'administration publique et l'analyse de politique publique.

Les cadres théoriques en contrôle de gestion, plus particulièrement sur l'usage des outils de gestion, contribuent à faire une description et une analyse fines des techniques et outils de gestion qui composent le dispositif d'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement. Une fois les éléments du dispositif identifiés et analysés, le cadre d'analyse de Bouckaert et Halligan (2008) permet de positionner les conceptions de l'évaluation de la performance pouvant exister au sein de l'aide internationale au développement (section 1).

L'aide internationale au développement étant administrée sous la forme de projet, plusieurs variables, issues de la gestion de projet (qui renvoie aux fonctions instrumentales de pilotage du projet), sont prises en compte pour évaluer le succès et le bon fonctionnement de l'évaluation de sa performance (section 2).

L'objectif de cette thèse est de **comprendre les raisons qui motivent la mise en œuvre d'une évaluation de la performance de l'aide internationale au développement**. Dans cette quête de compréhension, il nous semble utile d'identifier les raisons fondamentales qui sous-tendent l'évaluation et qui ont été mises en place, au fil du temps. Dans ce contexte, nous nous sommes tournées vers les principes et les outils de la NGP. Notre objectif ici n'est pas d'étudier l'ensemble des réformes de la NGP mais de souligner pourquoi les questions d'évaluation de la performance de politiques publiques se sont posées (section 3).

Toutefois, la littérature en contrôle de gestion, en gestion de projet ou en analyse de politique publique ont fait l'objet de peu de développements sur les raisons justifiant une évaluation de politique publiques. Les concepts proposés restent assez superficiels pour constituer un réel soutien à des travaux de thèse. Ces constats nous confortent quant à la pertinence de notre recherche qui apporte des réponses ou des éclairages utiles dans ces domaines. Dans cette perspective, nous avons eu recours à des théories complémentaires (exposées au chapitre 3) pour mieux expliquer le phénomène observé.

## Chapitre 3 : Éclairages complémentaires et novateurs pour appréhender l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement

Nous avons mis en évidence que l'objet de cette thèse se situe au confluent de plusieurs cadres théoriques issus de plusieurs disciplines. L'exploration théorique consiste alors à sélectionner et retenir un certain nombre d'objets théoriques pouvant nous servir de grille pour analyser et observer le terrain d'étude. Dans ce contexte, ce troisième chapitre évoque également des cadres théoriques, en sciences de gestion, permettant d'approfondir l'étude de l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement. C'est le lieu ici de souligner, une fois de plus, qu'il s'agit de réflexions portées sur le dispositif d'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement dans le but d'appréhender la performance et non d'une réflexion pour améliorer la performance ou le succès de l'aide internationale au développement. En d'autres termes, la présente recherche ne se propose pas de mener une réflexion sur le lien entre l'aide internationale au développement et la croissance économique ou la réduction de la pauvreté. Nos travaux ne se focalisent pas non plus sur les conditions de l'aide internationale au développement devant être réunies pour qu'elle améliore le produit intérieur brut par individu. Au nombre des cadres théoriques en sciences de gestion, trois théories peuvent être mobilisées pour analyser l'évaluation de l'aide internationale au développement.

Le premier cadre théorique pouvant être mobilisé est la théorie néo-institutionnelle, présentée dans la section 1. Ensuite, nous exposons dans la section 2, l'apport de la théorie des parties prenantes dans l'appréciation de la performance de l'aide internationale au développement. Et nous terminerons, dans la section 3, par le *Naturalistic Decision Making* (NDM) ou la théorie de la décision en situation pour analyser la dimension cognitive de l'évaluation de la performance de l'aide.

### Section 1 : La théorie néo-institutionnelle des organisations

Aujourd'hui, le maître-mot parmi les bailleurs de fonds est « *résultat* ». L'aide internationale au développement doit montrer, si possible à court, moyen et long terme des résultats quantifiables et sans équivoque. Il est capital que les résultats de l'aide internationale au développement conduisent à une réduction de la pauvreté car c'est sa raison d'être. Néanmoins, une telle pression sur le résultat conduit inévitablement à des incitations perverses (Raballand, 2015) dans l'évaluation de la performance. La théorie néo-institutionnelle des organisations

(TNIO) semble offrir un cadre intéressant pour comprendre et expliquer l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement. En effet, les projets d'aide internationale au développement sont portés par des organisations institutionnalisées (Meyer et Rowan, 1977) et sont donc fortement influencés par leur environnement institutionnel. Cette théorie offre un cadre d'analyse pertinent pour comprendre les raisons de l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement car de plus en plus de recherches soutiennent que les institutions et les dispositifs de gestion sont liés (Terrisse, 2012).

### 1.1. Les concepts de la TNIO

Le courant de la TNIO met l'accent sur la recherche de légitimité. Selon cette théorie, les facteurs institutionnels et les fonctions symboliques des structures permettent aux organisations de se légitimer dans leur environnement institutionnel. Les organisations ne sont pas seulement en concurrence pour des ressources et pour des clients mais aussi pour obtenir un pouvoir politique et une légitimité institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983). Cette recherche de légitimité peut inciter les entreprises à adopter des structures ou des pratiques organisationnelles dans un but « *cérémoniel* » (Meyer et Rowan, 1977) conforme à leur environnement.

Le courant néo-institutionnel fut développé dans les années 1970. Les fondements de TNIO ont été posés dans l'article de Meyer et Rowan (1977) et complétés par celui de DiMaggio et Powell (1983). Selon ce courant, les facteurs institutionnels et les fonctions symboliques des structures permettent aux organisations de se légitimer dans leur environnement institutionnel. Autrement dit, les structures d'une organisation donnée reflètent son environnement social et institutionnel.

#### 1.1.1. Environnement institutionnel

L'entreprise (ou le projet comme c'est le cas dans cette recherche) est placée dans un environnement ou champ institutionnel ou organisationnel, défini comme l' « *ensemble des organisations qui constituent une zone reconnaissable de vie institutionnelle : les fournisseurs clés, les consommateurs de produits et de ressources, les agences de régulation et autres organisations qui produisent des produits et des services similaires* » (DiMaggio et Powell, 1983). Les auteurs de la TNIO réfutent la conceptualisation de l'environnement faite dans les approches traditionnelles. Ils soutiennent que cette conceptualisation ne s'intéresse qu'aux flux techniques entre organisations et ne voit les organisations que comme des systèmes de production (Scott et Meyer, 1991, p. 111). Outre cet « *environnement technique* », ces auteurs proposent de prendre en compte l' « *environnement institutionnel* ». « *L'environnement*

*technique met l'accent sur une rationalité qui vise à faire correspondre moyens et fins afin d'aboutir au résultat attendu. L'environnement institutionnel implique une rationalité cognitive : fournir des éléments qui permettent de rendre les actions passées compréhensibles et acceptables pour les autres et qui rendent l'organisation comptable de ses actions passées »* (Scott et Meyer, 1991, p. 124). Et, pour illustrer ces propos, DiMaggio et Powell (1983) citent deux exemples. Celui d'une manufacture qui adopte une nouvelle technologie de contrôle de pollution pour se conformer à une régulation environnementale imposée par le gouvernement. Et celui d'une organisation à but non lucratif qui maintient une comptabilité pour être en phase avec la réglementation fiscale. L'environnement institutionnel est composé de « *règles, d'obligations légales ou culturelles auxquelles sont soumises les organisations* » (Scott et Meyer 1991, p.123). Toutefois, cet environnement institutionnel peut être aussi caractérisé par les groupes externes pouvant avoir une influence sur l'entité étudiée. La survie de l'organisation requiert alors une certaine conformité aux normes, règles, cultures, obligations sociales qui l'entourent et qui l'identifient au groupe. Ainsi, à la recherche de légitimité, l'entreprise se conforme à la logique dominante de l'environnement institutionnel auquel elle appartient.

#### 1.1.2. Isomorphismes : coercitif – normatif – mimétique

Dans un environnement institutionnel, l'entreprise est soumise à des pressions institutionnelles qui poussent à l'homogénéisation de ses comportements, de ses structures et de ses activités. Cependant, trois processus conduisent à la diffusion des normes institutionnelles (DiMaggio et Powell, 1983). Les entreprises insérées dans un champ organisationnel ou environnement institutionnel spécifique sont soumises à des pressions coercitives, normatives et mimétiques qui contraignent tout ou partiellement le choix de leurs structures et de leurs pratiques. Le processus coercitif correspond aux pressions venant des institutions dont les organisations sont dépendantes (État, grandes entreprises de plusieurs filiales, actionnaires, etc.). Le processus normatif s'explique par la professionnalisation des acteurs lorsqu'ils appartiennent à un réseau professionnel et ont suivi une formation qui normalise leurs comportements. Enfin, en situation d'incertitude, certaines organisations adoptent un comportement mimétique ; en effet, lorsqu'il est difficile de connaître la « *bonne solution* », ces organisations copient ce que font les concurrents ou les autres acteurs du champ institutionnel.

## 1.2. La théorie néo-institutionnelle et l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement

L'aide internationale au développement regroupe des entités bien différentes dans des secteurs divers. La composition des entités de l'aide internationale au développement est de nature mixte et varie d'un projet à un autre. La composition des entités de l'aide internationale au développement rejoint alors celle du tiers secteur (Evers, 1996) ; celle-ci est un espace d'intermédiation et non un secteur compartimenté et indépendant. C'est un secteur dans lequel différentes acteurs, discours et croyances coexistent. L'aide internationale au développement est par conséquent soumise au pluralisme institutionnel, situation vécue par une organisation lorsqu'elle opère dans des sphères institutionnelles multiples (Kraatz et Block, 2008).

Pour les auteurs, chaque institution a une raison centrale qui guide ses principes organisationnels et donne aux acteurs sociaux des motifs et une identité. Dans un but cérémoniel, les institutions adoptent des pratiques. La reconnaissance des normes institutionnelles ainsi que la hiérarchie entre elles vont être dictées par les acteurs ayant du pouvoir. Pour distinguer les acteurs ayant du pouvoir dans le champ organisationnel de l'aide internationale au développement nous avons recours à la théorie des parties prenantes (Berle et Means, 1932 ; Freeman, 1984). De plus, la théorie néo-institutionnelle rencontre des difficultés au niveau opérationnel dans la définition et la composition des acteurs du champ organisationnel. En effet, la théorie néo-institutionnelle ne permet pas de définir les différents acteurs, leurs rôles, et ne permet pas une analyse des interactions qui les structurent. C'est pourquoi nous allons emprunter des concepts propres à la théorie des parties prenantes pour mieux identifier les acteurs en cause.

### Conclusion de la section 1

L'approche néo-institutionnelle s'est développée en théorie des organisations dans les années 1980 (Meyer et Rowan, 1977 ; DiMaggio et Powell, 1983). Le fondement de la théorie est que les organisations ou institutions adoptent des structures en réponses aux attentes externes à l'organisation (Meyer et Rowan, 1977). Plutôt que de réduire l'indétermination concernant la réalité, les organisations peuvent chercher une rationalité applicable qui démontre leur légitimité vis à vis de la société prise dans son ensemble. Dans ce cas, les organisations qui utilisent des ressources « *culturellement approuvées* » sont légitimées. La question qui se pose est donc d'identifier les mécanismes d'influence de l'environnement qualifié d'institutionnel sur les organisations. Les organisations sont influencées par des pressions normatives placées

sur elles. Ces pressions émanent de plusieurs sources : l'État, d'autres organisations régulatrices en général et les professions. La réponse à ces pressions induit un changement dans les structures des organisations qui deviennent de ce fait isomorphes avec les attentes prescrites institutionnellement.

L'objectif de cette recherche est de comprendre et d'expliquer les raisons qui motivent la mise en œuvre d'une évaluation de la performance de l'aide internationale au développement. Pour y arriver, nous avons décidé d'observer l'évaluation de la performance de plusieurs projets d'aide internationale au développement. La mobilisation de la TNIO est un cheminement vers la compréhension de l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement car elle expliquerait en partie les influences ou les pressions réelles qui la justifient.

## Section 2 : La théorie des parties prenantes

L'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement regroupe de nombreux acteurs. En effet, l'aide internationale au développement, comme toute politique publique, se déploie à travers des relations entre plusieurs acteurs sociaux (Thoenig, 2010 et 2014 ; Diallo et Thuillier, 2004). Dans ce contexte, la connaissance de ces acteurs, leurs caractéristiques, leurs appréciations de la performance de l'aide internationale au développement et des conséquences qui en découlent sont des éléments d'analyse indispensables (Boisteau, 2013). Il faut noter que toutes les parties prenantes, nécessaires à la mise en œuvre de l'aide internationale au développement, ne sont pas associées au processus évaluatif (Jacob, 2010). Au cours d'une évaluation de la performance de l'aide, les caractéristiques des parties prenantes sont fondamentales dans la sélectivité des acteurs concernés par l'évaluation. Le recours à la théorie des parties prenantes dans cette thèse vise à identifier les parties prenantes saillantes dont les caractéristiques et les attentes à satisfaire semblent jouer un rôle essentiel dans l'évaluation de la performance.

La théorie des parties prenantes n'est pas limitée aux entreprises commerciales classiques ; elle est utilisée également dans des travaux portant sur des organisations à but non lucratif (Chanut et Rochette, 2012 ; Rochette et *al.*, 2016). L'utilisation de la théorie des parties prenantes dans un domaine social comme celui de cette thèse n'est donc pas un cas isolé. Cette section dans un premier temps nous éclaire sur le fondement de la théorie des parties prenantes (2.1), ensuite elle présente le modèle de Mitchell et *al.*, (1997) qui permet d'identifier les différentes parties prenantes et de les hiérarchiser selon des attributs (2.2). Enfin, le point (2.3) met en évidence

une lecture possible de la théorie des parties prenantes dans l'évaluation de l'aide internationale au développement.

## 2.1. Fondement du concept de la partie prenante

Le concept de parties prenantes prend ses racines dans les travaux de Berle et Means (1932) qui constatèrent le développement d'une pression sociale s'exerçant sur les dirigeants des grandes entreprises pour qu'ils reconnaissent leur responsabilité auprès de tous ceux dont le bien-être peut être affecté par les décisions de l'entreprise. Cependant, nous considérerons que les pionniers furent Follet (1918), Dodd (1932), qui, sans employer le terme « *parties prenantes* » avaient émis l'idée selon laquelle l'entreprise doit équilibrer les intérêts concurrents des diverses parties dans le but de maintenir leur coopération. Par ailleurs, le concept de « *théorie des parties prenantes* » tel qu'il est utilisé actuellement en sciences de gestion est attribué à Freeman (1984). Plusieurs définitions de la théorie des parties prenantes foisonnent depuis la publication de l'ouvrage de Freeman (1984). Et les auteurs Mitchell et *al.* (1997) et Mullenbach (2007) en ont fait une chronologie que nous reprenons dans le tableau 13 ci-dessous.

Tableau 13 : Chronologie des définitions du concept de "parties prenantes"

<b>Freeman et Reed (1983)</b>	« Can affect the achievement of an organization's objectives or who is affected by the achievement of an organization's objectives ». « On which the organization is dependent for its continued survival »
<b>Freeman (1984)</b>	«Can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives »
<b>Freeman et Gilbert (1987)</b>	« Can affect or is affected by a business »
<b>Cornell et Shapiro (1987)</b>	Who have « contracts »
<b>Evan et Freeman (1988)</b>	« Have a stake in or claim on the firm »
<b>Bowie (1988)</b>	« Without whose support the organization would cease to exist »
<b>Alkhafaji (1989)</b>	« Groups to whom the corporation is responsible »
<b>Caroll (1989)</b>	« Asserts to have one or more of these kinds of stakes » - « ranging from an interest to a right (legal or moral) to ownership or legal title to the company's asserts or property »
<b>Freeman et Evan (1990)</b>	« Contract holders »
<b>Thompson et al (1991)</b>	In « relationship with an organization »
<b>Savage et al (1991)</b>	« Have an interest in the actions of an organization and... the ability to influence it »
<b>Hill et Jones (1992)</b>	« Constituents who have a legitimate claim on the firm... established through the existence of an exchange relationship » who supply «

	the firm with critical resources (contributions) and in exchange each expects its interests to be satisfied (by inducements) »
<b>Brenner (1993)</b>	« Having some legitimate, non-trivial relationship with an organization (such as) exchange transactions, actions impact, and moral responsibilities »
<b>Carroll (1993)</b>	« Asserts to have one or more of the kinds of stakes in business may be affected or affect »
<b>Freeman (1994)</b>	Participants in « the human process of joint value creation »
<b>Wicks et al (1994)</b>	« Interact with and give meaning and definition to the corporation »
<b>Langtry (1994)</b>	The firm is significantly responsible for their well-being, or they hold a moral and legal claim on the firm
<b>Starik (1994)</b>	« Can and are making their actual stakes known » - « Are or might be influenced by, or are or potentially are influencers of some organization »
<b>Clarkson (1994)</b>	« Bear some form of risk as a result of having invested some form of capital, human or financial, something of value, in a firm »
<b>Clarkson (1995)</b>	« Have or claim, ownership, rights, or interests in a corporation and its activities ».
<b>Nasi (1995)</b>	« Interact with the firm and thus make its operation possible »
<b>Brenner (1995)</b>	« Are or which could impact or be impacted by the firm/organization »
<b>Donaldson et Preston (1995)</b>	« Persons or groups with legitimate interests in procedural and/or substantive aspects of corporate activity »

**Sources** : Mitchell et al. (1997, p.858) ; Mullenbach (2007, p.112)

Toutefois, la définition de Freeman (1984, p.46) « *A stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objective* » - qui peut être traduite de la façon suivante : « *Une partie prenante dans l'organisation est (par définition) tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation* » - demeure la plus mobilisée dans la littérature et c'est celle que nous retiendrons dans ce travail. La théorie des parties prenantes, selon cette définition de Freeman (1984), s'intéresse à l'étude de la nature des relations qui lient l'organisation à ses différentes parties prenantes. Elle repose sur des principaux postulats selon lesquels : (1) L'organisation est en relation avec plusieurs groupes qui affectent et sont affectés par ses décisions ; (2) Les intérêts des parties prenantes ont une valeur intrinsèque et aucun intérêt n'est sensé dominer les autres. Ces postulats sont relayés par Pesqueux (2006) qui affirme que la théorie des parties prenantes se réfère à la responsabilité de l'organisation sur la base de deux variantes. La première variante concerne l'aspect empirique de la responsabilité. La théorie est construite dans la perspective d'une prise en compte des intérêts de l'organisation qui va répartir de façon pratique ses efforts entre les parties prenantes

selon leur importance. La seconde variante concerne l'aspect normatif de la responsabilité qui conçoit la relation « *organisation-parties prenantes* » comme une relation sociale qui implique la responsabilité morale de l'organisation. Par ailleurs, au sein de la théorie des parties prenantes coexistent plusieurs approches qui la nourrissent et enrichissent les réflexions. Les lignes suivantes en font une présentation sommaire.

## 2.2. Les approches de la théorie des parties prenantes

Dans un souci d'éclairage du concept de partie prenante, qui semble pouvoir s'agrandir à l'infini, les auteurs Donaldson et Preston (1995) ont élaboré une taxonomie des différents courants de la théorie des parties prenantes. Ces auteurs, conscients de la richesse et de l'ambiguïté des réflexions au sein de la théorie des parties prenantes proposent de distinguer trois approches.

(1) Tout d'abord, la théorie normative des parties prenantes qui spécifie les obligations morales que les managers doivent avoir envers les actionnaires mais aussi envers toutes les parties prenantes. Cette approche met l'accent sur le fait que les parties prenantes doivent être traitées comme des fins et que leurs intérêts possèdent une valeur intrinsèque. Au regard de cette perspective normative, la mise en œuvre d'une politique de responsabilité sociale de l'entreprise est de vouloir répondre aux attentes des entreprises (Pesqueux, 2006).

(2) Ensuite, l'approche instrumentale des parties prenantes qui établit une gestion des parties prenantes dans un objectif de performance de la firme. Elle traite des différentes connexions qui peuvent exister entre la politique de management des parties prenantes et la réalisation des objectifs de rentabilité. Cette approche soutient que les entreprises qui pratiquent le management des parties prenantes seront plus performantes. Les travaux associés à cette dimension se sont surtout concentrés sur deux aspects :

- La relation entre la pression des parties prenantes et la formulation des stratégies (Luoma et Goodstein, 1999) ;
- La corrélation entre management des parties prenantes et performances financières (McWilliams et Siegel, 2000).

(3) Enfin, l'approche descriptive des parties prenantes qui stipule qu'une organisation doit prendre en compte la multiplicité des acteurs et leurs intérêts. Elle permet de situer l'organisation en fonction de son environnement et des relations de pouvoir exercées par les différents acteurs sur la firme. Elle décrit la firme comme une constellation d'intérêts coopératifs

et compétitifs ayant une valeur intrinsèque. L'approche descriptive de la théorie des parties prenantes a été utilisée principalement pour expliquer le comportement des firmes en fonction de leurs parties prenantes. Cette approche sert donc à décrire et parfois expliquer les caractéristiques et les comportements spécifiques à chaque partie prenante. Ainsi, cette approche descriptive sert à décrire :

- la nature de la firme (Brenner et Cochran, 1991) ;
- la manière de gérer les organisations (Clarkson, 1991 ; Halal, 1990 ; Kreiner et Bhambri, 1991) ;
- les pratiques organisationnelles en matière de diffusion d'informations (Moneva et Llana, 2000) ;
- les parties prenantes et leur importance pour l'organisation (Mitchell et *al.*).

Une tentative d'unification de ces trois approches a été initiée par Jones et Wicks (1999) en proposant une « *théorie convergente des parties prenantes* » qui concilie les différentes dimensions de la théorie des parties prenantes. Pour Jones et Wicks (1999) la théorie des parties prenantes est incomplète sans l'inclusion des trois volets de Donaldson et Preston (1995) : normative, instrumentale et descriptive. Pour ces auteurs, les trois approches forment un tout indivisible. De ce fait, l'utilisation de la théorie des parties prenantes se réfère sans distinction à l'ensemble des dimensions aussi bien descriptive, instrumentale que normative. *A contrario*, le père fondateur de la théorie des parties prenantes, Freeman (1999) rappelle que les enjeux des trois dimensions ne sont pas les mêmes et qu'il semble peu cohérent de tenter de les concilier. Ces désaccords animent plusieurs débats scientifiques (Mitchell et *al.*, 2008). Pour nos travaux nous mobilisons uniquement la théorie des parties prenantes sous sa dimension descriptive. Nos travaux auraient pu se situer dans la continuité de la dimension instrumentale de la théorie des parties prenantes, puisqu'elle évoque la performance. Toutefois, cette thèse n'est pas destinée à démontrer les connexions qui peuvent exister entre la politique de management des parties prenantes et la performance de l'aide internationale au développement. Il ne s'agit pas non plus de souligner les stratégies à mettre en œuvre au sein de l'aide internationale au développement qui peuvent induire une performance. Il s'agit pour nous d'observer le dispositif d'évaluation pour extirper et expliquer les différentes dimensions de la performance qu'il regroupe. À travers la dimension descriptive de la théorie de parties prenantes, nous comptons non seulement identifier les parties prenantes mais aussi les hiérarchiser selon leur importance. Car, il est généralement établi que la non prise en compte des parties prenantes importantes peut-être préjudiciable à la performance d'une organisation

(Clarkson, 1995 ; Jones, 1995). De ce fait, il est important pour toute organisation d'identifier et de hiérarchiser les parties prenantes dont la satisfaction ou non des attentes pourrait impacter la performance (Elms et *al.*, 2002).

### 2.2.1. Identification des parties prenantes

L'identification et la hiérarchisation des parties prenantes a fait l'objet de plusieurs travaux. Nous ne prétendons pas ici à l'exhaustivité de ces travaux ; nous choisissons de n'en citer que les principaux, notamment les travaux de Martinet (1984) ; Carroll (1989) ; Savage et *al.* (1991) ; Clarkson (1995) ; Pesqueux (2006), et surtout ceux de Mitchell et *al.* (1997) qui semblent regrouper les principales typologies évoquées dans la littérature.

La typologie de Martinet (1984) distingue les parties prenantes internes, les parties prenantes externes et les parties prenantes ubiquistes. Les parties prenantes internes sont les acteurs évoluant à l'intérieur de l'entreprise, notamment, les directeurs de division, les directeurs de centres de résultats, les cadres, les employés, les ouvriers, etc. Les parties prenantes externes sont les acteurs stratégiques externes, c'est-à-dire les partenaires dont dépend l'entreprise pour sa survie économique, entre autres les fournisseurs, les sous-traitants, les distributeurs, les clients, etc. Enfin, les parties prenantes ubiquistes sont des partenaires proches des parties prenantes internes, mais qui bénéficient d'un statut différent car ils peuvent être à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. L'auteur cite, comme exemple, les administrateurs, les syndicats, etc.

Carroll (1989), quant à elle, fait une distinction en fonction de l'importance et du degré de priorité accordée à la partie prenante. Elle distingue ainsi les parties prenantes primaires et les parties prenantes secondaires. Les parties prenantes primaires ont une relation contractuelle et formelle avec l'entreprise. Ce sont les groupes dont l'entreprise ne peut se passer pour son fonctionnement et sa survie. Il s'agit, selon l'auteur, des propriétaires de l'entreprise, des employés, des clients, des fournisseurs, etc. Les parties prenantes secondaires, à l'opposé, sont celles dont les activités peuvent affecter l'entreprise, sans cependant être essentielles à sa survie. Il s'agit des médias, du gouvernement, des concurrents, du public, etc.

Savage et *al.* (1991) ont quant à eux proposé une typologie fondée sur deux critères : le degré de menace de la partie prenante et son potentiel de coopération avec l'entreprise. L'intérêt majeur de cette typologie est de considérer la volonté des parties prenantes à vouloir coopérer avec l'organisation. Ces auteurs remarquent que le management des parties prenantes dans ce

cas de figure dépend du degré réel de coopération affichée par les parties prenantes. Ainsi, les managers tiennent compte de cette intention qu'ont les parties prenantes sur leurs relations et des actions qu'elles mènent contre ou avec ces dernières.

Plus récemment, Pesqueux (2006) a aussi proposé deux catégories de parties prenantes : (1) les parties prenantes contractuelles, qui rassemblent les acteurs en relation directe et contractuelle avec l'entreprise et qui sont affectés par les activités de celle-ci. Par exemple les clients, les fournisseurs, le personnel et les actionnaires. (2) Les parties prenantes diffuses, qui concernent les acteurs situés autour de l'entreprise qui peuvent affecter ou être affectés par l'entreprise sans pour autant se trouver en lien contractuel avec elle, tels que les autorités publiques, les collectivités locales, les associations et ONG et l'opinion publique.

Ces différentes typologies énumérées présentent une limite fondamentale : elles laissent une très grande latitude à l'entreprise dans la désignation de la partie prenante à prioriser. *A contrario*, les auteurs Mitchell et al. (1997) soulignent que l'identification des parties prenantes devrait permettre de répondre à la question fondamentale qui est de savoir « *qui compte réellement pour l'entreprise ?* ». Autrement dit : quelles sont les parties prenantes qui demandent et orientent l'attention du management de l'organisation ? Mitchell et al., (1997) partent du principe qu'il importe peu de s'attarder sur la nature des entités. Ils tablent sur les attributs selon lesquels les entreprises perçoivent et traitent certaines entités comme des parties prenantes plus ou moins pertinentes, prégnantes.

#### 2.2.2. Le modèle de Mitchell et al. (1997)

Mitchell et al. (1997) invitent alors à aborder le problème de l'identification des parties prenantes sous un autre angle : comment certaines parties deviennent-elles « *prégnantes* », autrement dit comment identifie-t-on les parties prenantes pertinentes pour une entreprise ? Quelles caractéristiques font qu'un groupe a toutes les chances d'être considéré par une entreprise comme partie prenante critique ? La théorie se tourne alors vers l'identification de la prégnance (*salience*) des parties. Mitchell et al. (1997) proposent ainsi une théorie intégrée de l'identification et de la prégnance des parties prenantes (*cf.* figure 8). Trois critères, issus de leur typologie, permettent de différencier les parties prenantes critiques en termes de : pouvoir (1), légitimité (2), et urgence (3). Cette typologie a pour objectif de hiérarchiser les attentes des parties prenantes et d'orienter les priorités du dirigeant en fonction du nombre d'attributs de la partie prenante. En effet, le nombre d'attributs perçus par le dirigeant détermine le degré d'importance qu'il doit accorder à une partie prenante. Les priorités du dirigeant sont alors

orientées vers les parties prenantes possédant le nombre d'attributs le plus élevé ou la combinaison d'attributs la plus importante.

**Le pouvoir** est la capacité exprimée ou potentielle d'un acteur à imposer sa volonté aux autres. Le pouvoir n'est pas un mot nouveau apparu dans la théorie des parties prenantes. Il a occupé depuis l'antiquité une place importante dans la pensée de plusieurs philosophes, et parmi les plus grands. Évoquons les noms de Platon et d'Aristote, dans l'antiquité, de Cicéron et d'Augustin sous l'Empire romain. Et plus près de nous, à l'époque contemporaine, Hegel, Marx, Nietzsche, Russell et Weber. Mais pour tous ces philosophes, qui s'interrogèrent sur les rapports au sein de la collectivité humaine, la notion de pouvoir fut employée dans le sens usuel que lui attribue depuis longtemps le langage courant, c'est-à-dire la capacité de contraindre par la force, de régir ou de dominer les autres. Ces philosophes désignaient par ce mot « *pouvoir* » tout simplement l'État ou les détenteurs du pouvoir politique. La définition classique du pouvoir couramment utilisée en sciences sociales est celle de Weber (1947) pour qui le pouvoir est la chance d'imposer sa volonté propre, à l'intérieur d'une relation sociale. Le pouvoir est aussi défini au sens de Dahl (1957, p. 202) comme « *la capacité de A à obtenir qu'une personne B fasse quelque chose qu'elle n'aurait pas fait autrement* ». Au vu de ces deux définitions, pour Mitchell et al. (1997) le pouvoir d'une partie prenante se manifeste quand celle-ci est capable de conduire un autre acteur à faire quelque chose qu'il n'aurait pas réalisé autrement.

**La légitimité** est le caractère de ce qui est légitime, c'est-à-dire fondé en droit ou en justice, ce qui est reconnu par la loi et donc légal ; ce qui est conforme à l'équité, à la morale, à la raison. La légitimité est « *une perception générale que les actions d'une entité sont désirables, convenables ou appropriées dans un ensemble socialement construit de normes, valeurs, croyances et définitions* » (Suchman, 1995, p.574). Cette définition implique que la légitimité est un fait social souhaitable, une chose plus grande et plus partagée qu'une simple perception individuelle. Cette définition est aussi celle mobilisée par Mitchell et al. (1997). Cet attribut de légitimité selon Mitchell et al. (1997) tire aussi sa source de la TNIO (DiMaggio et Powell, 1983), démontrant que les acteurs d'un champ sont à la recherche de légitimité. Ainsi, pour survivre, les organisations n'adoptent pas nécessairement les pratiques les plus appropriées aux exigences économiques du moment, mais celles qui apparaissent les mieux acceptées socialement dans leur environnement. Ainsi, une partie prenante est légitime lorsqu'elle est socialement reconnue et acceptée dans son environnement social.

**L'urgence** est présentée par Mitchell et al. (1997) comme le caractère pressant des demandes portées par une ou plusieurs parties prenantes, obligeant les dirigeants à y répondre dans un délai acceptable. L'urgence est représentée par le degré selon lequel les revendications des parties prenantes exigent une prise en compte immédiate par l'entreprise. Deux attributs permettent de mesurer cette urgence : la contrainte de temps exercée par les parties prenantes et la gravité aux yeux des parties prenantes de leurs revendications.

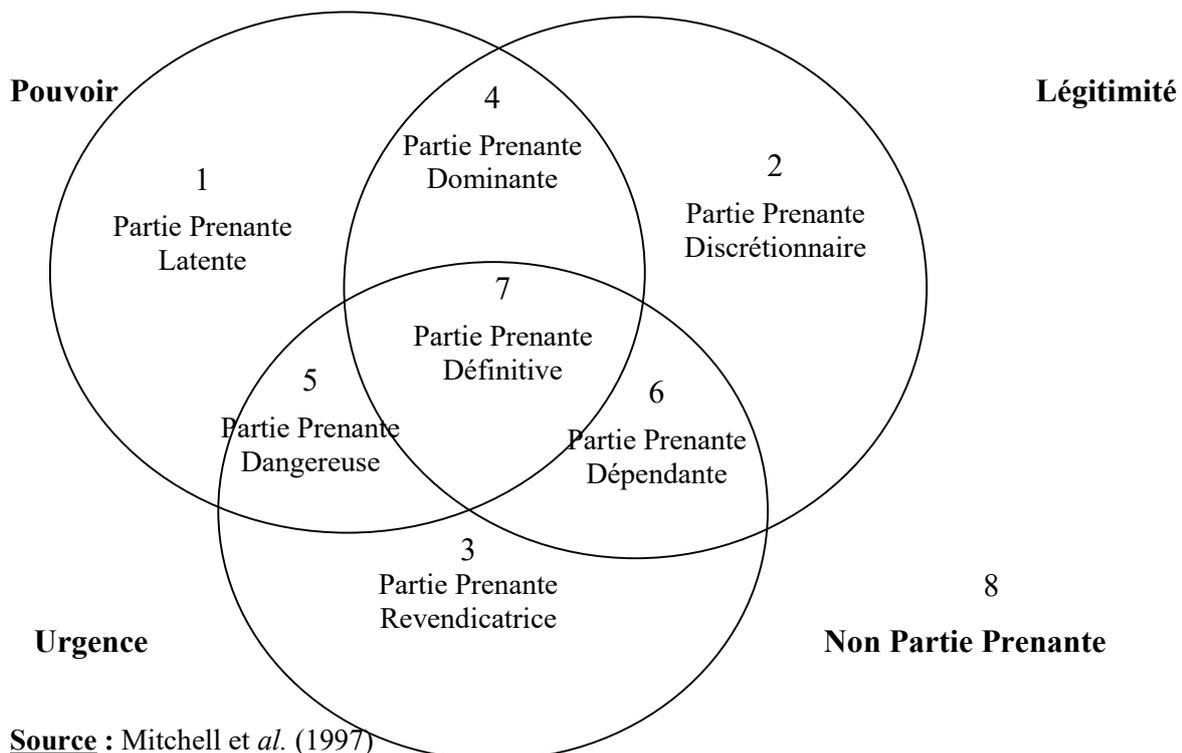
Le modèle de Mitchell et al. (1997) permet de classer les parties prenantes en huit catégories : latente (1), discrétionnaire (2), revendicatrice (3), dominante (4), dangereuse (5), dépendante (6) et définitive (7). La huitième catégorie de la typologie de Mitchell et al. (1997) est la non-partie prenante, le « *plus ou moins tout le monde* ».

**La partie prenante latente** ne possède que le pouvoir qui lui permettrait d'imposer à l'entreprise sa volonté. Parce qu'elle n'a ni légitimité ni demande urgente, son pouvoir reste inutilisé. Elle n'a donc que peu ou pas d'interactions avec l'entreprise.

**La partie prenante discrétionnaire** est considérée comme légitime mais n'a ni pouvoir d'influence sur l'entreprise ni demande urgente. Prise isolément, elle ne peut engager de pression sur l'entreprise.

**La partie prenante revendicatrice** a des demandes urgentes à faire valoir. Cependant elle n'a ni pouvoir ni légitimité.

Figure 8 : Typologie des parties prenantes



**La partie prenante dominante** possède les deux attributs les plus importants pour influencer l'entreprise : le pouvoir et la légitimité. De ce fait, une importance lui est accordée même si ses demandes ne sont pas urgentes.

**La partie prenante dépendante** exprime des demandes légitimes et urgentes mais elle n'a pas le pouvoir nécessaire pour atteindre ses objectifs.

**La partie prenante dangereuse** a des demandes urgentes mais illégitimes et peut abuser de son pouvoir sur l'organisation.

**La partie prenante définitive** est celle qui possède les trois attributs. Une grande importance lui est accordée et le manager établit avec elle une relation privilégiée en répondant en priorité à ses demandes. Ce sont des parties prenantes critiques. Il est vital pour l'entreprise de les prendre en compte puisqu'elles sont à la fois dotées de pouvoir, de légitimité et que leurs demandes présentent un caractère pressant qui ne peut être différé.

## Conclusion de la section 2

L'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement est composée de divers acteurs sociaux. Ce fait souligne l'importance de l'analyser dans son contexte organisationnel, notamment avec les acteurs qui le conçoivent, l'utilisent et l'interprètent (Thoenig, 2010 et 2014 ; Diallo et Thuillier, 2004). La mobilisation de la théorie des parties prenantes dans ces travaux est fondée sur le fait suivant : l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement est organisée en relations avec plusieurs groupes qui affectent et sont affectés par les objectifs de l'évaluation (Freeman 1984). Toutefois, les auteurs soulignent que les parties prenantes impliquées dans la mise en œuvre d'un projet d'aide n'ont pas toutes la même importance et le même degré d'implication dans l'évaluation de sa performance. Ainsi, la connaissance de ces acteurs sociaux, de leurs caractéristiques, et de leurs importances sont des éléments d'analyses indispensables (Boisteau, 2013) afin de comprendre ce qui justifie l'implication ou les raisons d'une partie prenante par rapport à une autre dans l'évaluation de la performance.

## Section 3 : La théorie de la décision en situation ou *the Naturalistic Decision Making* (NDM)

Les études menées dans le cadre de la théorie de la décision en situation portent sur la façon dont des experts travaillant individuellement ou en équipe, dans des environnements dynamiques, incertains, prennent des décisions et réalisent des actions dont les conséquences sont significatives pour eux et pour l'organisation au sein de laquelle ils opèrent (Lebraty et

Pastorelli-Nègre, 2004 ; Lebraty, 2010 ; Guarnelli et *al.*, 2016). Cette théorie n'étudie pas la décision isolément des contextes dans lesquels elle s'exerce. Elle admet que les décisions ne sont pas planifiées et exécutées hors du contexte de leur situation, c'est-à-dire hors des règles dans lesquelles la situation s'inscrit. Cette approche est mobilisée dans nos travaux pour mettre en évidence l'ensemble des éléments perçus par le décideur (l'évaluateur) qui exercent une contrainte sur sa prise de décision (son appréciation de la performance). La théorie de la décision en situation ne s'intéresse pas non plus à la décision en elle-même, mais aux stratégies mises en œuvre par les experts pour émettre une décision en situation complexe. Après la présentation de l'approche de la théorie de la décision et de ses implications (3.1), nous étudierons les éléments pouvant exercer une contrainte sur la décision (3.2).

### 3.1. L'approche de la théorie de la décision et ses implications

La théorie de la décision en situation constituait une branche relativement méconnue en sciences de gestion jusqu'à une date récente. De nombreux travaux (Alter, 2004 ; Lebraty et Pastorelli-Nègre, 2004 ; Aubert et Roux-Dufort, 2006 ; Denis et *al.*, 2007 ; Hollnagel et Laroche, 2009 ; Lebraty, 2010) ainsi que le numéro 225 de la Revue Française de Gestion de 2012, dédié au NDM traduisent le fait que les managers sont confrontés, de plus en plus, dans le contexte économique contemporain, à des situations qualifiées de turbulentes, urgentes, non structurées, d'ambigües, présentant des objectifs contradictoires, et nécessitant des connaissances spécifiques. Des situations faisant appel non à un calcul mais à un raisonnement intuitif fondé sur la capacité d'interpréter une situation en fonction de l'expertise et de l'expérience. Des situations où la prise de décision échappe aux approches « *rationnelles* » de la décision qui se fondent sur une vision cartésienne où les acteurs sont capables d'identifier, parmi les différents chemins possibles, la meilleure solution. Dans de tels contextes, la prise de décision n'est donc plus « *optimale* » et laisse la place à une prise de décision sur la base d'une expertise.

La théorie de la décision en situation est un courant de la théorie de la décision. Une analyse de la théorie de la décision permet de dégager trois courants successifs. Le premier courant a été celui de la recherche opérationnelle. C'est le modèle normatif de la décision. Cette vision optimisatrice se fondait sur la détermination d'un ensemble des possibles et le calcul de la solution optimale selon un critère prédéfini. Dans cette vision, pour faire face à la complexité décisionnelle, deux aménagements ont été mis œuvre. Premièrement, pour prendre en compte l'incertitude liée aux états de la nature, les analyses probabilistes se sont développées.

Deuxièmement, pour intégrer les préférences des décideurs, la théorie des probabilités subjectives a été adoptée avec comme critère de décision, l'utilité subjective. Cependant, dans ces deux cas, il s'agissait de trouver des techniques permettant de se retrouver dans un cadre calculable (Lebraty, 2010). Cette approche, normative et optimisatrice de la prise de décision, a largement été critiquée et remise en cause par l'introduction des sciences cognitives (Tversky et Kahneman, 1974 ; Simon, 1955 ; 1987) qui ont pour particularité de tenir compte de la cognition du décideur.

Le second courant de la théorie de la décision s'appuie sur les travaux reconnaissant l'efficacité des stratégies non optimisatrices pour résoudre les problèmes complexes. Les auteurs de ce courant affirment que « *dans les faits, les gens s'appuient sur un petit nombre de principes heuristiques réduisant à des activités de jugement plus simples les tâches d'affectations de probabilités. Ces heuristiques sont souvent indispensables, même si elles peuvent aussi conduire à des erreurs graves et systématiques* » (Kahneman et Tversky, 1974, p. 23). Cette approche est marquée par la reconnaissance d'un type de raisonnement efficace, fondé sur des heuristiques dont les corollaires sont les biais et les erreurs. On entend par heuristique : « *une démarche relativement empirique, établissant des hypothèses provisoires, dans laquelle l'imagination, l'expérience, et l'histoire personnelle ont une place non négligeable* » (Kahneman et Tversky, 1974, p. 23). Les heuristiques sont des règles ou stratégies de simplification du processus décisionnel. Consciemment ou non, et même inévitablement étant donné que la rationalité parfaite est une utopie, les êtres humains y ont recours à un moment ou à un autre lorsqu'ils doivent prendre une décision et que les conditions sont incertaines ou complexes. Ces stratégies consistent à ignorer de l'information en vue de prendre des décisions plus rapidement ou plus simplement que ne le permettraient des méthodes plus compliquées (Gigerenzer et Gaissmaier, 2011) généralement associées au modèle traditionnel classique de prise de décision. Les heuristiques sont des « *règles empiriques* » ou « *raccourcis cognitifs* » visant à limiter l'effort lié à l'accomplissement d'une tâche, essentiellement par la prise en considération de moins d'informations (Shah et Oppenheimer, 2008). Ces modes de raisonnements heuristiques permettent de résoudre des problèmes pour lesquels l'énumération exhaustive des états de la nature s'avère impossible. Ils constituent un moyen indirect, mais efficace, d'appréhender des problèmes complexes pour lesquels la démarche algorithmique est inapplicable (Lebraty, 2010). « *Les heuristiques sont certainement utiles, mais elles conduisent parfois à des erreurs graves et systématiques* » (Tversky et Kahneman 1974, p. 1124). Erreurs que les auteurs désignent par le terme de *biais*. Les biais, qu'on qualifie habituellement de

cognitifs, sont des erreurs de raisonnement ou, plus précisément, des erreurs dans le traitement de l'information ; ces erreurs auraient un effet de déformation sur l'appréciation que le décideur se fait de la réalité et sur son jugement. Dans cette perspective, les biais cognitifs conduisent à une déviation des décisions des acteurs par rapport à leurs intentions. L'intention étant liée à la conscience et sujet à la préméditation, elle est inséparable de l'erreur. Sur ce thème, Searle (1985) distingue les intentions spontanées, encore appelées intentions en action, des intentions préalables. L'intention préalable suppose une planification et une préméditation, au contraire de l'intention en action. Les biais peuvent contribuer à faire dévier le décideur de son intention et, facteur aggravant, masquent cette déviation. Dans ce contexte, le jeu des biais cognitifs produit l'erreur. L'erreur peut être définie de la manière suivante : « *L'erreur couvre tous les cas où une séquence planifiée d'activités mentales ou physiques ne parvient pas à ses fins désirées et quand ses échecs ne peuvent être attribués à l'intervention du hasard* » (Reason 1993, p. 31). Ainsi, l'erreur résulte-t-elle de la mise en œuvre des biais cognitifs conduisant à faire dévier, de manière masquée, le raisonnement du décideur par rapport à son intention. Le second courant de la théorie de la décision a donc conduit à créer les concepts d'heuristiques et de biais et a donné un statut à l'erreur. Cependant, malgré les progrès apportés, l'analyse de la résolution des problèmes y est abordée sans faire référence au contexte. Ce manque explique l'émergence d'un troisième courant de la décision.

L'intégration du contexte dans la théorie de la décision sera le fondement d'une troisième vision établissant le courant de la « *décision en situation* » (Rasmussen et al., 1991 ; Klein et al., 2010 ; 2013 ; 2015 ; Klein, 1998 ; 2008 ; 2013). L'approche de la décision en situation par rapport à la précédente est qu'elle n'étudie plus les processus cognitifs isolément des contextes dans lesquels ils s'exercent ; elle admet que les décisions ne sont pas planifiées et exécutées hors du contexte de leur situation, c'est-à-dire hors des règles dans lesquelles la situation s'inscrit (Reason, 1993, p. 266). Le contexte peut être défini comme l'ensemble des éléments, perçus par le décideur, qui exercent une contrainte sur la tâche gérée. Ainsi, le contexte est à la fois dépendant de la tâche et subjectif. Il peut être vu comme le savoir explicite et tacite permettant de mettre en œuvre les compétences du décideur dans une situation donnée. Le décideur expérimenté confronté à une situation particulière tente d'adopter directement une ligne de conduite qui lui semble appropriée au regard de son expérience passée et de la manière avec laquelle il perçoit la situation. Ensuite, il teste cette ligne de conduite en imaginant mentalement les effets qu'elle peut avoir et, si cela lui convient, il la met en œuvre. Ajoutons que si le comportement décidé ne semble pas efficace, le décideur va analyser une nouvelle modalité

d'action pour la mettre en œuvre. Cette approche met en avant l'expérience et l'expertise du décideur et son degré de conscience de la situation (*situation awareness*). Dans cette approche de décision en situation, l'aspect déterminant réside dans « *la gestion de la compréhension de la situation* » par le décideur (Lebraty, 2010). La théorie de la décision en situation mobilise trois concepts essentiels : l'expertise, la situation complexe et la décision. Il semble nécessaire pour la bonne compréhension de cette théorie d'éclaircir ces différents concepts. Nous débutons par l'expertise.

### 3.1.1. L'expertise

L'expertise est définie comme un haut degré de connaissances et d'habiletés dans un domaine spécialisé. Elle trouve sa source dans la profondeur, l'intensité et la qualité de l'expérience antérieure (Salas et *al.*, 2010). À l'origine, l'expert est celui qui détient un savoir particulier dans un milieu professionnel. Il est un spécialiste reconnu parmi les autres professionnels de sa spécialité. Il tient sa compétence spécifique de son expérience, c'est-à-dire des acquis d'une longue pratique marquée par une série d'épreuves. L'expert a été confronté à des situations délicates et variées posant des problèmes qu'il a appris à résoudre et qui fondent son expertise (Klein, 1998). Il est ainsi un producteur de bonnes pratiques et normes professionnelles dans son domaine (Lascoumes, 2002). L'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement est généralement confiée à un « *expert* » externe, sur la base de ses connaissances et de son expertise dans le domaine (Migaud, 2013).

### 3.1.2. La situation complexe

Le concept de situation est central dans la théorie de décision en situation ; l'intégration du concept de « *situation complexe* » en est un fondement (Rasmussen et *al.*, 1991 ; Klein, 1998 ; Klein et *al.*, 2010 ; 2013). Le postulat principal de la théorie de la décision en situation est « *how people actually make decisions in real-world settings* » (Klein, 2008, p.456). En situation complexe réelle, la pression temporelle, la multiplicité des objectifs, l'ambiguïté des indices rendent impossible une démarche d'optimisation. Pourtant, dans ces situations complexes, les acteurs prennent des décisions. Il s'agit de comprendre ce qui est effectivement à l'œuvre : les indices qu'ils prennent, les stratégies qu'ils adoptent en situation complexe. Pour comprendre ces phénomènes, il faut conduire des recherches de terrain dans la mesure où la prise de décision est indissociable de son contexte et des contraintes.

L'évaluation de la performance peut être qualifiée de situation de gestion complexe. Intéressons-nous à la complexité de la situation dans la théorie de la décision en situation. Selon les auteurs (Klein, 1998) une situation est complexe lorsque :

- les objectifs sont mal définis, ambigus et évolutifs ;
- il y a présence de logiques contradictoires et non hiérarchisées ;
- les déterminants du problème changent continuellement ;
- il y a un horizon temporel limité exigeant des réactions rapides ;
- il y a des enjeux importants ;
- il y a présence de divers acteurs.

Aux dires de Berry (1983, p.8), cette situation complexe semble se retrouver dans de multiples organisations : « *Dans les grandes organisations, les agents sont engagés dans des situations de gestion complexes et amenés à formuler des jugements et des choix en disposant d'une information incomplète et d'une fiabilité incertaine ; en outre, l'encombrement de leur temps et l'urgence qui préside souvent à la conduite de l'action, ne leur laissent guère de disponibilité. Nombreux sont en tout cas ceux qui reconnaissent formuler des jugements et des choix sans avoir le temps de les instruire comme ils le devraient* ».

Ces éléments qui donnent un caractère de complexité à une situation se retrouvent dans l'évaluation de la performance. En effet, des auteurs jugent l'exercice d'évaluation de la performance chronophage et décevant quand ils ne mettent pas en doute la fiabilité des résultats et l'utilité même de la démarche, avec des objectifs surabondants et pas toujours bien définis (Boussard, 2008 ; Brunetière, 2006 ; 2013). S'y ajoutent les difficultés récurrentes à rédiger les cahiers des charges du fait des politiques non structurées auxquelles doit faire face l'évaluation. L'évaluation s'inscrit dans une approche dynamique et turbulente de l'action publique (Chanut, 2010). Pire encore, la démarche scientifique est le plus souvent dévoyée par des effets de rationalisation et le jeu des légitimations d'acteurs, l'évaluation devant alors se plier aux jeux de pouvoirs d'acteurs. En effet, toute évaluation s'inscrit dans un processus d'appréciation de politique publique et représente un enjeu politique où s'exercent des relations de pouvoir. La définition des questions de l'évaluation, le choix des critères d'appréciation et les stratégies de valorisation politique des recommandations de l'évaluateur constituent des enjeux centraux qui complexifient la démarche de l'évaluation. Cela amène Chanut (2010) à soutenir que l'évaluation peine encore à trouver sa scientificité. Dans cette situation complexe, avec des

objectifs surabondants, l'évaluateur doit prendre des décisions sous pression temporelle dans la limite du temps défini dans le cahier de charges.

### 3.1.3. La décision

La décision est le fait qu'un acteur effectue un choix entre plusieurs solutions susceptibles de résoudre le problème auquel il est confronté. Dans la théorie de la décision en situation, prendre une décision signifie s'engager dans un plan d'actions où des alternatives plausibles existent, même si la personne n'a pas identifié ou n'a pas comparé ces alternatives (Klein, 1998).

L'évaluateur est « *la personne bénéficiant des compétences et de la légitimité nécessaire pour énoncer un jugement de valeur consigné dans un rapport d'évaluation* » (Jacob, 2010, p.261). L'évaluateur est amené à observer une réalité et à porter une appréciation sur celle-ci. On lui demande de faire des recommandations en vue d'améliorer l'action évaluée. L'évaluateur émet donc un jugement, des conseils, une décision. La décision ici s'entend comme le produit d'un travail, une *praxis* (Seidl et Whittington, 2014), c'est-à-dire une activité réalisée par un praticien qui s'appuie sur des outils, des cadres cognitifs et des méthodes pour rendre un produit.

## 3.2. Éléments pouvant exercer une contrainte sur la décision

Les individus engagés dans la décision ont des manières différentes d'appréhender le réel, de traiter l'information, de se comporter face à des choix. Leurs expériences passées leur ont appris à réagir d'une certaine manière et ils vont utiliser cet apprentissage. Cela pourra les conduire à être efficaces, si la nouvelle situation de décision est voisine de celles qu'ils ont traitées auparavant (Klein et al., 2010 ; 2013 ; 2015 ; Klein, 1998 ; 2008). Le courant de la décision en situation considère les heuristiques et les biais comme un des paramètres utilisés pour la compréhension de la situation. C'est l'objet du point suivant.

### 3.2.1. La mise en valeur des biais par la notion d'heuristiques

Tversky et Kahneman (1974) ont répertorié trois grandes catégories d'heuristique (*heuristiques princeps*) : l'heuristique de la représentativité, l'heuristique de la disponibilité, et l'heuristique de l'ajustement. Nous avons vu (dans le point 3.1), que les heuristiques, encore appelées « *raccourcis cognitifs* », sont des règles ou des stratégies de simplification du processus décisionnel. Les humains y ont recours lorsqu'ils doivent prendre une décision et que les conditions sont incertaines ou complexes. Ces stratégies consistent à ignorer des informations afin de prendre des décisions plus rapidement ou plus simplement que ne le permettraient des méthodes plus compliquées (Gigerenzer et Gaissmaier, 2011).

Tversky et Kahneman (1974) distinguent tout d'abord l'heuristique de la représentativité, où l'on évalue la probabilité d'occurrence d'un événement ou d'une situation particulière en fonction de la similitude qu'on lui attribue plus ou moins explicitement avec d'autres événements ou situations. Ils définissent ensuite l'heuristique de la disponibilité, comme celle où l'on évalue la probabilité d'occurrence ou la fréquence d'une situation en fonction de la facilité avec laquelle on se rappelle des situations semblables. Finalement, ils identifient l'heuristique de l'ajustement et de l'ancrage, celle où l'on s'appuie sur une valeur initiale pour faire une estimation, un point de départ auquel on apporte ensuite des ajustements avant de poser un jugement final. Ces « *heuristiques princeps* » de Tversky et Kahneman (1974) sont considérées comme fondamentales et qualifiées de « canoniques » (Lebraty, 2010).

L'heuristique de la représentativité tire son nom du fait qu'il s'agit d'apprécier dans quelle mesure un élément isolé peut se rattacher à une classe d'événements similaires ou dans quelle mesure une classe pourrait avoir engendré un élément isolé. L'élément étant nouveau, la classe étant composée d'observations antérieures connues, elle va consister à évaluer dans quelle mesure l'élément à juger peut être rattaché à la classe, autrement dit dans quelle mesure il en est représentatif (Tversky et Kahneman, 1974).

L'heuristique de la disponibilité tire son nom de la facilité avec laquelle certaines informations peuvent être utilisées pour construire le jugement. Il s'agit d'informations qui ne sont pas forcément représentatives mais qui viennent facilement à l'esprit, qui sont disponibles pour être intégrées dans l'activité du jugement (Tversky et Kahneman, 1974). Il est habituel de lier cette disponibilité à la facilité du rappel mnésique. Par exemple, une information fréquemment rencontrée dans des situations répétitives sera préférentiellement utilisée sans qu'il soit nécessairement fait référence à sa validité.

L'heuristique de l'ancrage consiste à faire des estimations en partant d'une valeur initiale qui est ajustée pour obtenir une réponse fiable (Tversky et Kahneman, 1974). La procédure courante consiste à traiter la situation en la rattachant à une situation antérieure connue (ancrage). Puis, à apporter ensuite les modifications nécessaires (ajustement) pour tenir compte de ce qui différencie la situation de référence à la situation actuelle. Par exemple, le budget prévisionnel d'une administration est souvent établi à partir de celui de l'année précédente (ancrage) et modifié en fonction des orientations budgétaires nouvelles (ajustement).

Tversky et Kahneman (1974) associent six biais à l'heuristique de la représentativité, quatre biais à l'heuristique de la disponibilité et trois biais à l'heuristique de l'ajustement et de l'ancrage. Voir tableau 14.

Tableau 14 : Correspondances entre les heuristiques et les biais

HEURISTIQUES	BIAIS
<b>REPRESENTATIVITE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insensibilité à la probabilité à priori</li> <li>- Insensibilité à la taille de l'échantillon</li> <li>- Fausse conception du hasard</li> <li>- Insensibilité à la prédictibilité</li> <li>- Illusion de validité</li> <li>- Fausses conceptions de la régression</li> </ul>
<b>DISPONIBILITE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilité de restitution des exemples</li> <li>- Possibilité ou non d'imaginer facilement des exemples et des situations</li> <li>- Corrélation illusoire</li> </ul>
<b>ANCRAGE AJUSTEMENT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ajustement insuffisant</li> <li>- Difficultés dans l'évaluation des événements conjonctifs et disjonctifs</li> <li>- Difficultés d'estimation des distributions de probabilités subjectives</li> </ul>

**Source :** Cadet, 2009, p.187

Ce tableau présente des correspondances comme si l'utilisation d'une heuristique entraînait certains biais spécifiquement liés à son usage. Cependant, la liste des biais énumérés par Tversky et Kahneman (1974) n'est pas exhaustive. En revanche, la grille d'analyse proposée par Hogarth et Makridakis (1981) constitue une ressource presque complète pour analyser les éléments pouvant exercer une contrainte sur la décision de l'évaluation.

### 3.2.2. Grille de lecture de Hogarth et Makridakis (1981)

Hogarth et Makridakis (1981) recensent également une multitude d'heuristiques et de biais cognitifs, qui peuvent agir sur la prise de décision d'un expert, en matière de sélection, de traitement et d'interprétation d'informations. En effet, Hogarth et Makridakis (1981) ont identifié plus d'une trentaine de biais cognitifs associés à un processus de planification stratégique. Ces auteurs considèrent qu'ils interviennent chez le décideur au cours des quatre différentes étapes du processus de traitement de l'information : acquisition de l'information ; traitement de l'information ; résultat du processus informationnel (*output*, et *feedback*).

Première étape : L'acquisition de l'information. Le décideur acquiert l'information par son environnement, par sa mémoire ou par l'interaction entre les deux. À titre d'exemple, les biais rencontrés lors de l'acquisition de l'information pourraient être liés à l'heuristique de la

disponibilité qui repose sur le fait que la probabilité estimée de la survenue d'un événement est fonction de la facilité avec laquelle peuvent être évoqués des exemples de cet événement.

Deuxième étape : Le traitement de l'information. Les heuristiques liées au traitement de l'information sont l'ancrage/ajustement, la représentativité. L'ancrage se définit comme la construction d'un raisonnement à partir d'un point donné fourni par l'énoncé du problème, la situation ou la pratique antérieure, fixant le cadre d'analyse initial et limitant les possibilités d'ajustement ultérieur (Tversky et Kahneman, 1974 ; Kahneman et *al.*, 1982). Le « *biais d'ancrage* » est celui qui nous défavorise dans une négociation. Daniel Kahneman l'a démontré en demandant aux visiteurs d'un centre de protection des oiseaux marins tout d'abord combien ils étaient prêts à donner pour soutenir le centre. Face à une question aussi ouverte la moyenne des dons annoncés s'élevait à 64 \$. Dans un deuxième temps, le chercheur a demandé aux visiteurs s'ils étaient prêts à donner au moins 5 \$. Les intentions moyennes de contribution n'étaient plus alors que de 20 \$. Enfin, le chercheur a demandé si les visiteurs étaient prêts à donner 400 \$, et dans ce dernier cas la contribution en moyenne annoncée s'élevait à 143 \$. L'ancrage conduit le décideur à commettre deux types de biais pointés par Bazerman (1998) : (1) le rejet de toute information n'allant pas dans le sens de l'orientation définie (filtrage de l'information) et (2) l'attention sélective vis-à-vis des informations confirmatoires. Ainsi, « *toute information ne sera retenue que si elle va dans le sens des hypothèses contenues dans les schémas cognitifs des individus. Dans le cas contraire, cette information sera rejetée ou transformée pour la rendre compatible au cadre d'analyse* » (Bazerman, 1998, p.40).

Quant à l'heuristique de la représentativité, elle consiste à associer un objet de notre environnement à un schéma détenu dans notre mémoire dans la mesure où il y présente quelques traits qui lui correspondent. La représentativité consiste à juger un cas à partir de préconceptions générales abstraites et stéréotypées. Par exemple, par jurisprudence, le juge se prononce sur la situation présente en la faisant rentrer dans une catégorie de situations antérieurement connues.

Troisième étape : *l'output*. Le résultat du processus informationnel est la troisième étape définie par Hogarth (1980). Elle correspond à la prise de décision. Au cours de cette étape, le jugement peut être entaché par plusieurs biais notamment l'illusion de contrôle. L'illusion de contrôle est la croyance selon laquelle on peut avoir de l'influence sur certains résultats alors qu'il est logiquement impossible d'en avoir (Reason, 1993). Elle correspond à une surestimation par l'individu des chances de succès d'un projet porté par lui du fait de ses compétences.

Quatrième étape : Le traitement du *feedback*. Cette étape est liée au biais de rétrospection. La connaissance du résultat final par le décideur influence fortement la façon dont il reconstruit l'enchaînement des événements et des décisions associées. En analysant les décisions, il s'ensuit une conviction que les événements ne pouvaient être que ce qu'ils ont été. Ainsi, le biais de rétrospection maintient, pour les décisions futures, l'illusion de déterminisme en masquant le rôle des facteurs situationnels dans les décisions prises (résultats des actions observables). L'individu a tendance à considérer ce qui s'est passé comme étant à la fois inévitable et facilement prévisible. Cette rationalisation *a posteriori* conduit ainsi à limiter les effets d'apprentissage en supprimant toute analyse critique.

### 3.2.3. Suppression ou gestion des biais cognitifs

Dans le deuxième courant de la théorie de la décision (celui centré sur les heuristiques), les biais détectés sont systématiquement corrigés par les décideurs. Ainsi, les propositions pour l'amélioration des décisions passent nécessairement par l'identification des sources des déviations, c'est-à-dire des biais cognitifs et la mise en œuvre de stratégies de suppression de ces biais : c'est le « *debiasing* » (Kahneman et *al.*, 1982).

Or, en situation réelle de nombreux biais ne sont pas corrigés alors même qu'ils sont détectés. Dans ce contexte, le biais n'apparaît plus comme élément prioritaire de l'analyse ; le centre de l'analyse se déporte, alors, en amont, vers les mécanismes de protection que les individus mettent en œuvre. Cela explique l'opinion exprimée selon laquelle : « *les mécanismes de protection contre l'erreur sont finalement plus importants que l'erreur elle-même* » (Dédale, 2001, p.84). Par conséquent, au lieu de supprimer les biais, il convient de renforcer les mécanismes de protection et, pour ce faire, il s'agira de créer les conditions pour rendre visibles les biais (Argyris, 1999). La perspective de redressement des biais n'est donc plus d'éviter mais d'assurer la gestion de la compréhension de la situation. C'est ce que les auteurs du NDM, notamment Klein (1998 ; 2008) et Klein et *al.*, (2010 ; 2013 ; 2015) appellent « *situation awareness* », la conscience ou compréhension de la situation.

#### 3.2.3.1. La conscience de la situation (CS)

Cette notion de « *conscience de la situation* » a tout d'abord été mise en avant par la communauté aéronautique, en particulier nord-américaine. Peu à peu, le concept de la conscience de la situation s'est étendu à d'autres activités (Lebraty, 2010). La littérature scientifique est assez homogène sur les fonctions principales associées au concept de la « *conscience de la situation* ». Ce concept est souvent utilisé pour donner une cohérence aux

événements externes, créer des attentes et orienter la prise d'information, servir d'ancrage aux décisions et actions ultérieures, permettre l'anticipation des évolutions de la situation et des effets d'actions (Klein, 1998 ; 2013; Klein et *al.*, 2015 ; Lebraty, 2010).

Dans le courant de la décision en situation (Klein et *al.*, 2010 et 2015 ; Klein 1998 ; 2008 ; 2013) que nous mobilisons dans nos travaux de recherche, la conscience de la situation est souvent assimilée à la compréhension de la situation ou au fait d'en avoir une image mentale (Uhlarik et Comeford, 2002). La conscience ou compréhension de la situation signifie que le décideur accepte un niveau de représentation qu'il juge suffisant pour mener à bien les tâches nécessaires. Pour Amalberti (1996, p. 127), « *La conscience de la situation n'est pas une propriété de la situation... elle n'existe que par rapport à une intention de l'opérateur qui oriente l'analyse et la construction des relations sur une partie limitée de l'environnement* ». Ainsi, la compréhension de la situation apparaît construite pour un but particulier et ne s'établit qu'en relation avec les possibilités d'action que le décideur imagine (Lebraty et Pastorelli-Nègre, 2004). Le postulat de ce concept est que la compréhension de la situation conditionne la qualité des décisions et ainsi la performance des résultats obtenus. La compréhension de la situation est un modèle mental par lequel les individus établissent une description de l'aspect général d'un objet, de ses états présents et futurs et des buts pour lesquels il est établi (Endsley, 2004). Face à une situation complexe et risquée, il est nécessaire que la compréhension de la situation soit partagée. Les membres de l'équipe doivent avoir la même représentation et interprétation des événements qui se déroulent (Klein, 1998 ; 2008 ; 2013).

### 3.2.3.2. Modèle mental partagé

Le modèle mental partagé est un mécanisme de protection contre les biais. Pour qu'il y ait modèle mental partagé, il faut évidemment la présence de deux entités au minimum. Bien que les individus au sein d'une équipe élaborent des représentations différentes d'un même objet, la vie sociale à laquelle ces individus participent au sein des organisations, les conduit à communiquer entre eux, à s'influencer, à partager des informations et à se faire une représentation commune des phénomènes (Klein et *al.*, 1998 ; Lebraty, 2007 ; 2013).

## Conclusion de la section 3

Le courant de la décision en situation (Klein et *al.*, 1998) peut se résumer ainsi : face à une situation complexe, le décideur, avec un certain niveau d'expertise, envisage une solution. Il évalue la solution via une représentation mentale (Lebraty et Pastorelli-Nègre, 2004 ; Lebraty,

2010). La théorie de la décision en situation ne s'intéresse pas à la décision en elle-même, mais aux **stratégies mises en œuvre par les experts dans la prise de décision**. La compréhension de la situation, conditionne la qualité des décisions et ainsi la performance des résultats obtenus (Klein, 1998 ; 2008 ; 2013).

Le courant de la décision en situation (Klein, 1998 ; Klein *et al.*, 2010 ; 2013 ; 2015) est mobilisé dans nos travaux pour deux raisons.

La première raison est la suivante : l'évaluation est une pratique socialement construite. Elle est conduite par un ou plusieurs experts qui sont recrutés sur la base de leurs expertises et de leurs expériences passées. À cet effet, ils peuvent être « *contaminés* » par les structures mentales (Buono et Savall, 2007) des projets qu'ils connaissent. Il s'agit des éléments stables qui structurent le projet et qui interagissent avec les comportements pour les influencer, tels que l'idéologie des dirigeants, les opinions des parties prenantes, etc. L'évaluateur peut être dévié de manière plus ou moins consciente de ses problématiques et de ses hypothèses. Alors la théorie de la décision en situation vise à s'assurer que l'évaluateur n'interprète pas différemment les outils de l'évaluation, qu'il a le bon « *schème interprétatif* » des outils mis à sa disposition (Lorino, 2002 ; Martineau, 2012 ; 2014).

La seconde raison est que l'évaluation de la performance, devant servir à la prise de décision, les connaissances qu'elle produit doivent être crédibles et fiables. Pour cela, parler de ce que recouvre l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement, sans évoquer les dispositions prises pour protéger l'expert des biais et rendre crédible son jugement serait pour nous faire un travail inachevé.

### **Conclusion du chapitre 3**

Ce chapitre 3 consiste à apporter des éclairages théoriques complémentaires pouvant aider à comprendre les raisons de l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement. Il a pour objectif de souligner des cadres théoriques pouvant donner des points de repères et des guides pour la discussion. Ces cadres théoriques permettent de se démarquer des consultants, des dirigeants et des journalistes qui parlent de l'entreprise ou de l'organisation au seul titre de leurs praxis ou de leurs expériences, ils permettent de légitimer nos travaux au sein des sciences de gestion.

L'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement englobe plusieurs parties prenantes. Les enjeux de pouvoirs restent cependant au centre de tout processus évaluatif. L'évaluation répartit les acteurs du projet entre sujets et objets de l'évaluation, entre ceux qui observent et ceux qui sont observés, entre ceux qui disent et ceux qui sont muets ou traduits.

Et certains acteurs sont considérés comme des groupes clés pour lesquels l'évaluation de la performance doit être réalisée. La théorie des parties prenantes (section 2) va servir à caractériser les différents acteurs et expliquer les raisons de l'intérêt qui leur est accordé dans l'évaluation de la performance. Nous décidons de mobiliser la dimension descriptive de la théorie des parties prenantes. Pourtant, nos travaux auraient pu se situer dans la continuité de la dimension instrumentale de la théorie des parties prenantes, puisqu'elle évoque la performance. Ce choix s'explique par le fait que cette thèse n'est pas destinée à démontrer les liens qui peuvent exister entre la politique de management des parties prenantes et la performance de l'aide internationale au développement. Il ne s'agit pas non plus de souligner les stratégies à mettre en œuvre au sein de l'aide internationale au développement qui peuvent induire une performance. Il s'agit pour nous d'observer l'évaluation de la performance de plusieurs projets d'aide internationale au développement pour expliquer ce qu'elle recouvre : pourquoi (les raisons) et comment (avec quels outils) réaliser une évaluation de la performance de l'aide. À travers le modèle de Mitchell et *al.*, (1997) nous comptons non seulement identifier les parties prenantes mais aussi les hiérarchiser selon leurs raisons d'être dans l'évaluation de la performance. Mitchell et *al.*, (1997), après la catégorisation des parties prenantes, tirent une conclusion capitale : la partie prenante définitive à elle seule réunit les trois attributs : pouvoir/légitimité/urgence. Elle est donc celle qui devrait orienter l'attention.

Enfin, le NDM (section 3) est mobilisée dans nos travaux pour toucher du doigt la présence des techniques et outils permettant de lutter contre les biais de l'évaluateur. Nous ne pouvons pas vouloir décrire et analyser le dispositif de l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement et laisser de côté ces techniques et outils qui en font partie.

## Conclusion de la première partie

L'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement est un processus complexe, et sa mise en œuvre est difficile. À travers une démarche progressive, nous espérons construire une réponse à notre question de recherche : **pourquoi réaliser une évaluation de la performance de l'aide internationale au développement ?** Pour répondre à cette question, nous avons eu recours à plusieurs emprunts théoriques issus de plusieurs domaines. Ainsi, tout au long des trois premiers chapitres, plusieurs caractéristiques centrales de notre objet d'étude ont pu être relevées : l'ambiguïté de l'aide internationale au développement, l'aide internationale se présentant comme une politique publique, l'ambiguïté des politiques publiques, la variété des systèmes d'évaluation de la performance des politiques ou actions publiques, l'aide internationale se présentant sous la forme d'un projet, l'évaluation de la performance d'un projet, etc.

Finalement, l'analyse de la littérature a contribué à faire émerger un cadre conceptuel. Cette recherche est de nature exploratoire dans la mesure où elle vise à comprendre un phénomène dans une situation où « *une certaine connaissance conceptuelle est disponible, bien qu'elle ne soit pas à même de bâtir une théorie* » (Miles et Huberman, 1994, p.17). Dans notre cas, une connaissance conceptuelle des raisons de la mise en œuvre de l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement est disponible mais reste relativement limitée en sciences de gestion. Si d'un côté l'évaluation de la performance des actions publiques a pu faire l'objet de recherches dans plusieurs disciplines, d'un autre côté, à notre connaissance, aucune recherche n'existe sur les raisons de l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement en sciences de gestion. Dans ce contexte, le cadre conceptuel a pour rôle et mission de guider le regard du chercheur (Eisenhardt, 1989), afin d'éviter sa noyade dans la masse de données qui décrivent les phénomènes sociaux. L'analyse de la littérature a fait émerger quatre points de repères précieux pour déterminer les données à collecter et organiser l'interprétation des résultats.

Un premier repère analytique est inscrit dans un courant sur l'usage des outils de gestion, entendus comme « *un ensemble de raisonnements et de connaissances reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation, qu'il s'agisse de quantités, de prix, de niveaux de qualité ou de tout autre paramètre, et destiné à instruire les divers actes classiques de la gestion, que l'on peut regrouper dans les termes de la trilogie classique : prévoir, décider, contrôler* » (Moisdon, 1997, p. 7). Dans cette tradition, les outils sont décrits comme des

représentations de l'activité collective qui véhiculent une philosophie, une « *croyance* » (Gilbert, 1998), ou un « *esprit* » (De Sanctis et Poole, 1994) couplés avec un élément matériel ou technique, le substrat technique (Hatchuel et Weil, 1992), les objets techniques (Akrich, 2006), ou encore l'artefact (Lorino, 2002). Nous postulons que, de ces technologies, émane une « *croyance* », un « *esprit* » expliquant les raisons de la mise en œuvre d'une évaluation de la performance de l'aide internationale au développement. La description et la mise à plat des dispositifs d'évaluation observés par l'approche de l'usage des outils de gestion, nous servira aussi de base pour une analyse transversale du système de management de la performance en fonction de trois dimensions : (1) la mesure de la performance, (2) l'incorporation de la performance, et (3) l'usage des informations produites. La vision globale du système d'évaluation utilisé dans chaque terrain observé devrait nous permettre de caractériser le modèle d'évaluation de la performance en le rapprochant des 4 idéaux-types identifiés par Bouckaert et Halligan (2008).

Un deuxième repère est fourni par la description et la mise à plat des critères et facteurs d'évaluation de la performance des projets. La gestion des projets à la lueur des éclairages procurés fournit un outil managérial capital : le cadre logique et des systèmes de mesure, des indicateurs et des facteurs d'évaluation de la performance des projets pouvant être rapprochés de l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement.

Un troisième repère provient de l'analyse des politiques publiques. Dans cette discipline, l'évaluation est présentée comme source d'identification et de formulation d'une politique publique. Elle s'avère être une des sources potentielles d'information qui permettent d'identifier un problème social. L'évaluation permet également la mise à l'agenda d'une politique publique. L'évaluation, pendant la mise en œuvre du projet, consiste à recueillir des données sur l'état d'avancement du projet. Enfin, les concepts de l'évaluation en analyse des politiques publiques nous éclairent sur les outils et le déroulement d'une évaluation de la performance.

Un quatrième repère est fourni sur les causes, les modèles et les outils de l'administration publique proposée par Hood (1991, 1995). Si l'on admet que les préceptes de la NGP (Hood, 1991 ; Osborne et Gaebler, 1993 ; Hood, 1995 ; Pollitt et Bouckaert, 2000 ; Bezes, 2005 ; Amar et Berthier, 2007 ; Laufer, 2008 ; Varone, 2008 ; Chatelain-Ponroy, 2010 ; Bartoli et Chomienne, 2011 ; Morgana, 2012 ; Pupion, 2015) correspondent à ceux de l'aide internationale au développement, alors les causes, les outils et les modèles de management et

d'évaluation de la performance de la NGP peuvent être rapprochés de ceux de l'aide internationale au développement.

Toute cette littérature fournit des clés de compréhension de l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement. À la suite des différents auteurs étudiés, nous chercherons à décrire les raisons du processus, à savoir ce qui résulte de l'usage du dispositif d'évaluation de la performance. Nous proposons, à travers une étude empirique centrée sur l'outil, d'interroger les formes de ces usages, tels qu'ils se manifestent.

Dans ce contexte, l'analyse de la littérature qui vient d'être effectuée, en contrôle de gestion, en gestion de projet, en administration publique et l'analyse de politique publique sur les fondements de l'aide internationale au développement, sur le contenu des évaluations des politiques publiques, sur l'évaluation des projets, ont permis de cerner une liste de raisons pour lesquelles l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement est réalisée. Il ressort de ces analyses que les raisons fondamentales pour lesquelles une évaluation de la performance de l'aide internationale au développement est conduite sont entre autres :

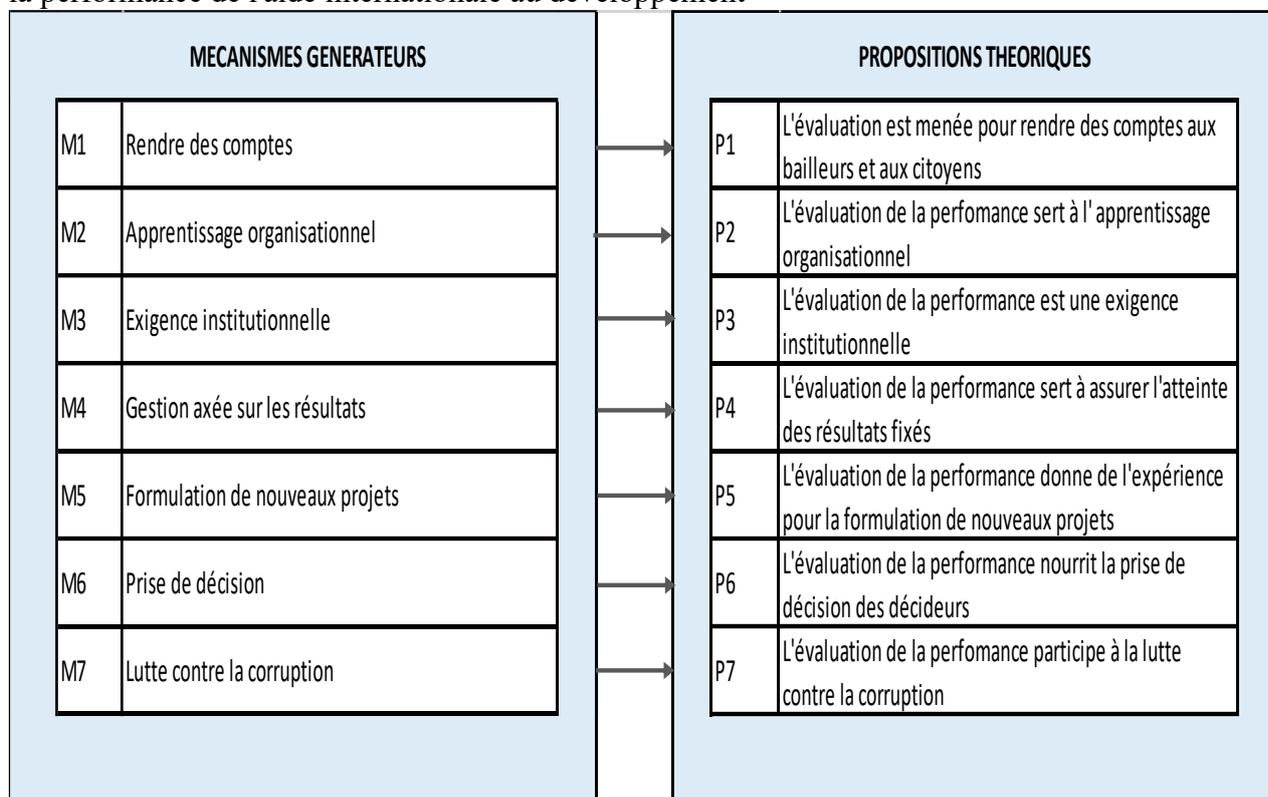
1. pour répondre à la nécessité de rendre des comptes,
2. pour planifier et mieux gérer les projets futurs,
3. pour satisfaire une exigence institutionnelle,
4. pour s'assurer de l'atteinte des objectifs et résultats du projet,
5. pour formuler, concevoir, et mettre en œuvre de nouveaux projets,
6. pour guider les politiques et les bailleurs de fonds dans la prise de décision,
7. pour lutter contre la corruption.

Ces raisons, issues de notre exploration théorique sont considérées comme les « *mécanismes générateurs* » (Cf. chapitre 4, section 2) qui expliquent la mise en place d'une évaluation de l'aide internationale au développement. À l'aide de ces mécanismes générateurs, nous présentons les propositions (Cf. figure 9) pouvant expliquer les raisons de la mise en œuvre d'une évaluation de la performance de l'aide internationale au développement.

À partir de ces mécanismes générateurs, nous élaborons des propositions théoriques. Nous tenons à souligner que pour raisonner l'on ne peut pas tout réinventer en permanence. On doit pouvoir s'appuyer sur des acquis du passé, sur des connaissances. Partant des acquis du passé, l'hypothèse et la proposition théorique ont la même fonction : elles servent toutes deux à avoir une supposition sur une action ou un phénomène observé, elles sont des suppositions de

réponses qui orientent la recherche. Toutefois, la différence entre ces deux concepts est d'ordre méthodologique. La proposition théorique intervient dans une recherche exploratoire de type qualitative comme c'est le cas de cette recherche. Dans une recherche exploratoire, le phénomène exploré n'a pas fait l'objet de plusieurs études ; l'on part sur la base de découvertes et, dans ce cas, par exploration le chercheur tente d'attraper le phénomène et émet des propositions théoriques. En revanche avec l'hypothèse, le chercheur part d'une donnée existante, à laquelle il ajoute des variables nouvelles, et vérifie, par test, pour savoir si ce que les chercheurs précédents ont trouvé fonctionne dans le contexte actuel ou avec la variable ajoutée.

Figure 9 : Mécanismes générateurs et propositions théoriques pouvant expliquer l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement



Nos propositions théoriques issues de la littérature étant des réponses présumées à la question et supposées orienter la recherche, la deuxième partie de cette thèse est consacrée à présenter cette démarche de recherche.

## **Deuxième partie :**

**Du positionnement épistémologique à  
l'analyse de l'évaluation de la performance  
de l'aide internationale au développement**

## Introduction de la deuxième partie

Dans la deuxième partie de nos travaux, nous décrivons dans le détail comment observations empiriques et propositions théoriques se sont nourries pour mettre en évidence les raisons de l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement. Cela nous a obligée à résoudre un certain nombre de questions méthodologiques. Nous avons mené une recherche suivant une démarche dite d'exploration hybride (Charreire et Durieux, 2014). « *L'hybridation* » en question est celle qui associe une exploration théorique, basée sur la littérature, à une exploration empirique, basée sur l'exploration d'un terrain selon une démarche de recherche qualitative. Nous décrivons ci-dessous les caractéristiques de cette exploration, faite d'allers et retours constants entre théorie et observations empiriques.

Pour en assurer la fiabilité, les données doivent être vérifiables et les protocoles de collecte et d'analyse doivent s'inscrire dans les règles méthodologiques acceptées par la communauté scientifique.

Ainsi, le chapitre 4 décrit nos choix méthodologiques. Il met d'abord en évidence les principaux paradigmes (section 1). Ensuite, le choix épistémologique retenu qui conditionne fortement la démarche de la recherche est abordée (section 2). Enfin, la section 3 présente la méthodologie retenue pour collecter et interpréter les données.

Le chapitre 5 est quant à lui dédié aux observations empiriques des 3 cas d'études, il a permis de mettre en évidence un certain nombre de résultats. Les terrains d'études de cette recherche sont des projets d'aide internationale au développement financés par des institutions soumises aux critères de l'OCDE et réalisant systématiquement des évaluations de la performance pour tous les projets. La section 1 est consacrée à l'étude du premier Cas, le PEJEDEC. La section 2 examine le second projet, le PARFPE, financé par la BAD. Le troisième terrain d'étude est le PADMEL examiné dans la section 3.

Enfin, le chapitre 6, permet de faire un retour sur la littérature et de discuter les conclusions selon les connaissances théoriques.

## Chapitre 4 : Ancrage épistémologique et méthodologie de la recherche

Ce chapitre a pour objectif de détailler les dispositifs empiriques mis en œuvre dans ce travail de recherche pour comprendre et expliquer l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement. Tout chercheur se pose une question importante : « comment je cherche ? ». Les questionnements épistémologiques sont indissociables de la pratique de la recherche scientifique (Piaget, 1967) et visent à clarifier notre conception de la connaissance, sa nature, sa valeur, et la manière dont elle est justifiée. Les réponses à cette question vont dépendre du positionnement épistémologique retenu, et impacter le processus de construction de connaissances, le mode de raisonnement et la démarche qu'emprunte le chercheur pour produire la connaissance. Dans la section 1 de ce chapitre, nous proposons une synthèse des trois grands paradigmes épistémologiques en sciences de gestion pour ensuite présenter la posture épistémologique dans laquelle nous nous inscrivons (section 2). Enfin, la dernière section, quant à elle, vise à montrer l'interaction entre le chercheur-praticien que nous sommes et nos travaux de recherche (section 3).

### Section 1 : Ancrage épistémologique

La plupart des ouvrages de méthodologie de la recherche invitent les chercheurs à faire des choix, en amont de la recherche concernant le cadre épistémologique et la méthode d'accès au réel (Miles et Huberman, 1994 ; Thiétart *et al.*, 1999 ; Hlady, 2002 ; Van de Ven, 2007 ; Perret et Seville, 2014 ; Avenier et Thomas, 2011 ; etc.). Ces choix concernant le déroulement d'une recherche dépendent de la question de recherche qui, elle-même, est fortement liée au contexte dans lequel se déroule la recherche, à savoir : quelles données sont disponibles et quel type d'étude le chercheur peut-il (ou veut-il) réaliser ? Pour faire face à ces différentes préoccupations, le chercheur doit s'interroger sur le statut même des données à produire. Ce débat est caractéristique du choix épistémologique opéré par le chercheur.

#### 1.1. Épistémologie

La réflexion épistémologique s'impose à tout chercheur soucieux d'effectuer une recherche sérieuse car elle permet d'asseoir la validité et la légitimité d'une recherche. Tout travail de recherche repose, en effet, sur une certaine vision du monde, utilise une méthode, propose des résultats visant à prédire, prescrire, comprendre, construire ou expliquer (Thiétart *et al.*, 2014). L'effort de réflexion épistémologique a pour objectif de donner des points de repère et des

guides au chercheur, au moment de la construction, de la réalisation, puis de la discussion de son projet de connaissances (Wacheux, 1996). La réflexion épistémologique est donc consubstantielle à tout projet de recherche qui s'opère.

### Définition et hypothèse fondatrices

Le terme « *épistémologie* » vient du grec « *épistémê* » qui signifie « *connaissance* » ou « *science* » ; et de « *logos* » qui évoque le « *discours sur* » mais aussi la « *logique de* » (Le Moigne, 1995, 2012). L'épistémologie est considérée comme la science des sciences ou une philosophie de la pratique scientifique sur les conditions de la validité des savoirs théoriques (Herman, 1988). La définition synthétique que Piaget (1967, p.6) donne de l'épistémologie est « *l'étude de la constitution des connaissances valables* ». Il découle de cette définition que l'épistémologie se caractérise par un système d'hypothèses fondatrices relatives à ce qu'est la connaissance, et à comment l'élaborer et la justifier. L'épistémologie s'intéresse principalement aux trois questions fondamentales (Thiétart et *al.*, 2014) listées dans le tableau 15 et qui sont les suivantes :

1. Qu'est-ce que la connaissance ?
2. Comment est-elle élaborée ou engendrée ?
3. Comment justifier le caractère valable d'une connaissance, la valeur ou la validité de la connaissance produite ?

La réponse à ces questions importantes oriente le chercheur vers une posture épistémologique. Les choix épistémologiques forment un ensemble que Bateson (1972) nommait un « *filet de prémisses* » dans lequel est pris le chercheur. Ce « *filet* » est assimilé aux paradigmes, ou cadres épistémologiques, qui doivent nécessairement être clarifiés ou exposés par le chercheur lorsqu'il présente son projet de connaissance. En effet, ils conditionnent la portée de la recherche, en tracent nécessairement les limites et en autorisent ou non certaines extensions (Giordano et Jolibert, 2012). « *Adopter une épistémologie, donc des guides pour l'action de recherche, permet de se démarquer des consultants, des dirigeants et des journalistes qui parlent sur l'entreprise au seul titre de leurs praxis ou de leurs expériences* » (Wacheux, 1996, p.38). Ainsi, l'épistémologie permet au chercheur de contrôler sa démarche de recherche et d'accroître la validité de la connaissance produite. Dans la mesure où la finalité d'une recherche est d'élaborer des connaissances, il est crucial pour un chercheur de légitimer sa démarche à travers les trois questions précitées à des fins de constitution de connaissances valables. Cela

suppose pour le chercheur de faire référence à des visions du monde partagées par une communauté scientifique, qualifiées de paradigmes épistémologiques.

### 1.1.2. Les paradigmes épistémologiques

Le mot « *paradigme* » a été popularisé par Kuhn (1962). Un paradigme désigne « *une constellation de croyances, valeurs, techniques, etc. partagées par une communauté donnée* » (Kuhn, 1962, p.175). « *Le paradigme n'est pas une théorie ou un outil conceptuel, c'est une manière de voir le monde* » (Dumez, 2013, p.56). Ces paradigmes, au sens de Kuhn (1962), constituent autant de modèles, schémas intellectuels ou cadres de référence dans lesquels peuvent s'inscrire les chercheurs en sciences de l'organisation. Les paradigmes sont incommensurables. En revanche, en sciences de gestion, trois grands paradigmes épistémologiques sont souvent présentés : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme (Thiétart et al., 2014). Ces trois paradigmes sont rapidement présentés ci-dessous afin de donner quelques repères facilitant le positionnement épistémologique de cette thèse.

#### 1.1.2.1. Le paradigme positiviste

Le positivisme a été initié par Auguste Comte (1830-1845), et développé par un grand nombre d'auteurs dont nous mentionnons quelques noms parmi les plus célèbres : Hempel, (1905), Kuhn (1962), et Popper (1968). Ce bref échantillon représente la diversité des grandes contributions aux épistémologies positivistes. L'épistémologie positiviste a longtemps dominé les sciences à partir de la seconde moitié du XIX<sup>ème</sup> siècle. À cette époque, la science est envisagée comme un ensemble de connaissances et d'études « *d'une valeur universelle, caractérisées par un objet et une méthode déterminés fondés sur des relations objectives vérifiables* » (Le Moigne, 2012). Le paradigme positiviste dès lors est souvent présenté comme le paradigme dominant les sciences de l'organisation. Il désigne un ensemble de courants qui considèrent que seules l'analyse et la connaissance des faits vérifiés par l'expérience peuvent expliquer les phénomènes du monde. Dans ce cadre épistémologique, les chercheurs fixent à la science le but de découvrir les lois qui régissent les rapports, stables, entre les phénomènes et qui en autorisent leur prédiction ainsi que leur explication. Nous n'entrerons pas ici dans les débats qui opposent les courants du positivisme, nous présentons simplement quelques hypothèses fondatrices communes aux divers courants. Ainsi, le paradigme positiviste repose sur une hypothèse ontologique réaliste (Le Moigne, 2012). Le réel a une essence unique,

indépendante de l'intérêt et de l'attention que peut lui porter un observateur. Il existe donc pour les positivistes un réel objectif, unique, connaissable, et le chercheur sera capable non seulement de l'étudier et de le cerner, mais aussi de le connaître en toute neutralité, puisque ce réel est indépendant de lui. Le chercheur doit se placer en position d'extériorité par rapport au phénomène étudié. Il le peut puisque l'observateur et l'objet étudié sont supposés être deux entités séparables. Dans ce contexte, le chercheur doit prendre des précautions pour rester détaché et distant de l'objet étude, faisant ainsi preuve de neutralité et d'objectivité. Le positivisme repose également sur une hypothèse déterministe : le réel est régi par des lois naturelles universelles immuables, dont beaucoup prennent la forme de « *à chaque fois que A, alors B...* » (Avenier et Thomas, 2011). Il existe une certaine forme de détermination interne propre au réel existentiel. Comme l'avait déjà précisé Comte : il convient de « *substituer partout, à l'inaccessible détermination des causes proprement dites, la simple recherche des lois, c'est-à-dire des relations constantes entre les phénomènes observés* » (Gavard-Perret et al., 2012, p.26). Ainsi, une démarche scientifique positiviste permet, en observant les faits de manière empirique, d'établir des lois invariables décrivant des relations immuables entre des faits observables et mesurables scientifiquement.

#### 1.1.2.2. Le paradigme constructiviste

Le constructivisme est une approche de la connaissance reposant sur l'idée que notre image de la réalité, ou les notions structurant cette image, sont le produit de l'esprit humain en interaction avec cette réalité, et non le reflet exact de la réalité elle-même. Le constructivisme repose sur une ontologie relativiste. Piaget (1967) est celui là-même qui a avivé les réflexions (Le Moigne, 2012) sur le constructivisme dans sa forme originelle. Dès lors, les courants constructivistes se sont développés pour que l'on puisse les présenter sous une forme enseignable (Le Moigne, 1995 ; 2012). Le paradigme constructiviste repose sur l'hypothèse fondamentale selon laquelle la connaissance est la représentation de l'expérience cognitive. Ainsi, la connaissance des phénomènes résulte d'une construction effectuée par le sujet. Le constructivisme ne suppose pas l'existence d'un réel ayant une essence indépendante de l'observateur qui cherche à le décrire, parce qu'il considère que ce qui est connaissable c'est l'expérience du réel (Avenier et Thomas, 2011). Largeault (1993) affirmait qu'un sujet existe si l'on est capable de le construire, d'en exhiber un exemplaire ou de le calculer explicitement. C'est en ce sens que Glaserfeld (1988) appelle à la méfiance et préfère parler d' « *invention de la réalité* ». Le paradigme constructiviste ainsi perçu repose entre autres sur deux hypothèses selon Le Moigne (2012) :

Tout d'abord, une hypothèse phénoménologique qui retrace les trois caractéristiques de la connaissance produite ou de *l'invention de la réalité* :

- l'irréversibilité de la cognition, le statut du temps de l'action et plus spécifiquement son irréversibilité. Le concept d'action implique celui de la temporalité. Et cette temporalité est perçue irréversible ;
- le dialogue de la cognition. L'hypothèse phénoménologique permet d'exprimer le caractère dialectique que le sujet connaissant attribue à ses perceptions ;
- La récursivité de la cognition. Le caractère récursif de la connaissance des phénomènes rend compte de l'interdépendance assumée entre le phénomène perçu et la connaissance construite.

Ensuite, une hypothèse téléologique : non seulement le comportement cognitif du sujet connaissant s'interprète en termes de causes finales et en termes de causes efficientes, mais surtout la détermination et la transformation de ces finalités semblent devoir être produites par le sujet lui-même. Pour Piaget (1977), la connaissance est un processus de construction de connaissance avant d'être un résultat, et l'esprit humain, dans son activité cognitive, ne sépare pas aisément le connu et le connaissant.

### 1.1.2.3. Le paradigme interprétativiste

Le paradigme interprétativiste relève de diverses écoles (Burrell et Morgan, 1979). Nous nous concentrons ici sur l'une des écoles qui, à la différence des autres écoles, a su expliciter clairement les hypothèses qui fondent le paradigme interprétativiste (Latour et Woolgar, 1979). L'interprétativisme pose l'hypothèse d'ordre ontologique selon laquelle la réalité est avant tout le fait des actions, significations, produits symboliques, et pratiques sociales qui dans un contexte spécifique et pour une période, acquièrent une forme de stabilité inter-subjectivement partagée (Geertz, 1973). La seconde hypothèse postule que ce qui est considéré comme connaissable est l'expérience vécue ou l'expérience de la vie. La troisième hypothèse soutient que la connaissance qu'un sujet développe d'une situation est liée à la fois à la situation et au sujet qui en fait l'expérience. La réalité sociale est avant tout construite au travers du jeu des intentions et des interactions des acteurs qui construisent le sens de cette réalité par la confrontation et le partage de leurs représentations (Thiétart et *al.*, 2014). Et la quatrième hypothèse postule le pouvoir constitutif de l'intention dans l'expérience du monde et donc dans la construction de connaissance (Sandberg, 2005).

*In fine*, l'interprétativisme a en commun avec le constructivisme l'hypothèse ontologique relativiste et l'idée que la connaissance produite est subjective. Toutefois, ses conceptions diffèrent de celles du constructivisme quant au processus de création de la connaissance et aux critères de validité. Alors que le constructivisme alloue un statut privilégié à la construction de la connaissance, l'interprétativisme privilégie la compréhension. Comme le constructivisme, l'interprétativisme remet en cause la primauté de la logique déductive et le caractère universel propre au positivisme. Il retient des critères de validité idiographiques, c'est-à-dire des critères relatifs à des événements singuliers et non à des lois générales (Thiétart *et al.*, 2007).

Tableau 15 : Position épistémologique des trois paradigmes généraux

Les Paradigmes Les questions épistémologiques	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
Quel est la nature de la connaissance ?  La nature de la « réalité »	Indépendance du sujet et de l'objet  Hypothèse déterministe  Le monde est fait de nécessités	Dépendance du sujet et de l'objet  Hypothèse intentionnaliste  Le monde est fait de possibilités	
Comment la connaissance est-elle engendrée ?  Le chemin de la connaissance scientifique	La découverte  Recherche formulée en termes « pour quelles causes... »  Statut privilégié de l'explication	L'interprétation Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs... »  Statuts privilégiés de la compréhension	La construction Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités ... »  Statuts privilégiés de la construction
Quelle est la valeur de la connaissance ?  Les critères de validités	Vérifiabilité  Confirmabilité  Réfutabilité	Idiographie  Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation  Enseignabilité

**Source** : Thiétart *et al.*, 2007, p.15

L'on considère souvent que les trois paradigmes épistémologiques, le positivisme d'une part, le constructivisme et l'interprétativisme d'autre part, s'opposent.

## 1.2. Opposition entre positivisme et constructivisme en sciences de gestion

Les principes qui opposent « positivisme » et « constructivisme » ont été clairement définis par Le Moigne (1990) et résumés par David (2012). Nous les présentons dans le tableau 16 ci-après :

Tableau 16 : Positivisme versus Constructivisme

Épistémologie positiviste	Épistémologie constructiviste
Principe ontologique (réalité du réel, naturalité de la nature, existence d'un critère de vérité). Peut être considérée comme vraie toute proposition qui décrit effectivement la réalité. Le but de la science est de découvrir cette réalité. Ceci est applicable à tous les sujets sur lesquels l'esprit humain peut s'exercer.	Principes de représentativité de l'expérience du réel : la connaissance est la recherche de la manière de penser et de se comporter qui convient. Nos expériences du réel sont communicables et la vérité procède de cette adéquation des modèles de notre expérience.
Principe de l'univers câblé : il existe des lois de la nature, le réel est déterminé. Le but de la science est de découvrir la vérité derrière ce qui est observée. La description exhaustive est possible, par décomposition en autant de sous-parties que nécessaire. Les chaînes de causalités qui relient les effets aux causes sont simples et peu nombreuses.	Principe de l'univers construit : les représentations du monde sont téléologiques, l'intelligence organise le monde en s'organisant elle-même, la « connaissance n'est pas la découverte des nécessités mais l'actualisation des possibles ».
Principe d'objectivité : l'observation de l'objet réel par l'observant ne modifie ni l'objet réel ni l'observant.	Principe de l'interaction sujet-objet : l'interaction entre le sujet et l'objet est constitutive de la construction de la connaissance.
Principe de naturalité de la logique : la logique est naturelle, donc tout ce qui est découvert par logique naturelle est vrai et loi de la nature. Donc tout ce qui ne pourra être découvert de cette manière devra être considéré comme non scientifique.	Principe de l'argumentation générale : la logique disjonctive n'est qu'une manière de raisonner parmi d'autres et n'a pas besoin d'être posée comme naturelle. La ruse, l'induction, la délibération heuristique permettent de produire des énoncés raisonnés.
Principe de moindre action ou de l'optimum unique : entre deux théories, la plus simple sera la plus scientifique.	Principe d'action intelligente : le scientifique contemporain est un concepteur –observateur-modélisateur. Le concept d'action intelligente décrit l'élaboration, par toute forme de raisonnement descriptible <i>a posteriori</i> , d'une stratégie d'action proposant une correspondance adéquate entre une situation perçue et un projet conçu par le système au comportement duquel on s'intéresse.

**Source** : David (2012, p. 126-127)

Pour dépasser l'opposition entre positivisme et constructivisme, plusieurs chercheurs en sciences sociales se détachent des positions radicales du positivisme et du constructivisme, et tentent d'avoir une position assouplie, en adoptant des visions dites « aménagées ». Dans ce contexte, la pertinence d'autres approches, comme par exemple le réalisme critique, a ressurgi dans les réflexions contemporaines en sciences de gestion (Avenier et Gavard-Perret, 2012).

## Conclusion de la section 1

Cette section ne vise pas à recenser le nombre de paradigmes existants, mais plutôt à faire une présentation des trois paradigmes épistémologiques qualifiés de « principaux » distingués en sciences de gestion : positivisme, constructivisme et interprétativisme, pour n'évoquer que les figures les plus connues d'une liste sans fin. Ces paradigmes sont fondamentaux et sont les socles de l'ensemble des autres paradigmes sur lesquels les recherches scientifiques, en sciences de gestion, se fondent. Et donc, c'est seulement après avoir pris connaissance de ces trois grandes approches épistémologiques présentées ci-dessus, que nous pensons être suffisamment éclairées pour présenter la dynamique dans laquelle nous nous inscrivons.

## Section 2 : Positionnement épistémologique de cette thèse

Comme nous l'écrivions ci-dessus, il est possible de voir des chercheurs en sciences de gestion se défaire des positions radicales du positivisme ou du constructivisme, et adoptant une épistémologie plus assouplie, intermédiaire, hybride dite « aménagée » (Thiétart *et al.*, 1999). Cette section a pour ambition de mettre en évidence la manière dont le chercheur qui revêt une posture « intermédiaire », c'est-à-dire une épistémologie aménagée appréhende le monde (2.1), de sorte, à définir le cadre épistémologique de cette recherche (2.2).

### 2.1. Les épistémologies aménagées

Les épistémologies « aménagées » ou « post », en récusant les paradigmes traditionnels, constituent un palliatif pour se soustraire au positivisme pur et au constructivisme pur. Thiétart *et al.*, (2014) souligne qu'une recherche en sciences de gestion peut ne pas s'inscrire systématiquement dans un paradigme positiviste ou constructiviste. Ainsi, pour s'adapter aux spécificités des problèmes sociaux et de gestion, des paradigmes hybrides tels que le positivisme modéré ou aménagé (Koenig, 1993), le post-positivisme (Miles et Huberman 1994) ou encore le constructivisme modéré ont vu le jour.

Pour le chercheur en sciences de gestion, la réalité est généralement faite d'objets et d'acteurs. Ce sont ces objets, ou artefacts, qui permettent effectivement, pour reprendre l'expression de Koenig (1993), la maîtrise du monde, ou du moins une participation à sa construction ou à son pilotage (David *et al.*, 2012). Par exemple, le positivisme aménagé prend aussi en compte le monde tel que les acteurs sociaux se le représentent. Les paradigmes du positivisme aménagé admettent que le monde est une représentation construite par les acteurs qui vivent ce monde. Ces propos sont relayés par des chercheurs : « *Nous pensons que les phénomènes sociaux*

*existent non seulement dans les esprits mais aussi dans le monde réel et qu'on peut découvrir entre eux quelques relations légitimes et raisonnablement stables... »* (Huberman et Miles, 2003, p.31). Cette façon d'appréhender les recherches en sciences de gestion vient transformer les démarches classiques du positivisme et du constructivisme.

Avenier et Gavard-Perrez (2012) mentionnent quelques paradigmes épistémologiques post-positivistes incluant le réalisme scientifique et le réalisme critique, puis le constructivisme pragmatique et le constructivisme conceptualisé par Guba et Lincoln (1989). Il faut souligner qu'au sein même de ces paradigmes post-positivistes, il existe un foisonnement de courants et de débats qui fondent leur diversité et leur richesse (Bechara et Van de Ven, 2007). Toutefois, le point commun à la plupart de ces paradigmes post-positivistes, intermédiaires, est la réalité transcendante, le réel qui transcende et pour qui *« les phénomènes sociaux existent non seulement dans la réflexion mais aussi dans le monde objectif – et que certaines relations raisonnablement stables et régulières peuvent être établies entre ces phénomènes. (...) C'est à partir de ces régularités que l'on peut dériver des construits qui sous-tendent la vie individuelle et sociale »* (Miles et Huberman 1994, p. 4). La réalité est donc sauvegardée dans ces paradigmes post-positivistes aménagés. Une représentation synthétique de quelques paradigmes aménagés est proposée dans le tableau 17 ci-dessous.

Les paragraphes qui vont suivre accordent un point d'honneur à un positivisme aménagé, l'épistémologie du *« réalisme critique »*, expliqué dans ce tableau et qui a été mobilisé dans ces travaux de recherches.

## 2.2. Positionnement épistémologique de cette thèse : le réalisme critique

Cette thèse réfute le principe du réel à essence unique et régi par les lois naturelles universelles, indépendantes de l'esprit et des descriptions qui en sont faites (positivisme). Elle refuse, en partie, le fait que la réalité est construite (constructivisme). Elle refuse également le fait que la réalité est construite totalement au travers du jeu des intentions et des interactions des acteurs (interprétativisme). En revanche, elle accepte le fait que le réel profond existe et qu'il est connaissable grâce au réel empirique.

Tableau 17 : Paradigmes épistémologiques aménagés

	<b>Positionnement épistémologique réaliste scientifique (Hunt, 1990 ; 1991 ; 1992 1994 ; 2008 ; Bunge, 1997)</b>	<b>Positionnement épistémologique réaliste critique (Bhaskar, 1978)</b>	<b>Positionnement épistémologique constructiviste pragmatique (Von Glaserfeld, 1998 ; 2001 ; Le Moigne, 1995 ; 2001)</b>	<b>Positionnement épistémologique constructiviste au sens de Guba et Lincoln (Guba et Lincoln, 1989 ; 1998)</b>
<b>Hypothèse d'ordre ontologique</b>	Il existe un réel en soi indépendant de ce qui est perçu et des représentations qu'on peut en avoir	Il existe un réel en soi indépendant de, et antérieur à, l'attention que peut lui donner un humain qui l'observe. Le réel est organisé en trois domaines stratifiés : le réel profond, le réel actualisé et le réel empirique.	Aucune hypothèse fondatrice. Il existe des flux d'expériences humaines.	Le réel est relatif : il existe de multiples réalités socialement construites, qui ne sont pas gouvernées par des lois naturelles, causales ou d'autre sorte.
<b>Hypothèse d'ordre épistémique</b>	Le réel n'est pas forcément connaissable	Le réel profond n'est pas observable. L'explication scientifique consiste à imaginer le fonctionnement des mécanismes générateurs qui sont à l'origine des événements perçus.	Est connaissable l'expérience humaine active. Dans le processus de connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie, lequel peut néanmoins exister indépendamment du chercheur qui l'étudie. L'intention de connaître influence l'expérience que l'on a de ce que l'on étudie.	Dans le processus de connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie.
<b>But de la connaissance</b>	Connaître et expliquer des phénomènes observables Conception représentationnelle de la connaissance Énoncés sous forme réfutable	Mettre à jour les mécanismes générateurs et leurs modes d'activation. Conception représentationnelle des mécanismes générateurs.	Construire de l'intelligibilité dans le flux de l'expérience à fin d'action intentionnelle. Conception pragmatique de la connaissance.	Comprendre les constructions de sens impliquées dans le phénomène étudié. Conception pragmatique de la connaissance.
<b>Modes de justification spécifiques</b>	Neutralité – Objectivité Justification de la validité interne. Test statistiques d'hypothèses. Réplication	Pouvoir explicatif des mécanismes générateurs identifiés. Justification de la validité des mécanismes générateurs via des mises à l'épreuve successives dans des recherches quantitatives ou qualitatives.	Adaptation fonctionnelle et viabilité de la connaissance pour agir intentionnellement. Justification de la validité des connaissances génériques via des mises à l'épreuve dans l'action (recherches qualitatives).	Méthodes herméneutique mobilisées de manière dialectique. Fiabilité et authenticité. Pas de généralisation.

**Source :** adapté de Gavard-Perret *et al.*, 2012, p. 25

Cette thèse donc est basée sur une ontologie réaliste qui stipule que le réel existe. Ainsi, nous acceptons les perceptions et interprétations des acteurs et nous ne rejetons pas leurs rôles dans le développement de théories car nous pensons que ces processus représentent un moyen d'accéder ou d'expliquer la réalité (Tsang et Kwan, 1999). Cependant, nous stipulons que la connaissance du réel n'est pas observable et que l'on peut y accéder en expliquant les mécanismes générateurs. Ainsi, la réalité n'est qu'une vision parmi d'autres : il existe donc différentes visions de cette réalité. Ceci positionne notre thèse dans la philosophie de la science dite du « *réalisme critique* » qui rencontre un écho important dans le champ des sciences sociales (Steinmetz, 1998) et plus particulièrement dans les recherches en management (Reed, 2005 ; Ackroyd et Fleetwood, 2000 ; Mir et Watson, 2001 ; Kowalczyk, 2004 ; Mingers, 2006 ; Dubouloz, 2013). Le réalisme critique est souvent présenté comme un post-positivisme alternatif à la fois au positivisme et au constructivisme, mais aussi comme une réaction à certaines positions post-modernistes (Reed, 2005) rejetant l'existence d'une réalité indépendante du langage (Avenier et Gavard-Perret, 2012). Le réalisme critique repose sur les visions ontologiques qui soutiennent que le monde n'est pas composé d'évènements isolés, mais d'objets complexes ; ces objets sont dépendants des évènements qu'ils génèrent et de la connaissance que nous en avons (Avenier et Thomas, 2011). Ce réalisme épistémologique, développé par Bhaskar (1978), maintient le but d'objectivité scientifique, tout en assouplissant les critères de validités positivistes, en admettant les interactions entre l'homme et le monde *a contrario* du positivisme pur. Pour Bhaskar (1978), les objets (les connaissances) ne sont ni des phénomènes (empirisme), ni des construits humains imposés aux phénomènes (idéalisme), mais des structures réelles qui endurent et opèrent indépendamment de notre connaissance et de notre expérience. Le réalisme critique défend l'idée que la science a pour visée d'établir une connaissance valide de la réalité qui est indépendante et extérieure au chercheur (Thiéart *et al.*, 1999 ; 2007 ; 2014). Bhaskar (1978) stratifie la réalité en trois domaines imbriqués : (1) Le réel profond, qui est le domaine où résident les mécanismes générateurs, les structures (ensemble d'objets et de pratiques inter-reliées) et les règles qui gouvernent la survenue d'évènements ; (2) Le réel actualisé qui est le domaine des évènements, des états de fait. C'est un sous-ensemble du réel profond qui inclut les évènements survenant lorsque les mécanismes générateurs sont mis en œuvre, indépendamment du fait qu'ils soient ou non observés par l'homme ; (3) Le réel empirique : c'est le domaine des expériences et des impressions. Il peut être expérimenté par l'homme via ses perceptions et sa capacité à les mesurer. Cette stratification de la réalité contraste avec le positivisme qui, d'une part réduit la réalité à une conjonction de causes et

d'effets faisant peu cas des mécanismes qui les lient et, d'autre part, estime qu'une méthode scientifique infaillible permet de conduire aux lois universelles (Wynn et Williams, 2012). Cette stratification de la réalité souligne que notre connaissance de la réalité est limitée du fait des difficultés à accéder à tous les niveaux du réel. Si Bhaskar (1978) partage l'idée que la réalité a une essence propre, qu'elle existe en dehors des contingences de sa connaissance, qu'elle est indépendante de son observation et des descriptions humaines que l'on peut en faire (Allard-Poesi et Perret, 2014), il s'éloigne cependant du positivisme en considérant que le chercheur n'a pas accès au réel profond à cause de ses limitations cognitives. Le chercheur peut seulement atteindre un réel empirique, c'est-à-dire celui des événements effectivement observés qui surviennent dans le domaine effectif (Avenier et Thomas, 2011) ; et un réel actualisé qui est constitué des événements et des actions qui se produisent dans le temps et dans l'espace (Thiéart et *al.*, 2014). Le chercheur doit, au travers de la mise en évidence de régularités dans le réel actualisé et empirique, mettre à jour les « mécanismes générateurs ». Dans ce contexte, la connaissance de la réalité peut être basée sur la capacité du chercheur à l'observer directement, ou sur sa capacité à observer ses effets (Bhaskar, 1978).

Le réalisme critique de Bhaskar (1978) considère donc que la progression vers la vérité n'est en rien garantie. Les méthodes d'observations sont toutes faillibles, justement parce que la vérité existe indépendamment des théories. Une posture réaliste amène donc à considérer que :

- La réalité existe indépendamment de nos tentatives visant à la mettre à jour ;
- Les propriétés d'un système ne sont pas explicables par la seule connaissance des éléments qui le composent ;
- L'approche de la science et de la vérité est faillible ;
- Les connaissances progressent vers la vérité à travers un processus évolutionniste ;
- La validité des théories est relative aux possibilités qui guident la création théorique, et fonction de la réalité que ces derniers représentent ;
- L'analyse causale reste la base de la validité, mais les explications en termes de composition, de structure et de fonction font partie intégrante des sciences ;
- Connaître une réalité complexe requiert l'utilisation de perspectives multiples.

Bhaskar (1978) adopte ainsi une vision de la réalité comme un système ouvert qui, pour être expliqué, doit tenir compte de facteurs sociaux, organisationnels, environnementaux et technologiques, ceux-ci pouvant jouer un rôle causal dans l'occurrence du phénomène observé (Wynn et Williams, 2012). Les phénomènes observés étant sujets à l'influence de variétés

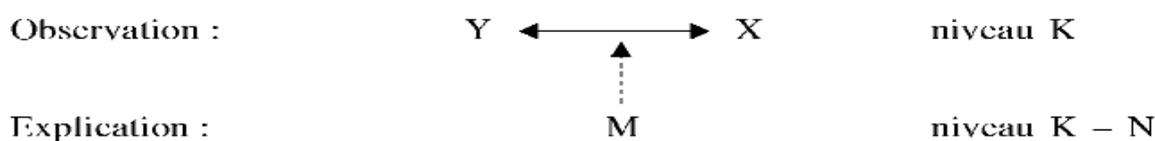
internes et externes, des conditions similaires peuvent conduire à des effets variables. Il est donc nécessaire, pour un même phénomène, d'explorer plusieurs explications possibles, types d'enchaînements ou de mécanismes. L'existence d'explications multiples nécessite des moyens pour évaluer et comparer les explications alternatives. Enfin, le réalisme critique reconnaît que la réalité n'est pas réductible à nos perceptions et expériences, et que la réalité n'est pas appréhendée, caractérisée et mesurée sans difficultés. De ce fait, le chercheur ne peut faire l'expérience et n'expliquer qu'une partie de la réalité.

En quelques mots, nous retenons que le réalisme critique postule, tout comme le positivisme, que les lois existent indépendamment des faits de l'homme ou de sa capacité à les percevoir. Sans la science qui est le produit de l'homme, l'objet scientifique existerait tout de même. Néanmoins, le réalisme critique se distingue du positivisme. Il reconnaît que la réalité n'est pas facilement réductible à nos perceptions et expériences. Autrement dit, la nature de la réalité n'est pas appréhendée, caractérisée et mesurée sans difficulté (les méthodes de recherches sont faillibles et les capacités cognitives du chercheur limitées), ce qui signifie que l'homme ne peut faire l'expérience et n'expliquer qu'une partie de la réalité (Wynn et Williams, 2012 ; Dubouloz, 2013). Le but d'un travail de recherche mené sous un positionnement réaliste critique est de proposer des explications sur la façon dont agissent les mécanismes générateurs pour causer un phénomène observé (Dubouloz, 2013). L'objectif principal de notre recherche, rappelons-le ici, est de présenter les raisons et les outils utilisés pour une évaluation de la performance de l'aide internationale au développement ; c'est-à-dire : pourquoi une évaluation de la performance est menée et comment celle-ci est réalisée. Cette recherche de la compréhension et d'explication de l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement avec une posture réaliste critique suppose que les réelles motivations de l'évaluation de la performance de l'aide sont difficilement connaissables en soi ; la possibilité de les cerner repose sur des concepts socialement construits qui la composent. Vouloir la comprendre et l'expliquer accorde alors la priorité à la découverte de mécanismes générateurs qui, par effet causal direct ou combiné, favorisent la mise en œuvre d'une évaluation de la performance. Autrement dit, l'explication scientifique des raisons de la mise en œuvre d'une évaluation de la performance de l'aide internationale au développement, telle que nous voulons l'aborder ici consiste alors à identifier les mécanismes qui sont à son origine.

Mais alors, qu'est-ce qu'un mécanisme générateur ? Selon, Manzo (2005), le concept de mécanisme générateur repose sur l'idée de « *générativité*. Il s'agit de centrer l'attention sur

l'émergence ou l'engendrement ou la genèse de ce qui est observé : s'intéresser au mécanisme conduit ainsi à s'intéresser au « *mode de production des phénomènes* ». Les mécanismes sont perçus comme des entités réelles du monde (Harré, 1972). Le postulat est le suivant : ce que l'on observe au « *niveau K* » doit s'expliquer en tant qu'effet d'une ou plusieurs instances – les mécanismes – qui se situent plus en profondeur au « *niveau K-N* ». Y et X étant deux phénomènes quelconques, la figure 10 explique qu'un mécanisme agit dans le processus d'émergence de la relation en tant que tel – notamment, sa forme et sa nature – non pas sur les valeurs ou sur le comportement des variables séparément considérées : en d'autres termes, il serait incorrect de conceptualiser un mécanisme comme l'équivalent d'une variable intermédiaire ou parasite (Pawson, 1989, p.130-131).

Figure 10 : Mécanismes générateurs et niveau de la réalité



**Source :** Manzo (2005, p.47)

D'un point de vue fonctionnel, un mécanisme ou un enchaînement de mécanismes (Bunge, 1997) répond à l'exigence de savoir comment et pourquoi une relation ou une structure de relations a été engendrée (Harré, 1972, p. 6, p. 118 ; Bunge, 1997). Il s'agit alors pour le chercheur d'élaborer des conjectures qui peuvent expliquer le ou les phénomènes observés.

**Notre objectif, rappelons-le ici, est de connaître les raisons qui justifient la mise en œuvre d'une évaluation de la performance de l'aide internationale au développement. Pour nous, l'évaluation de la performance est un transporteur de visions, de croyances, de symboles. Sur cette base, l'évaluation de la performance des projets observés est un phénomène au « *niveau K* » qui doit s'expliquer par des croyances, des instances, des mécanismes qui se situent en profondeur au « *niveau K – N* ». Connaître ces mécanismes générateurs c'est comprendre et expliquer les raisons de l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement. À titre de rappel, les mécanismes générateurs qui ont émergés de notre exploration théorique sont listés dans la figure 9.**

Nous tenons à souligner que la posture du réalisme critique dans laquelle nous nous inscrivons n'est pas un cas isolé. Cette approche gagne en popularité auprès des chercheurs en sciences

sociales, notamment ceux dont les objets de recherche sont complexes : programmes de développement, projets de développement ou politiques publiques. Mais également, dans beaucoup de travaux sur l'évaluation de programmes ou de projets d'aide internationale au développement (Pawson, 2002 ; Ridde, 2011 ; Ridde et *al.*, 2012).

### 2.3. Interactions entre le chercheur et sa recherche

La valeur d'une thèse en sciences de gestion se mesure aussi par l'adéquation entre la posture épistémologique choisie et le statut du chercheur. Autrement dit, lorsque théories et pertinence pratique sont pensées ensemble (Drouard, 2006). Tenir compte de ce débat et y trouver sa place nous semble aussi crucial pour le chercheur en sciences de gestion que le questionnement épistémologique. En général, une recherche en science de gestion a potentiellement une valeur à condition qu'elle soit validée dans le monde qui la reçoit (David et *al.*, 2012). La valeur naît lorsque la connaissance profite tant au monde académique qu'aux organisations professionnelles. Depuis Fayol et Taylor, de nombreuses réflexions se sont développées pour que les sciences de gestion soient intimement liées aux pratiques professionnelles de gestion. D'ailleurs, les premières théories du contrôle de gestion, discipline dans laquelle se situe cette thèse, ont vu le jour au sein de General Motors, et ont été élaborées par des professionnels. Ceci révèle l'importance pour le chercheur d'explicitier le lien qu'il entretient avec son objet de recherche (Perret et Seville, 2014). Dans ce contexte, nous évoquons dans cette section notre positionnement par rapport au terrain d'étude (3.1) et nous terminerons par la mise en adéquation du statut de « *praticien-chercheur* » et la construction d'une objectivité (3.2).

#### 2.3.1. Lien entre la recherche et nous

Notre position dans cette recherche est celle d'un « *praticien-chercheur* » bénéficiant d'un fort ancrage terrain, en particulier dans le domaine du suivi et de l'évaluation des projets d'aide internationale au développement. « *Le 'praticien-chercheur' est un professionnel et un chercheur qui mène sa recherche sur son terrain professionnel, ou sur un terrain proche, dans un monde professionnel présentant des similitudes ou des liens avec son environnement ou son domaine d'activité* » (De Lavergne, 2007, p.28).

#### 2.3.2. Notre statut professionnel

Depuis juin 2011, nous avons intégré une cellule de coordination de projets d'aide internationale au développement, en Côte d'Ivoire, financée par la Banque Mondiale. Le 2 janvier 2012, nous avons été confirmées au poste de « **Chargée du suivi évaluation** », puis promue « **Responsable du suivi évaluation** » depuis 15 avril 2017. À ce poste, nous avons

participé à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation de plusieurs projets d'aide internationale au développement :

1. Le Projet d'Assistance Post Crise (PAPC, N° 1 et 2), financement Banque Mondiale ;
2. Le Projet Emploi Jeunes et Développement de Compétence (PEJEDEC, N° 1 et 2), financement Banque Mondiale ;
3. Le Projet d'Appui au Secteur Agricole en Côte d'Ivoire (PSAC), financement Banque Mondiale ;
4. Le Projet de Renaissance des Infrastructures de Côte d'Ivoire (PRICI), financement Banque Mondiale ;
5. Le Projet d'Infrastructure pour le Développement Urbain et la Compétitivité des Agglomérations Secondaires (PIDUCAS), financement Banque Mondiale ;
6. Le Projet d'amélioration de la compétitivité du Grand Abidjan (PAGOCA), financement Banque Mondiale,
7. Etc.

Cependant, notre implication professionnelle par rapport au terrain d'étude et par rapport à nos travaux de recherche, présente certes des avantages mais aussi des inconvénients.

### 2.3.3. Avantages et inconvénients du statut de « *praticien-chercheur* »

Afin d'analyser les avantages et inconvénients liés à notre posture de « *praticien-chercheur* », nous utilisons les éléments de Thiétart *et al.*, (2007, p.256), sur le rôle du chercheur selon la connaissance du terrain acquise et l'implication affective du chercheur à l'égard des sujets. Cette matrice met en évidence quatre positionnements différents du chercheur par rapport au terrain d'étude avec, pour chaque positionnement, les avantages et inconvénients.

1. Le chercheur peut être « *novice* », c'est-à-dire ne disposer que d'une faible connaissance du terrain, et s'efforcer d'entretenir une relation affective avec les sujets-sources pour susciter une relation de confiance et avoir accès aux données. L'inconvénient est que les sujets-sources peuvent exploiter le chercheur ;

2. Le chercheur « *outsider* », avec une faible connaissance du terrain, ne parvient pas à développer une relation affective avec les sujets-sources ; le chercheur reste à l'extérieur avec une constante froideur vis-à-vis des sujets-sources qui met en mal la capacité du chercheur à collecter les données ;

3. Le chercheur « *espion et avisé* ». C'est le cas du chercheur recommandé par la hiérarchie. Il gagne en temps dans l'accès aux données car il a été expressément notifié aux sujets-sources de lui faciliter le travail de recueil. L'avantage réside dans l'indépendance de ce

chercheur. Il ne doit rien aux sujets-sources. L'inconvénient avec ce type de chercheur est que ce chercheur est paré d'une « *transparence déguisée* » ; il serait téléguidé par la hiérarchie ;

4. Le chercheur « *allié, avisé et compatissant* » a une forte connaissance du terrain et une bonne implication affective avec les sujets. Ce dernier semble avoir le profil idéal ; toutefois, cette situation présente un inconvénient majeur : le chercheur doit gérer le « *paradoxe de l'intimité* », car l'intimité avec les sujets-sources peut poser un problème majeur : la perte d'objectivité.

Selon cette grille, notre posture ou positionnement se rapproche de celui du « *chercheur allié, avisé et compatissant* » du fait de notre bonne connaissance du terrain et des relations de confiance entretenues avec certains sujets-sources, notamment les relations avec les collègues, les relations avec les amis de la profession. Cette proximité avec la réalité influe sur notre méthode de recherche. Notre statut de « *praticien-chercheur* » (Albarello, 2004 ; Drouard, 2006 ; De Lavergne, 2007) donne certes une grande importance à l'exploration empirique mais cette proximité avec la réalité pose également la question fondamentale de l'objectivité et de l'engagement du chercheur, ainsi que celle de la capacité du chercheur à jeter un regard critique sur un terrain dans lequel il évolue.

#### 2.4. Construction d'une objectivité du « *praticien-chercheur* »

Nous l'avons déjà mentionné, notre statut de praticien-chercheur et plus particulièrement notre position de chercheur allié selon la grille de Thiétart et *al.* (2007) comporte un avantage majeur ; celui d'avoir accès aux ressources en raison des relations entretenues avec le terrain d'étude et les collègues. En revanche, le « *praticien-chercheur* » doit faire preuve de recul et de distance nécessaires pour que ce terrain, qui est son quotidien, devienne un objet de recherche. Le « *praticien-chercheur* » doit alors se poser cette question fondamentale : « *suis-je moi-même dans les conditions qui vont me permettre de jeter un regard critique sur une réalité sociale, sur une action, sur une organisation, ou sur une institution que je connais et dont je connais les acteurs ?* » (Albarello et Bajoit, 2007, p.20). Autrement dit, le « *praticien-chercheur* » peut-il étudier objectivement un réel qu'il connaît ?

Consciente de ce risque, nous avons essayé tout au long de notre parcours doctoral de réduire, voire d'éliminer ce risque lié au statut du « *praticien-chercheur* ». Le point suivant présente la démarche suivie dans le but de créer cette objectivité nécessaire.

#### 2.4.1. Ancrage académique

Dans l'optique de nous rapprocher d'une certaine objectivité avec notre posture de « *praticien-chercheur* », il nous a fallu sortir de notre fonction de Responsable du suivi évaluation pour jeter un regard critique sur notre terrain d'étude et en faire un objet de questionnement. Nous avons ainsi construit une extériorité à notre terrain d'étude au moyen d'un ancrage académique au sein d'un laboratoire de recherche et d'une exploration hybride. Notre admission dans le Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Sciences de l'Action (LIRSA) notamment dans le Centre de Recherche en Comptabilité (CRC) et dans l'école doctorale Abbé-Grégoire du CNAM a été un facteur décisif pour acquérir le recul nécessaire par rapport à notre statut de praticien. Notre intégration au sein du CRC, en qualité de doctorante, depuis septembre 2013, nous a permis en plus de côtoyer des chercheurs aguerris, d'avoir accès à une bibliothèque et d'avoir un accès aux ressources en ligne, riches de revues scientifiques. Être doctorante au CRC c'est aussi bénéficier de formations obligatoires durant le parcours doctoral qui forment au métier de chercheur. Être doctorante au CRC c'est multiplier les occasions de soumettre son travail aux regards critiques de plusieurs chercheurs sur l'avancée des travaux de recherche. Nous avons ainsi pu présenter divers travaux sur l'avancement de notre recherche et réaliser des présentations dans le cadre des séminaires organisés par le CRC et l'équipe de management du LIRSA. En plus, au sein de notre école doctorale, nous avons présenté un poster sur nos travaux pendant les journées doctorales des 11 et 12 mai 2016 ; ce fut pour nous, l'occasion de prendre du recul sur nos travaux et de recueillir plusieurs avis de chercheurs et doctorants venus d'ailleurs. Nous avons également, lors de séminaires transversaux de notre laboratoire, auxquels participaient des chercheurs extérieurs, commenté et discuté nos travaux. Notre ancrage académique s'est ainsi renforcé en s'étendant au-delà des frontières même du LIRSA-CRC. Nous avons pu par ailleurs présenter l'avancée de nos travaux à des chercheurs extérieurs en participant à la journée doctorale organisée par l'Association Francophone de Comptabilité (AFC) en mai 2015 et en 2017. Outre ces interactions avec divers chercheurs du LIRSA et étrangers à l'école doctorale Abbé-Grégoire, la construction d'une extériorité nécessaire à la validité de cette thèse, a également été possible par le biais d'une exploration hybride.

#### 2.4.2. Exploration hybride

Le « *praticien-chercheur* » le plus souvent ne découvre pas le terrain d'étude au début de sa recherche. Il le connaît déjà depuis longtemps avant de l'aborder dans le cadre d'un projet de recherche. Il n'a donc pas « *l'œil neuf* », celui du scientifique qui découvre une situation extérieure et nouvelle pour lui. D'une certaine façon, il n'est plus étonné par le monde qui

l'entoure. Pour renouveler son regard sur ce qui l'entoure et retrouver une faculté à « s'étonner » de ce qu'il connaît, l'exploration hybride est nécessaire. L'exploration hybride associe une exploration théorique (basée sur la littérature) à une exploration empirique (basée sur l'observation d'un terrain d'étude). Ainsi, le premier rôle de l'exploration hybride pour le praticien-chercheur est de mobiliser des concepts à l'aide de la littérature sur son objet de recherche. Il s'appuie sur cette connaissance pour donner du sens à ses observations empiriques. Cette voie hybride nous a permis d'enrichir et d'approfondir nos connaissances antérieures ; de renouveler notre regard sur l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement. Ensuite, la découverte de cadres théoriques dans cette démarche a été nécessaire pour la construction de la question de recherche. Enfin, les allers et retours entre le cadre conceptuel retenu et les propos recueillis ont permis de donner du sens aux observations empiriques.

## Conclusion de la section 2

Nous avons retenu le réalisme critique pour **expliquer pourquoi une évaluation de la performance de l'aide internationale au développement est menée**. Cette posture se justifie par le fait que pour nous le monde n'est pas composé d'évènements isolés, mais d'objets complexes ; ces objets sont dépendants des évènements qu'ils génèrent et de la connaissance que nous en avons (Avenier et Thomas, 2011). Le réalisme critique est un post-positivisme qui, tout en assouplissant les critères de validités positivistes, admet les interactions entre l'homme et le monde, contrairement au positivisme pur. Cette position est d'ailleurs revendiquée par Miles et Huberman (2014) qui prônent une conception positiviste aménagée et soutiennent le fait que le chercheur, dans le processus d'élaboration de son objet de recherche, n'obéit pas à une dynamique linéaire ou préétablie. Le réalisme critique répond à l'exigence de savoir comment et pourquoi une relation ou une structure de relations a été engendrée. Il s'agit alors pour le chercheur d'élaborer des conjectures appelées « *mécanismes générateurs* » qui peuvent expliquer le ou les phénomènes observés. Sur cette base, nous envisageons l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement comme un phénomène social, qui peut être compris en identifiant les multiples mécanismes générateurs qui la justifient.

Par ailleurs, développer une posture de chercheur, en étant praticien, et adopter une attitude de mise à distance que suppose une démarche scientifique, a été nécessaire dans la conduite de cette thèse. Cette transformation qui fait passer du statut de praticien à celui de « *praticien-chercheur* » a été possible à travers la mise en place d'un dialogue entre pratiques et

connaissances théoriques ; en plus d'un certain nombre d'interactions avec les différents chercheurs du LIRSA et du CRC, ceux de l'école doctorale Abbé-Grégoire, les chercheurs extérieurs, les travaux présentés dans divers ateliers doctoraux, et aux congrès de l'AFC.

### Section 3 : Méthodologie de la recherche

Cette section est consacrée à la méthodologie de nos travaux de recherche. La méthodologie est généralement définie comme l'étude des méthodes destinées à élaborer des connaissances. Elle n'est pas le placage de principes universels mais un processus de construction. Elle suppose donc de prendre position et d'effectuer de nombreux choix. Comme le souligne Grawitz (2001, p.351) « *La méthode au sens le plus élevé et le plus général du terme est constituée de l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre, les vérifie* ». Plus concrètement, « *la méthode est une attitude vis-à-vis de l'objet, elle est liée à une tentative d'explication et à un domaine particulier* » (Grawitz, 2001, p. 352). Dans ce travail de recherche, l'enjeu majeur est de s'assurer de la cohérence entre la méthodologie mobilisée et la posture épistémologique dans laquelle nous nous inscrivons. En effet, la qualité de la recherche tient à l'adéquation entre le positionnement épistémologique et le dispositif méthodologique (Charreire-Petit et Durieux, 2014 ; Royer et Zarlowski, 2014). La méthodologie de cette recherche a été développée de façon incrémentale au fil du temps. Le choix d'une démarche abductive (Hernandez, 2006) puisant son sens dans des données qualitatives de plusieurs études de cas nous a conduit à construire nos questions de recherche en partant du terrain. En effet, notre question de recherche part de constats professionnels fondés sur l'observation, éclairés par des grilles de lectures théoriques, et nous conduit à proposer une réponse sous forme d'explications.

Les points qui suivent présentent en détails notre dispositif méthodologique. Ils débutent par la présentation de la stratégie d'accès au réel qui consiste à tenir un raisonnement abductif (Hernandez, 2006) dans le cadre d'une approche qualitative par étude de cas multiples (3.1). Les critères de sélection des cas d'étude et de collecte de données sont ensuite présentés (section 3.2), pour enfin aborder la méthode retenue pour l'analyse des données (3.3).

#### 3.1. Stratégie d'accès au terrain

Toute recherche s'applique à une certaine réalité. Donc, que l'on induise du terrain des observations pour les analyser (induction), ou que l'on ait une stratégie de vérification d'une théorie et d'hypothèses (déduction), à un moment ou à un autre, l'observation sur le terrain est nécessaire (Wacheux, 1996, p. 24). Cette observation faite par le chercheur peut être opérée de

diverses manières. Les méthodes d'observations diffèrent selon que le chercheur est un observateur indirect ou intervient directement dans le cadre d'une relation particulière avec les acteurs de l'organisation étudiée (David, 2003). Parmi elles, les méthodes de recherche dites « *de terrain* » (Cappelletti, 2010), fondées sur l'observation des pratiques professionnelles et visant à produire des connaissances avec les acteurs de l'organisation en interagissant avec eux, sont multiples : la recherche-action (Lewin, 1981), la recherche-intervention (Hatchuel et Molet, 1986), et la théorie enracinée (Glaser et Strauss, 1967), pour ne citer que celles les plus utilisées en sciences de gestion. Notre statut de « *praticien-chercheur* », fondé sur l'observation des pratiques professionnelles et visant à coproduire des connaissances avec les acteurs de l'organisation en interagissant avec eux, pouvait en toute logique s'inscrire dans l'une de ces méthodes précitées (Lukka, 2005 ; Cappelletti, 2010 ; etc.). Pourtant, nous ne nous inscrivons ni dans la recherche-intervention, ni dans la recherche action, ni dans la théorie enracinée. Les raisons sont expliquées ci-dessous.

### 3.1.1- Recherche-action

Dans la conception « classique » de la Recherche-action, celle de Lewin (1981), le chercheur n'appartient pas au groupe sur lequel il agit. Il intervient parce qu'on le lui demande, parce qu'il y a une « commande ». Le praticien de la recherche-action agit en vue d'un changement social qu'il est censé faciliter. Il s'efforce de rendre visible ce qui est habituellement caché dans les groupes, les organisations, les institutions. Cette méthode vise en effet à préparer un groupe au changement au travers des processus participatifs et démocratiques qui vont aider les acteurs à se libérer de l'emprise des structures. À eux par la suite de transformer l'organisation comme ils le souhaitent, éventuellement indépendamment du chercheur (Cappelletti, 2010). En effet, la recherche-action est tournée vers la contextualisation du changement. Nous ne mobilisons pas la recherche-action parce que cette thèse n'est pas une commande visant à établir des principes ou des outils, au sein d'une organisation, dans l'optique de transformer les habitudes d'un groupe d'acteurs.

### 3.1.2 - Recherche intervention

En situation de recherche-intervention, le chercheur coproduit des connaissances avec les acteurs du terrain étudié en le transformant (Lukka, 2005). Sur ce sujet, David (2012) explique que si l'on définit le changement comme une transformation intentionnelle d'un système par un groupe d'acteurs qui peut inclure le chercheur, le changement peut être analysé sous deux dimensions : (1) son degré de formalisation qui indique à quel degré les changements réalisés

ou prévus par le chercheur sont formellement définis ; (2) son degré de contextualisation qui indique à quel point les changements réalisés par le chercheur sont intégrés au contexte. Une formalisation est complète lorsque les changements prévus sont formalisés en détails ; une contextualisation est complète lorsque le changement est parfaitement adapté à l'organisation indépendamment de son degré de formalisation. La recherche-intervention vise la formalisation et la contextualisation du changement. Elle cherche à transformer effectivement l'organisation dans ses structures et ses comportements, et non à la préparer à des changements futurs. Avec les lectures sur la recherche-intervention, nous comprenons que le chercheur peut par exemple opérer la mise en place d'un outil au sein de l'organisation et observer les transformations induites par l'outil. Notre difficulté sur ce point tient au fait que, généralement, les évaluations de la performance de l'aide internationale au développement sont réalisées par un évaluateur externe, choisi par appel d'offres sur la base de son expertise dans le domaine. Il est donc difficile de convaincre cet évaluateur d'utiliser un outil qui ne serait pas le sien (celui que vous lui proposez). Or la recherche intervention doit être transformative.

### 3.1.3 - Théorie enracinée (*Grounded theory*)

La théorie enracinée, développée par Glaser et Strauss (1967), est une des multiples possibilités offertes au chercheur dans le domaine de la recherche qualitative. Elle est une méthode permettant de faire émerger une théorie à partir de données empiriques. La théorie enracinée a été construite dans l'objectif de « *développer de nouvelles façons de comprendre les phénomènes humains* » (Guillemette, 2006 p.45). La théorie enracinée propose une façon particulière de préciser l'objet de recherche en ce sens qu'elle laisse place, tout au long de la collecte et de l'analyse des données, à de possibles redéfinitions de l'objet de recherche. La théorie enracinée permet donc de construire un lien fort entre données empiriques et éléments théoriques pour questionner les différents aspects d'un concept pertinent au regard du terrain de recherche. La théorie enracinée prône un raisonnement par induction et recommande de faire table rase des connaissances préexistantes (Glaser et Strauss, 1967). Cette idée, d'esprit humain « *vierge* » a été fortement critiquée par des philosophes comme Bacon (1964) qui affirme que : « *On ne peut écrire rien de nouveau sur une tablette de cire jusqu'à ce qu'on n'ait effacé ce qu'il y était écrit auparavant. Il en va tout autrement avec l'esprit, car on ne peut y effacer les signes anciens qu'après y avoir écrit les nouveaux* » (Anderson, 1948, p.72). Ces propos, en définissant l'opération qu'on doit accomplir sur l'esprit humain déjà en possession de connaissances, afin d'obtenir une image plus objective de la réalité s'oppose à l'idée centrale de l'induction selon laquelle le chercheur doit observer la réalité sans idées préconçues. De plus, il serait

préjudiciable, comme « *praticien-chercheur* », de nous priver de notre bagage intellectuel qui nous permettrait d'orienter notre attention vers les zones critiques (Crozier et Friedberg, 1977). Notre statut de « *praticien-chercheur* » semble incompatible avec ce type de démarche, puisqu'il s'agit pour nous de donner du sens à nos observations professionnelles.

### 3.1.4- Une méthode d'investigation qualitative : la méthode de l'étude de cas multiples

Une fois de plus, l'objectif principal de notre recherche est de **connaître les raisons qui motivent la mise en œuvre d'une évaluation de la performance de l'aide internationale au développement**. En d'autres termes, pourquoi les techniques et outils de gestion et les acteurs du dispositif d'évaluation ont été mobilisés et comment à partir de ceux-ci l'on peut se forger une opinion sur la performance de l'aide internationale au développement. La littérature ne fournit pas d'éléments stables sur lesquels concrétiser notre approche et fonder notre démarche empirique. Toutefois, elle fournit des indications précieuses sur lesquelles cette recherche a pu être bâtie. Les réflexions académiques sur l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement proviennent d'un assez grand nombre de courants, voire de disciplines, et tous ne mettent pas l'accent sur les mêmes éléments du phénomène. Dans ce contexte où l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement est presque inexplorée en sciences de gestion, nous estimons que l'approche qualitative par l'étude de cas multiples serait à même de répondre aux ambitions de cette thèse.

L'étude de cas se définit comme la collecte de données de terrain fondées sur l'observation des pratiques professionnelles à partir d'un engagement du chercheur au sein de l'organisation qu'il étudie. L'étude de cas unique ne nous aurait pas permis d'obtenir des résultats significatifs. Eisenhardt et Graebner (2007) soutiennent que l'étude d'un cas unique est nécessaire dans le cas d'une volonté de confrontation avec une théorie existante (logique de confirmation ou d'infirmité). Avec l'étude de cas multiples, nous observons un phénomène dans des situations singulièrement différentes, et en retirons un maximum d'informations. L'étude de plusieurs cas sur des terrains complémentaires aide à déterminer des critères communs aux cas retenus (Thiéart et *al.*, 2014) ; mais également, cette méthode comparative donne au chercheur la possibilité de déceler des différences déterminantes. *In fine*, cette méthode offre la possibilité d'observer des régularités en comparant les éléments variants et les disparités des divers cas étudiés.

La méthode qualitative par des études de cas multiples est une approche cohérente avec le réalisme critique, dans lequel nous nous situons, pour explorer les interactions entre structures,

événements, actions et contextes et expliquer les mécanismes causaux (Miles et Huberman, 2003 ; Wynn et Williams, 2012). Dans la clarification de leur conception épistémologique, Miles et Huberman (2003) situent leurs travaux dans la lignée du réalisme transcendantal, stipulant que des relations légitimes et raisonnablement stables peuvent être découvertes au sein des phénomènes sociaux par le biais d'études de cas multiples. Les précautions prises pour notre démarche qualitative relèvent notamment des recommandations de Miles et Huberman (2003) et Wynn et Williams (2012) qui se réclament du paradigme épistémologique réaliste critique (Dubouloz, 2013). Cependant, du fait de notre ancrage dans le réalisme critique, de notre démarche de recherche exploratoire et de notre méthode qualitative par étude de cas multiples, un mode de raisonnement qui serait approprié est l'abduction.

### 3.1.5- Raisonnement abductif

Dans la perspective réaliste critique, l'objectif de la théorie est d'imaginer les mécanismes explicatifs plausibles à l'origine des phénomènes observés (Tsang, 1999). Étant donné que la façon dont ces mécanismes génèrent les événements dépend de facteurs de contingence et rend donc impossible les causes linéaires, le raisonnement abductif semble plus approprié (Van de Ven, 2006 ; Wynn et Williams, 2012). En effet, l'abduction est une forme de raisonnement qui permet d'expliquer un phénomène ou une observation à partir de certains faits. L'abduction est mobilisée lorsque le chercheur explore un contexte complexe. Pour Koenig (1993), l'abduction est un procédé bien adapté aux recherches exploratoires visant à découvrir des régularités dans la réalité sociale. L'abduction consiste à « *élaborer une observation empirique qui relie une règle générale à une conséquence* », et constitue un processus d'interprétation (David, 2000, p.85). L'abduction part « *du vécu des acteurs pour reconstruire non pas la structure sociale générale, mais la logique et les propriétés particulières d'un ordre local* » (Croizier et Friedberg, 1997, p. 304). Si la déduction présente un caractère démonstratif, un raisonnement abductif (George, 1997) ne débouchera pas sur une démonstration mais plutôt sur une ou plusieurs propositions valides (la validité de ces propositions étant fonction de la rigueur avec laquelle elles auront été établies). Le raisonnement déductif consiste avant tout à prendre pour point de départ une proposition ou un ensemble de propositions de portée universelle dont on tire une hypothèse ou un ensemble d'hypothèses portant sur des cas particuliers.

Au vu de ces considérations, une approche abductive nous semble plus à-même de répondre aux spécificités de notre recherche dans la mesure où elle transcende la forte structuration de la démarche hypothético-déductive et la grande souplesse de la démarche inductive. En effet,

l'objectif n'est pas ici de générer une loi universelle, ni de tester un modèle existant, mais bien de proposer de nouvelles conceptualisations théoriques, aussi rigoureuses et robustes que possible concernant l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement.

Tableau 18 : La déduction et sa démarche

Démarche de la recherche	Phase	Déduction
Théorie / Hypothèse	Règle	A - Tous les hommes sont des mortels
Étude empirique	Cas	B – Tous les Grecs sont des hommes
Validation / Invalidation	Résultats	C - Tous les Grecs sont mortels

Au regard de ce tableau, la déduction s'opère en ayant pour but de tirer « *une conséquence (C) à partir d'une règle générale (A) et d'une observation empirique (B)* » (David, 1999, p. 3).

Dans ce cas, l'hypothèse est formulée *a priori* et validée par des observations empiriques.

En revanche dans la démarche par abduction « *une observation empirique (B) est reliée à une règle générale ou hypothèse (A) et un résultat (C)* » (David, 1999, p.5 ; Moscoso, 2013). Dans ce cas, le processus est initié à partir de faits « *surprenants* », qui pourrait être expliqué à partir d'une hypothèse qui prend sa force au sein des données empiriques. Un fait est « *surprenant* » s'il est soit « *nouveau* » ou « *anormal* » (Aliseda, 1998). Le rôle de l'abduction est donc de faire émerger une hypothèse capable d'apaiser le doute face au fait surprenant. L'hypothèse ici n'est pas une règle universelle, c'est une hypothèse explicative, une orientation théorique, c'est la recherche des causes (Catellin, 2004). L'abduction n'oppose pas induction et déduction mais les relie dans un processus de construction de connaissances. L'abduction est proche de l'inférence déductive : « *étant donné la prémisse A et la connaissance de ce que A implique B, il est possible de déduire la conclusion B* ». **L'abduction se laisse donc construire *a posteriori* comme un raisonnement déductif faillible (Catellin, 2004).** Dans cette perspective, la portée de ces raisonnements n'est pas la même. Si la déduction présente un caractère démonstratif, un raisonnement abductif ne débouchera pas sur une démonstration mais plutôt sur une ou plusieurs propositions valides (la validité de ces propositions étant fonction de la rigueur avec laquelle elles auront été établies). « *Un raisonnement non démonstratif peut, dans le meilleur des cas, persuader une personne raisonnable, alors qu'un raisonnement démonstratif doit convaincre une personne, même entêtée* » (Blaug, 1982, p.15).

Par exemple un diagnostic médical est de l'abduction. Le médecin observe les symptômes avant de formuler des hypothèses. Les hypothèses du médecin sont les facteurs ou les mécanismes susceptibles de provoquer les symptômes observés. Par ailleurs, « *le deuxième processus*

*fondamental dans l'abduction concerne l'évaluation de la plausibilité des hypothèses envisagées. Il est clairement établi que les individus sont en mesure d'estimer la plausibilité que des facteurs désignés soient la cause d'un événement. Cela a été montré notamment en demandant aux sujets d'indiquer sur une échelle en sept points le degré de responsabilité du facteur propos. Cette procédure est semblable à celle qui a été mentionnée à propos d'inductions pour évaluer la force d'un argument. On a moins d'indication sur la manière dont s'effectue l'évaluation. Lorsque la situation comporte plusieurs causes possibles dont les fréquences respectives sont connues comme dans le diagnostic médical, on peut bien sûr fonder son jugement sur ce type de connaissances. Lorsque ce n'est pas le cas, une démarche attestée consiste à construire un scénario ou une histoire reliant de façon cohérente toutes les données disponibles à l'une des causes hypothétiques » (George, 1997, p.116).*

Toutefois, les hypothèses dans le cadre d'une recherche qualitative sont appelées des propositions. L'hypothèse et la proposition ont les mêmes fonctions. Elles servent à avoir une supposition sur une action ou un phénomène social. La différence entre ces deux notions est d'ordre méthodologique. De façon générale, quand des hypothèses sont émises, il s'agit d'étude quantitative. Quand l'on a des propositions théoriques, il s'agit d'étude qualitative. Dans cette perspective, les propositions émergent d'explorations théoriques. Elles ne sont pas des données préalablement identifiées et testées par des études antérieures. Cela dit, dans le cadre de cette recherche qualitative, nous employons l'expression « *proposition* » et non hypothèse.

Tableau 19 : L'abduction et sa démarche

Démarche de la recherche	Phase	Déduction
Étude empirique	Cas	B – Tous les Grecs sont des hommes
Théorie / Hypothèse	Règle	A - Tous les hommes sont des mortels
Validation / Invalidation	Résultats	C - Tous les Grecs sont mortels

Sur la base de ces éléments explicatifs du raisonnement abductif, nous exposons en cinq grandes étapes la manière dont nous avons opérationnalisé l'abduction qui part d'une observation empirique, une observation surprenante, pour aboutir à des propositions valides comme le recommandent les auteurs.

1 - D'abord, sur la base de constats professionnels, la première étape est celle dans laquelle nous nous étonnions et nous demandions pourquoi et comment l'évaluation de la performance est réalisée au sein des projets d'aide internationale au développement.

2 – Ensuite, la deuxième étape a consisté en un raffinement de l’objet de la recherche. Dans cette phase, nous nous sommes tournées vers la lecture académique pour affiner l’objet de nos travaux à travers la clarification de la question de recherche et l’identification de discours importants enrichissant le corpus.

3 - La troisième étape a été de sélectionner à l’aide de la littérature des « *mécanismes générateurs* » susceptibles d’expliquer les raisons de l’évaluation de la performance de l’aide internationale. À l’aide de ces mécanismes générateurs, nous présentons les propositions pouvant expliquer le fait surprenant. La place de ces propositions, *cf.* figure 9, n’est donc pas *a priori*. Elles émergent des données pour, ensuite, s’ouvrir vers une phase de vérification à travers une observation empirique.

4- La quatrième étape fut celle de l’observation empirique, avec les observations directes ou indirectes, la tenue d’un journal de bord et le déroulement des entretiens sur trois différents projets d’aide internationale au développement. L’exploration hybride à ce stade de la recherche consiste à procéder à des allers et retours entre les connaissances théoriques et les observations réalisées. À la fin de cette phase, nous procédons à une mise à jour des propositions. Ce faisant, les propositions théoriques sélectionnées puisent leur force des données empiriques.

5- La cinquième étape consiste essentiellement à vérifier la validité des propositions. La phase de vérification des propositions dans le réalisme critique, avec un raisonnement abductif ne se fait pas par test, il ne s’agit pas de confirmer et de réfuter une hypothèse. Il s’agit de « ... *construire un scénario ou une histoire reliant de façon cohérente toutes les données disponibles à l’une des causes hypothétiques* » (George, 1997, p.116). Dans ce contexte, la vérification a consisté essentiellement à confronter les propositions aux théories existantes dans le but principal d’apprécier l’écart entre ces théories et nos données empiriques (mécanismes générateurs ou hypothèses explicatives), afin d’expliquer les écarts. Notre ambition n’est donc pas de confirmer, ni d’infirmes des variables.

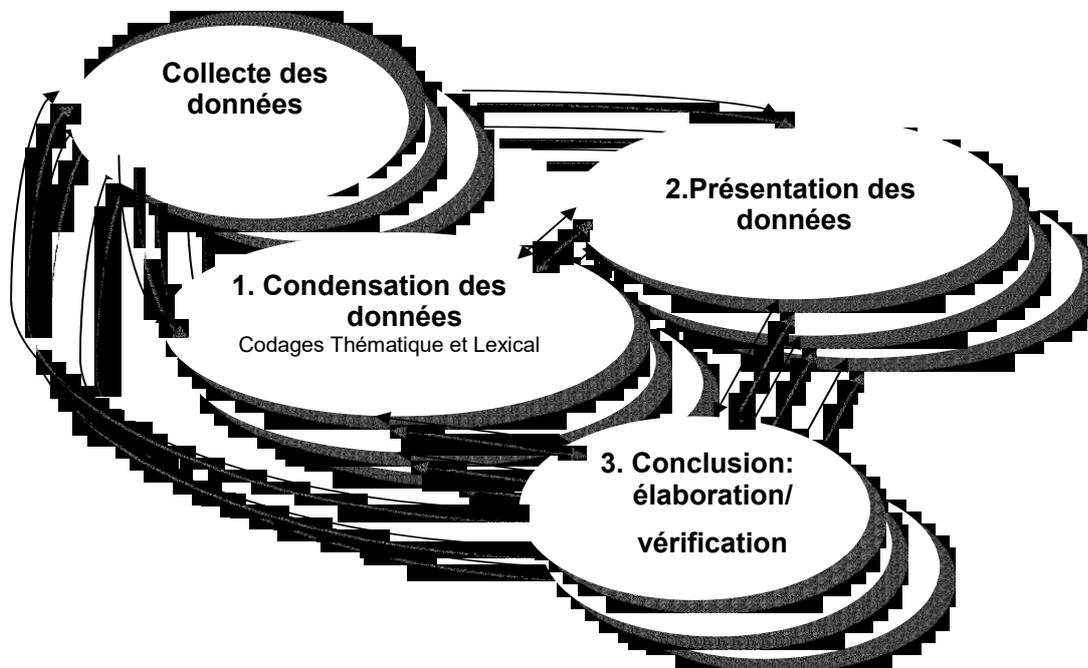
Les paragraphes qui suivent ont pour but de détailler des étapes de notre démarche qualitative qui repose principalement, comme l’illustre la figure 11 ci-dessous, sur la collecte de données et leur analyse (condensation et présentation).

### 3.2. Collecte des données

La collecte de données est un élément crucial du processus de recherche en sciences de gestion. Elle nous permet de rassembler le matériel empirique sur lequel fonder notre réflexion. Pour rassembler cette base empirique, de prime abord, nous nous sommes interrogées sur l’accès aux

différents terrains, c'est-à-dire sur les différentes sources de données permettant de collecter les informations utiles à notre réflexion (3.2.1). Ensuite, nous avons procédé à la sélection des cas d'étude (3.2.2).

Figure 11: Collecte et analyse des données



**Source :** Rocha (2004)

### 3.2.1. Sources des données

Suivant le principe de la triangulation des données qualitatives qui consiste à confronter plusieurs sources de données (Wynn et Williams, 2012), cher au paradigme réaliste critique<sup>21</sup> et à l'abduction, nous avons mobilisé trois modes de sources de données : les entretiens, l'observation et la documentation interne et externe.

#### 3.2.1.1. Entretiens

Nous avons opté pour les entretiens semi-directifs pour deux principales raisons. Tout d'abord, nous avons souhaité définir une trame issue de notre revue de la littérature pour guider les sujets interviewés et nous assurer de récolter des informations précises et centrées sur nos questions de recherche. Ensuite, étant donné que nous nous situons dans une logique exploratoire destinée à comprendre et expliquer le pourquoi et le comment de l'évaluation de la performance d'un

---

<sup>21</sup> Wynn et Williams (2012) identifient cinq principes méthodologiques pour conduire et évaluer une recherche qualitative réalisée sous une posture épistémologique réaliste critique : (1) l'explication des événements, (2) l'explication des structures et contextes, (3) l'abduction, (4) la corroboration empirique et (5) la triangulation. Nous avons été attentives à ces différents principes tout au long de notre démarche.

projet d'aide internationale au développement, nous estimons que cette catégorie d'entretien offre une souplesse et laisse une grande liberté d'expression aux répondants.

Nous avons joint par téléphone ou par mail les personnes que nous souhaitions interviewer pour l'obtention de rendez-vous. À chaque rencontre, avant de démarrer nos entretiens, nous avons présenté à l'interviewé des courriers (voir annexe 2), comme le recommande Yin (2009) permettant d'exposer l'objet de notre recherche et dans quelle mesure notre interlocuteur pouvait contribuer à ce travail. Tous les entretiens ont fait l'objet d'une prise de notes et d'un enregistrement simultané et ceci pour plusieurs raisons. Il s'agissait dans un premier temps d'éviter les erreurs de retranscriptions, d'oubli et de déformation de la réalité. Aussi, la prise de note permet de retranscrire les informations « *implicites* » : expression du visage, ton de la voix et comportement qui complètent la stricte retranscription du discours. Enfin, nos notes ont été utiles lorsqu'il fallait remédier à un incident technique, par exemple arrêt de l'enregistrement pour des raisons diverses. Les entretiens ont été retranscrits dans les 2 ou 3 jours qui suivaient l'entretien afin de nous assurer que nous avions retranscrit exactement les dires du répondant. La durée moyenne d'entretien a été d'une heure environ. Au total nous avons réalisé 33 entretiens, représentant environ 33 heures de dialogue.

#### 3.2.1.2. Guide d'entretien

Deux guides d'entretien structurés ont été utilisés pour aborder une série de thèmes préalablement définis dont l'ordre pouvait être modifié si le sujet interviewé abordait de lui-même certains d'entre eux. Aussi, certaines questions ont été abandonnées au profit d'autres en fonction des réponses de l'interviewé ou lorsque ce dernier ressentait un blocage sur certains thèmes. Pour affiner notre guide d'entretien, un entretien ouvert a été menée en juin 2016 avec un expert en évaluation. Ce dernier dispose de plusieurs dizaines années d'expérience au sein du département de l'évaluation indépendante du développement (IDEV) de la BAD, et il a bien voulu nous prêter main forte. Ce premier entretien, en plus des inscriptions portées dans notre journal de bord, a également contribué à affiner les mécanismes générateurs.

Par ailleurs, comme le souligne Thiétart et *al.*, (2007, p.142), « *chaque individu interrogé doit être considéré comme ayant des expériences personnelles, des histoires spécifiques à évoquer. Le questionnement des individus peut donc être ajusté aux connaissances qu'ils sont le plus à même de fournir* ». Dans ce contexte, nous n'avons pas utilisé un seul et même guide d'entretien. Nous avons adapté nos guides d'entretien en fonction de la présence ou non du répondant dans l'un des trois cas d'études. Ainsi, c'est le même guide d'entretien qui a été

utilisé pour les entretiens avec les acteurs des trois projets sélectionnés. En revanche, nous avons utilisé un deuxième guide spécifique pour les entretiens avec les personnes hors de nos terrains d'études.

Notre premier guide d'entretien comportait les quatre thèmes suivants :

**En guise d'introduction :** Nous présentons les courriers à l'interviewé permettant d'exposer l'objet de notre recherche et dans quelle mesure notre interlocuteur pouvait contribuer à ce travail. Et nous lui signifions notre désir d'enregistrer l'entretien. Ensuite, nous donnons la parole à l'interviewé pour qu'il se présente.

- Merci de vous présenter : votre fonction et votre ancienneté.

### **1 - Structures et contextes**

Nous rappelons que l'explication des structures et contextes constitue l'un des cinq principes méthodologiques pour conduire une recherche qualitative réalisée sous une posture épistémologique réaliste critique. Ce thème est donc dédié au respect de ce principe. Il est consacré à identifier les éléments de la structure sociale et physique et du contexte environnemental qui sont causalement pertinents dans le phénomène observé (Wynn et Williams, 2012). Ce thème, compte tenu de notre approche réaliste, s'intéresse spécifiquement aux mécanismes sous-jacents du dispositif de l'évaluation de la performance. Ainsi, au sein de ce thème, il s'agira de décrire de façon détaillée les structures sociales qui financent le projet et les structures en charge de sa partie opérationnelle. Ainsi que le contexte qui suscite l'évaluation de la performance. Pour ce faire, les questions adressées aux répondants dans ce thème ont été :

1. Présentez-nous le projet : PEJEDEC / PARFPE / PADMEL.
2. Décrivez-nous le contexte qui incite à l'évaluation de la performance de ce projet
3. Quelles sont les missions de l'évaluation de la performance de ce projet ?
4. À qui sert l'évaluation de la performance de ce projet ? et Pourquoi ?

### **2- Raisons de l'évaluation de la performance**

Ce thème invitait le répondant à expliquer les raisons de l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement.

5. Pour vous, pourquoi réalise-t-on une évaluation de la performance de ce projet ?
6. Quels sont les dimensions que couvre l'évaluation de la performance de ce projet ?
7. À quoi servent les informations produites par le suivi et l'évaluation de la performance de ce projet ?

### **3 – Techniques et outils de gestion**

Les questions autour de ce thème invitaient le répondant, dans un premier temps, à présenter les techniques et outils de gestion utilisés pour une évaluation de la performance de l'aide internationale au développement. Nous n'oublions pas de souligner qu'il a été notifié au répondant qu'il s'agissait d'énumérer tous les outils matériels et immatériels. Ensuite, sur la base de notre revue de littérature, qui invite à tenir compte du substrat technique, de la philosophie gestionnaire, et de la vision simplifiée (Hatchuel et Weil, 1992) dans la description et l'analyse de l'outil de gestion, le répondant a été soumis à une série de questions :

8. Quelles techniques et quels outils de gestion utilisez-vous dans le cadre de l'évaluation de la performance de ce projet de développement ?

9. À quoi sert chacun des techniques et outils de gestion que vous venez de citer ?

10. Comment s'en sert-on ?

11. De quoi sont composés les différentes techniques et les différents outils de gestion ?

12. Qui s'en sert ?

13. Qui en sont les initiateurs ?

14. Qui en sont les destinataires ?

15. D'où est venue l'idée de mettre en place ces techniques et ces outils de gestion ?

16. Quelles sont les personnes en charge de leurs fonctionnements ?

17. Dans l'ensemble, êtes-vous satisfait de ces techniques et ces outils de gestion ? Si oui pourquoi ? Si non Pourquoi ?

18. Pensez-vous que votre avis est partagé ?

19. Avez-vous des propositions d'amélioration de ces techniques et outils de gestion ?

### **4 -Contre-feux / problèmes et dysfonctionnements**

Ce dernier thème relatif à la protection d'éventuels dysfonctionnements du processus, permet de toucher du doigt les erreurs qui peuvent entacher la qualité et la fiabilité d'une évaluation de la performance. Nous ne chercherons pas à recenser l'ensemble des biais qui peuvent intervenir lors d'une évaluation mais plutôt à répertorier les techniques et les outils (liés aux biais) bien visibles dans le processus d'évaluation de la performance de l'aide qui participent à protéger l'évaluateur contre les erreurs, contre les interprétations erronées des techniques et outils observés.

20. Quelles sont les précautions prises pour vous assurer de la qualité et de la fiabilité du travail des évaluateurs externes du PEJEDEC /PARFPE/PADMEL au cours des phases de :

- collecte de l'information ?

- traitement de l'information ?
- interprétation des données ?

Le second guide d'entretien, celui des personnes hors des projets d'étude, comporte les mêmes thèmes que celui destiné aux acteurs des projets étudiés. La différence entre les deux guides d'entretien réside dans la formulation de certaines questions (voir annexe 3). Le répondant ne faisant pas partie des projets ciblés, il est invité à donner son avis de façon générale.

### 3.2.1.3. Personnes interviewées

Le protocole entourant le recueil des données est capital dans la recherche tant il influe sur la validité de l'étude. Dans ce contexte, la population étudiée doit être bien définie car son accroissement ou sa diminution est directement lié aux possibilités de généralisation des résultats et donc détermine le niveau de validité des conclusions. Ainsi, si la population est restreinte, cela limite la représentativité des données. En revanche, si le nombre de personnes interviewées est trop élevé, la cohérence des résultats est difficile à obtenir. Nous souhaitons comprendre et expliquer pourquoi et comment une évaluation de la performance de l'aide internationale au développement est réalisée. La population concernée, pour les interviews, est tout d'abord celle intervenant dans la mise en œuvre de l'évaluation de la performance des cas sélectionnés. Ensuite, nous avons rencontré d'autres évaluateurs ou acteurs en dehors de nos terrains d'études dont les opinions sont pertinentes et utiles dans notre quête de compréhension, des acteurs ayant une expérience avérée dans l'évaluation de la performance de politique publique ou de l'aide internationale au développement. En cela, nous avons suivi les recommandations de Gubrium et *al.* (2012) pour qui l'absence d'investigation auprès d'acteurs secondaires, c'est-à-dire n'appartenant pas au réseau principal, intéressant le chercheur, peut constituer un biais « *d'élite* », et fausser la fiabilité des données.

Le nombre de personnes à interroger n'a pas été fixé au départ, il a été limité par le seuil de saturation théorique. Le chercheur atteint ce seuil de saturation lorsqu'il ne parvient plus à générer des informations supplémentaires susceptibles d'alimenter ses conclusions (Thiétart et *al.*, 2014). Sur cette base, nous avons cessé de réaliser des entretiens supplémentaires lorsque ceux-ci ne nous permettaient plus d'avoir des informations supplémentaires. La liste complète des répondants est ci-après détaillée dans le tableau 20.

Tableau 20 : La liste des répondants

Code	Fonction et Structure	Institutions	Date	Durée
R1	Responsable Suivi Évaluation Cellule de Coordination des programmes Emplois Jeunes / PEJEDEC - Banque Mondiale	Banque Mondiale	01/09/2016	1h30
R2	Assistant Suivi Évaluation Cellule de Coordination des programmes Emplois Jeunes / Banque Mondiale	Banque Mondiale	01/09/2016	1 h 18
R3	Consultant, spécialiste en évaluation d'impact des projets en éducation – Banque Mondiale	Banque Mondiale	02/09/2016	59 mn
R4	Responsable du Suivi Évaluation du PNUD	PNUD	07/09/2016	1h 23
R5	Assistant en suivi évaluation - PNUD	PNUD	07/09/2016	1 h 06
R6	Évaluateur Junior / Évaluations d'impact Banque Mondiale	Banque Mondiale	09/09/2016	1 h 10
R7	Coordinateur Terrain / Évaluation d'impact Banque Mondiale	Banque Mondiale	18/10/2016	45 mn
R8	Économiste à la Banque Mondiale/Specialiste Évaluation d'impact	Banque Mondiale	18/10/2016	57mn
R9	Consultant, Spécialiste des Évaluations des projets d'emploi	Cabinet SOFRECO	25/10/2016	1 h16
R10	Coordinateur Terrain – Spécialiste en évaluation BAD	BAD	27/10/2016	1 h02
R11	Spécialiste en évaluation de politiques publiques – Ministère du plan et du développement	Ministère du plan et du développement	28/10/2016	1 h 10
R12	Consultant, spécialiste en évaluation des projets d'emploi/ PNUD	PNUD	04/11/2016	59 mn
R13	Chargé Opérationnel / PNUD	PNUD	04/12/2016	1h16
R14	Évaluateur interne / Cellule de Coordination des programmes Emplois Jeunes / PEJEDEC - Banque Mondiale	Banque Mondiale	07/12/2016	1h25
R15	Consultant/Formateur en suivi évaluation	Consultant Individuel/ Cabinet Eval	13/12/2016	1h01
R16	Consultant /Spécialiste en suivi évaluation – Ministère de l'éducation	Ministère de l'éducation (Consultant individuel à la BAD)	16/12/2016	1h 20
R17	Consultant/ Spécialiste Suivi évaluation/ PEJEDEC Banque Mondiale	Banque Mondiale	20/12/2016	1h13
R18	Consultant spécialiste en suivi évaluation/ PNUD	PNUD	04/01/2017	55mn
R19	Responsable du Suivi Évaluation au Ministère de l'emploi	Ministère de l'emploi	25/01/2017	1h09
R20	Spécialiste en suivi évaluation/ Ministère du plan et du développement	Ministère du plan et du développement	27/01/2017	45mn

R21	Expert en évaluation des projets d'emploi de l'Agence de Gestion et Promotion de l'Emploi (AGEPE)	Responsable suivi Évaluation à l'AGEPE	30/01/2017	30mn
R22	Spécialiste en suivi évaluation au Bureau de Coordination des Projets -Emploi Jeunes	Spécialiste en suivi évaluation au BCP-Emploi Jeunes	02/02/2017	1h00
R23	Consultant en suivi évaluation / BAD	BAD	06/02/2017	1h23mn
R24	Spécialiste en évaluation d'impact du Ministère de l'enseignement supérieur	Ministère de l'enseignement supérieur (Consultant individuel à la BAD)	07/02/2017	52mn
R25	Chargé de l'évaluation/ Ministère de la femme	Ministère de la femme	17/02/2017	47mn
R26	Spécialiste en évaluation / IDEV	BAD	21/02/2017	1h03
R27	Spécialiste en évaluation d'impact - Pr d'économie	Université de Cocody - Abidjan	21/02/2017	1h00
R28	Spécialiste en évaluation/ Secrétaire permanent du réseau ivoirien de suivi évaluation	Consultant individuel à la BAD	23/02/2017	38 mn
R29	Responsable de l'ONG Wôrôgnéné, impliqué dans le suivi opérationnel des activités	Responsable de l'ONG	26/02/2017	1h19mn
R30	Membre de l'ONG Wôrôgnéné, impliqué dans le suivi opérationnel des activités	Membre de l'ONG en charge des ventes	26/02/2017	1h10mn
R31	Membre de l'ONG Wôrôgnéné, impliqué dans le suivi opérationnel des activités	Membre de l'ONG chargé de la clientèle	26/02/2017	57 mn
R32	Membre de l'ONG Wôrôgnéné, impliqué dans le suivi opérationnel des activités	Membre de l'ONG en charge des questions administratives	26/02/2017	55 mn
R33	Membre de l'ONG Wôrôgnéné, impliqué dans le suivi opérationnel des activités	Responsable adjointe de l'ONG	26/02/2017	49 mn

Dans cette thèse, les entretiens n'ont pas été nos seules sources de données. Nous avons aussi utilisé les données issues de nos observations couchées régulièrement dans un journal.

#### 3.2.1.4. Observations – Journal de bord

L'observation est un mode de collecte de données par lequel le chercheur observe de lui-même, *de visu*, des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation. L'observation permet de recueillir des données factuelles dont les occurrences sont certaines, à la différence des entretiens qui ne permettent de collecter que des récits et opinions fournies par les interviewés (Thiéart et al., 2007). L'observation « *consiste en l'exercice d'une attention*

*soutenue pour considérer un ensemble de faits, d'objets, de pratiques afin d'en tirer des constats permettant de mieux les connaître* » (Arborio et Fournier, 2010, p. 7). Elle vise à comprendre de l'intérieur les phénomènes étudiés (Wacheux, 1996). Le principal intérêt reconnu dans cette approche du terrain est la capacité à produire des connaissances contextualisées. Deux approches de l'observation peuvent être distinguées (David, 2012) qui peuvent être complémentaires : l'observation passive où le chercheur ne participe pas à l'activité des individus observés, il occupe une place de simple observateur ; et l'observation participante où le chercheur prend part à la vie collective de ceux qu'il observe et s'implique dans les activités des individus observés. Compte tenu de notre fonction de responsable du suivi évaluation au sein du PEJEDEC, nous avons assisté à la conception et à la mise en œuvre de l'évaluation de la performance du PEJEDEC. Cette immersion au sein de ce projet nous a permis de faire de l'observation empirique.

Au cours de ces observations, nous voulions déceler l'ensemble des acteurs, des outils et techniques de gestion au service d'une évaluation de la performance. Nous voulions aussi comprendre pourquoi l'évaluation de la performance du projet est menée. Ainsi, pendant trois mois, nous avons couché toutes nos observations dans un journal de bord.

Le journal de bord est un outil au service de la recherche pendant la phase d'observation, dans le cadre de la collecte de données par observation participante (Arborio et Fournier, 2010). C'est un document (physique ou numérique) dans lequel le chercheur inscrit un ensemble d'informations : « *à propos de lui-même, ses pensées, ses réflexions, ses réactions, la qualité des rapports lors de ses premiers contacts avec le/les sites de recherche ainsi qu'avec les personnes impliquées. On y retrouve aussi des notes qui ont trait à la dimension méthodologique* » (Mucchielli, 2006, p. 130). Le journal de bord est répandu et accepté au sein des recherches qualitatives (Ortlipp, 2008). Pourtant l'on reproche à plusieurs travaux un défaut d'exposition explicite des procédés de recueil de données via le journal de bord (Mallinger, 2013). La rigueur et la systématisation de la rédaction du journal de bord représentent un enjeu pour son utilisation en tant qu'outil valide de collecte des données. Afin de remédier à ce reproche fait au chercheur, et de rendre notre journal de bord valide pour cette thèse, nous y avons consigné les faits vécus de manière naturelle, spontanée, structurée durant le processus de suivi et d'évaluation de la performance du PEJEDEC. Ainsi, comme nous pouvons le constater en annexe 4, suivant les recommandations de Arborio et Fournier (2010), notre journal

de bord contient (1) des notes descriptives<sup>22</sup> qui relatent les évènements de manière factuelle ; (2) nos réflexions personnelles qui font état de nos impressions de chercheur ; (3) nos notes prospectives constituées d'un ensemble d'éléments à observer ou valider dans le futur et (4) nos notes d'analyse.

En plus des données primaires (entretiens et observations), nous avons collecté lors de nos investigations sur les terrains des données dites « *secondaires* » (Yin, 2009). Celles-ci intègrent aussi bien la documentation interne et externe que les données archivées (Yin, 2009).

#### 3.2.1.5. Les documents

Le dernier type de données que nous avons recueilli est constitué par la documentation interne des différents cas d'études. Nous avons eu accès à toute la documentation interne souhaitée. Notre exploration s'appuie ainsi sur plusieurs types de documents internes : les cadres logiques, les termes de références des évaluations, les tableaux mensuels de suivis financiers, les tableaux mensuels de suivi technique, les logiciels de suivi financier et technique, les rapports de synthèse, les rapports trimestriels de suivi, les rapports d'évaluations, etc. La documentation externe est de nature diverse et externe à l'organisation observée. Par exemple, les articles de journaux, les revues de l'OCDE sur l'évaluation de la performance, les sites internet, etc. L'ensemble des documents utilisés figurent en annexe 5. Y sont aussi précisés leur origine, leur date d'émission ainsi que leur contenu sommaire.

#### 3.2.2 Sélection des cas

L'échantillonnage suppose également que l'on décide des cas que l'on va étudier. Les études de cas multiples exigent que l'on soit explicite sur les critères des choix réalisés (Miles et Huberman, 2003). Notre objectif est d'expliquer les raisons qui motivent une évaluation de la performance des projets d'aide internationale au développement. Cependant, nous n'avons pas la prétention d'aborder tous les projets d'aide internationale au développement sur le territoire ivoirien. Nous nous questionnons alors sur le nombre de cas à étudier afin de rendre valides nos conclusions. Les paragraphes qui suivent montrent le processus suivi pour la sélection de nos différents cas d'étude.

---

<sup>22</sup> Au sein de nos notes descriptives on y distingue plusieurs sous-catégories telles que les notes brèves notes prises sur le vif ; les comptes rendus synthétiques (résumant brièvement l'ensemble des points de l'observation), des comptes rendus extensifs (plus exhaustifs, explicites faisant part de l'ensemble des dimensions de la situation observée) ; des comptes rendus signalétiques.

### 3.2.2.1. Question du nombre de cas

La question du choix des cas, leur nombre et nature, est cruciale pour le projet de recherche. Elle est également sujette à débat comme le montrent les échanges entre Dyer et Wilkins (1991) et Eisenhardt, (1989) dans *Academy of Management Review* et Eisenhardt et Graebner (2007) dans *Academy of Management Journal*. Les auteurs (Eisenhardt, 1989 ; Eisenhardt et Graebner, 2007) recommandent d'opter pour l'étude de cas multiples pour favoriser des comparaisons pertinentes. Cependant, les auteurs Dyer et Wilkins (1991) remettant en cause cette idée. Ces derniers rappellent à cet effet que les recherches qui ont marqué durablement les sciences sociales sont basées sur des cas uniques et que l'étude attentive d'un seul cas peut également conduire les chercheurs à développer de nouvelles relations théoriques et à questionner les anciennes. Par ailleurs, selon Royer et Zarlowski (2014), deux critères doivent dicter le choix des cas et leur nombre : la saturation et la réplication.

- **La saturation** correspond « *au moment à partir duquel l'apprentissage incrémentiel est minime, le chercheur observant des phénomènes déjà constatés* » (Hlady, 2002, p. 68). Comme le notent Royer et Zarlowski (2014), ce principe est souvent difficile à mettre en œuvre car il n'est pas aisé d'être assuré qu'il n'existe plus d'informations supplémentaires susceptibles d'enrichir la théorie. C'est au fur et à mesure de la démarche empirique que le chercheur peut se rendre compte qu'une unité supplémentaire n'apporte plus réellement d'informations nouvelles.

- **La réplication** signifie que chaque cas peut permettre de corroborer des propositions spécifiques (liées à des régularités) et d'éliminer certaines associations (Eisenhardt et Graebner, 2007). Selon Wynn et Williams (2012), la corroboration empirique représente un des principes méthodologiques clé du réalisme critique. La corroboration empirique permet alors de s'assurer que les mécanismes générateurs proposés représentent la réalité de manière adéquate. Suivant ce principe de corroboration empirique, la multiplication des cas permet d'évaluer dans quelle mesure une explication causale peut être maintenue à travers différents cas et événements (Wynn et Williams, 2012).

Pour Yin (2009), une étude valable peut-être menée avec un cas unique à condition que ce cas soit pertinent. De ce fait, trois situations permettent de sélectionner un cas pertinent : (1) un cas critique permettant de tester une théorie établie dont les fondements et conditions de validité sont bien connus ; (2) un cas révélateur permettant de révéler un phénomène préalablement

inaccessible à l'investigation scientifique ; (3) un cas extrême permettant de comprendre un phénomène rare.

Comme nous l'avons vu, notre logique globale de recherche n'est pas de vérifier une théorie. Nous ne pensons pas non plus qu'il existe un cas rare de l'évaluation de la performance de l'aide internationale permettant de comprendre et d'expliquer ce phénomène car l'évaluation de la performance de l'aide n'est pas un cas isolé, c'est une pratique presque généralisée au sein de multiples institutions des donateurs. L'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement n'est pas davantage un phénomène rare. Aussi, pour ces différentes raisons, mais aussi dans l'optique d'atteindre une meilleure validité externe, avons-nous opté pour une analyse de plusieurs cas (Miles et Huberman, 2003), précisément de trois projets d'aide internationale au développement étant achevés et ayant déjà été évalués. En effet, c'est le lieu ici de préciser encore une fois que nos travaux portent sur l'évaluation de la performance, celle réalisée après la mise en œuvre d'un projet.

Ainsi, malgré les controverses sur le nombre idéal de cas, et sachant qu'il dépend avant tout de l'objectif de la recherche, nous avons décidé de suivre les recommandations de Eisenhardt et Graebner (2007) et de choisir plusieurs cas suffisamment parents pour autoriser des comparaisons pertinentes, tout en présentant une variété en termes de caractéristiques. Notre échantillon final est ainsi composé de trois études de cas. Nous avons ciblé trois projets d'aide internationale au développement financés par « *don* » visant à améliorer l'employabilité en Côte d'Ivoire au sein de trois institutions différentes dont :

- Le PEJEDEC, financé par l'IDA ;
- Le PARFPE, financé par la BAD ;
- Le PADMEL, financé par le PNUD.

Pourquoi les projets de création d'emplois ? D'abord parce qu'un projet d'aide au développement dans le domaine de l'emploi est représentatif, il est conçu comme tous les autres projets. Aussi, parce que compte-tenu du taux de chômage élevé en Côte d'Ivoire, le gouvernement fait de la création d'emplois une question majeure et, par conséquent, plusieurs projets sont financés dans ce domaine. Ainsi, nous avons pu garder notre terrain d'étude durant toutes nos années de thèse.

### 3.2.2.2. Critères de choix des trois cas

La sélection des cas dans une démarche qualitative repose sur un échantillonnage, dit théorique, c'est-à-dire que les cas sont choisis pour des motifs théoriques et non statistiques (Hlady, 2002 ; Miles et Huberman, 2003 ; Eisenhardt et Graebner, 2007). Hlady (2002) propose quatre critères d'échantillonnage théorique :

- 1) La représentativité théorique permet d'identifier des phénomènes récurrents. Son principe est le suivant : pour être inclus dans l'échantillon théorique, un cas doit posséder suffisamment de traits communs avec les autres cas sans pour autant être en tout point identique ;
- 2) La variété permet d'accroître la compréhension du phénomène et sa complexité. Son principe est le suivant : les cas doivent appartenir à la même population théorique (dans notre situation il s'agit de la communauté de l'aide internationale au développement) mais doivent varier sur différentes caractéristiques contextuelles, structurelles, stades de développement, etc. ;
- 3) Une répartition équilibrée entre les cas est importante mais pas forcément essentielle. Il s'agit de chercher à avoir un échantillon de cas offrant une variété équilibrée de situations différentes (dans notre situation, nous avons choisi un seul cas au sein de chaque institution, équilibrant ainsi la variété de situation au sein de chaque échantillon) ;
- 4) La potentielle richesse des données disponibles est centrale. Il s'agit ici de s'assurer ou de trouver les moyens pour que les personnes rencontrées pour chacun des cas soient suffisamment disponibles, intéressées, ouvertes à la démarche et libres de s'exprimer.

Nous avons retenu ces quatre critères pour sélectionner nos trois cas d'études. Le tableau 21 ci-après détaille les principales caractéristiques des trois projets composant notre échantillon dans le cadre de cette thèse.

Tableau 21: Critères de sélection des études de cas

Critères d'échantillonnage	Application à nos terrains d'études
<b>Représentativité théorique</b>	<b>3 projets de développement ayant des points communs :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Évaluation de la performance</li><li>• Secteur de l'aide internationale au développement</li><li>• Réduction du chômage</li></ul>
<b>Variété</b>	<b>Divergence sur les caractéristiques :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Financement différents – Bailleurs différents</li><li>• Projets différents, conduits par des acteurs différents</li><li>• Évaluateurs différents</li><li>• Bénéficiaires différents</li></ul>
<b>Répartition équilibrée</b>	<b>Un cas au sein de chaque échantillon</b> Nous avons choisi un seul cas au sein de chaque institution, équilibrant ainsi la variété de situations au sein de chaque échantillon

<b>Richesses des données</b>	<b>Données disponibles</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilités de dialoguer avec les évaluateurs externes ayant réalisé les évaluations des projets ciblés</li> <li>• Possibilité de dialoguer avec plusieurs acteurs intervenant dans le dispositif d'évaluation de la performance</li> <li>• Documents internes disponibles, documents externes disponibles, sites internet fournis et accessibles</li> </ul>
------------------------------	---

### 3.3. Analyse des données

La méthode choisie pour traiter les données qualitatives issues des entretiens et les données secondaires est l'analyse de contenu. Les recherches qualitatives sont fréquemment critiquées pour le manque de rigueur et de transparence des méthodes, outils, et techniques d'analyses mobilisées. Pour dépasser ces critiques, c'est le lieu ici de détailler le cheminement suivi pour passer des données brutes recueillies à leur analyse. Nous avons adopté le modèle cyclique et itératif d'analyse des données proposé par Miles et Huberman (2003), composé de trois activités analytiques : la condensation des données ou le codage (3.3.1), la présentation des données (3.3.2), et la vérification des conclusions (3.3.3).

#### 3.3.1. Condensation des données - codage

La condensation des données renvoie à l'ensemble des « *processus de sélection, simplification, abstraction et transformation des données 'brutes' figurant dans les transcriptions des notes de terrain.* » (Miles et Huberman, 2003, p. 29). Pour cette condensation nous optons pour un codage thématique et lexical des données issues de l'étude des trois études de cas. Le codage thématique consiste à découper le contenu des discours ou des textes recueillis en unités d'analyse, puis à les classer dans des catégories définies en fonction d'une grille d'analyse. Ensuite, le découpage lexical a consisté à désigner un ensemble de noms, d'adjectifs et de verbes appartenant à une même catégorie syntaxique et liés au codage thématique.

Il existe deux approches pour l'élaboration des catégories et des codes correspondants. Dans la première approche, inductive, les catégories émergent des données du terrain. Dans la seconde approche, déductive, les catégories sont issues de la revue de littérature préalable. Dans ce cas, la liste des catégories peut même être établie avant d'aller sur le terrain (Miles et Huberman, 2014). Pour ce travail, nous avons établi une grille thématique à partir de la revue de la littérature dans une démarche déductive. Nous avons, comme le préconisent Miles et Huberman (2014), gardé un même codage pour l'ensemble des cas étudiés. Cette manière de procéder nous permet d'effectuer une harmonisation optimale, et de pouvoir comparer les résultats obtenus

entre les différents cas. Ainsi, par une approche déductive, au regard de la littérature, nous avons procédé dans un premier temps à un codage thématique manuel selon le tableau 22. Ce codage thématique est basé sur les mécanismes générateurs et les propositions théoriques.

Tableau 22 : Codages thématique et lexical

Niveau	Codes	Définition
<b>1</b>	<b>Code 1 : Caractéristique des techniques et outils de gestion du dispositif d'évaluation</b>	
2	Code 1.1 Philosophie gestionnaire	<b>Objectif de l'outil, la rationalité, le comportement de travail que l'outil est censé promouvoir</b>
3	Code 1.1.1 Philosophie gestionnaire	Décider, sensibiliser, former, éduquer, utilité, organiser, rendre compte, informer, lutter contre la corruption, atteinte des résultats, atteinte des objectifs, diffuser l'information, orienter, guider, communiquer, planifier, partage d'expérience, efficacité, qualité, efficience
2	Code 1.2 Vision simplifiée	<b>Le rôle et la scène collective des acteurs autour de l'outil : exigence institutionnelle</b>
3	Code 1.2.1 Vision simplifiée	Réunion, atelier, focus group, séminaire, mission
2	Code 1.3 Substrat technique	<b>Le volet matériel de l'outil, les caractéristiques visibles et concrètes : support visible, support invisible</b>
3	Code 1.3.1 Substrat technique	Papier, logiciel, fichier numérique
<b>1</b>	<b>Code 2 : Techniques et outils de lutte contre les biais</b>	
2	2.1 Pendant la collecte d'information	Méthodologie de collecte de données, Validation de la méthodologie
3	2.1.1 Pendant la collecte d'information	Formation (superviseurs et enquêteurs de l'ENSEA)
2	2.2 Pendant le traitement de l'information	Validation des données des évaluateurs externes
3	2.2.1 Pendant le traitement de l'information	Les réunions, ateliers, échanges de mails, missions
2	2.3 Après le traitement de l'information	Rapport provisoire, Séance de restitution
<b>1</b>	<b>Code 3 : Les parties prenantes du dispositif d'évaluation</b>	
2	3.1 Caractéristique de la partie prenante	<b>Caractéristique selon les attributs de Mitchell et al., (1997) parties prenantes : latente, discrétionnaire, revendicatrice, dominante, dépendante, dangereuse, définitive</b>
3	3.1.1 Caractéristique de la partie prenante	Pouvoir, urgence, légitimité
2	3.2 Attente de la partie prenante	<b>Les attentes de la partie prenante relative à l'évaluation</b>
3	3.2.1 Attente de la partie prenante	Légitimité, emploi, politique
2	3.3 Intérêt de la partie Prenante	<b>L'intérêt de la partie prenante relative à l'évaluation</b>
3	3.3.1 Intérêt de la partie Prenante	Reconnaissance du travail effectué, intérêts d'ordre politique, intérêts d'ordre social, emploi, intérêt d'ordre institutionnel, reconnaissance de légitimité

Le codage de nos données s'est effectué en trois niveaux de catégorisation pour deux raisons. Tout d'abord, cela permettait l'exploitation optimale des entretiens. Ensuite, cela permet d'accroître la fiabilité de notre travail. Le codage manuel a été effectué pour les deux premiers niveaux de catégorisation. La totalité du codage lexical (niveau 3) a été réalisé par le biais du logiciel NVIVO dont l'efficacité dans l'analyse de texte n'est plus à prouver et présente un avantage en termes de gain de temps et de facilité de traitement (Bournois *et al.*, 2002). Sachant que l'analyse des données reste à la charge du chercheur, nous optons pour ce type de solution pour laquelle nous avons reçu assistance et formation.

- **Décomposition des évènements comme fondation du réalisme critique**

Selon les auteurs, Wynn et Williams (2012) ou Mingers *et al.*, (2013), l'explication des évènements représente un principe méthodologique fondamental dérivé des prémisses ontologiques et épistémologiques du réalisme critique. Il s'agit d'identifier de manière détaillée les évènements qui composent le phénomène étudié, ceux-ci étant envisagés comme les fondations de sa compréhension et de son explication. À titre de rappel, notre objectif est d'expliquer les raisons de la mise en œuvre d'une évaluation de la performance de l'aide internationale au développement. Pour réaliser cette explication, dans cette posture du réalisme critique, les phases d'induction/ d'abduction/déduction ont été enchâssées au sein de boucles itératives déployées tout au long de l'étude comme le recommandent Avenier et Gavard-Perret, (2012). La phase d'induction s'est focalisée sur une comparaison continue des données empiriques des 3 études de cas afin de soutenir l'élaboration de propositions. Ensuite, la phase abductive a consisté à tirer de l'observation empirique les causes du phénomène observé, les mécanismes générateurs et enfin la phase déductible dans cette thèse a consisté à confronter les mécanismes générateurs (les propositions) aux théories.

### 3.3.2. Présentation des données

La présentation des données est une étape importante car elle permet de comprendre une situation ou un phénomène, de tirer des conclusions et de passer à l'action (Miles et Huberman, 2003). Il existe différentes manières de présenter les données. La forme la plus fréquente pour les données qualitatives reste le texte narratif. Son risque, selon Miles et Huberman (2003), est de tirer des conclusions trop hâtives et partiales. Ces auteurs ont la conviction que d'autres formats de présentations, tels que les matrices, graphiques, diagrammes et tableaux, sont efficaces pour aboutir à une analyse qualitative valable. Dans ce travail doctoral, nous avons combiné toutes ces formes dans la présentation de nos données empiriques.

### 3.3.3. Vérification des conclusions

La mise en œuvre d'une recherche qualitative ne permet pas forcément de parvenir à des conclusions valides (Miles et Huberman 2014). Pour cela, quelques critères concrets susceptibles d'aider à juger de la validité de la recherche qualitative et de ses conclusions doivent être déployés. Étant donné les contestations fréquentes de la fiabilité et de la validité des résultats issus d'un travail qualitatif, nous décidons de consacrer les paragraphes qui suivent aux précautions qui ont été prises pour s'en assurer. En effet, pour s'assurer de la rigueur et de la qualité de notre démarche qualitative et de ses résultats, et dans une tradition du réalisme critique, Miles et Huberman (2014) recommandent de respecter quelques principes dans l'analyse des données : l'objectivité et la confirmabilité du travail qualitatif ; la fidélité et le sérieux ; la validité interne (crédibilité, authenticité) ; la validité externe (transférabilité, intégration) ; l'utilisation (application, prescription).

#### 3.3.3.1. L'objectivité

L'objectivité a trait à la « *fiabilité externe* », c'est-à-dire à la possibilité de reproduction de l'étude par d'autres chercheurs. Il s'agit de s'assurer que si l'on mesure le même phénomène avec le même instrument de mesure, on obtient des résultats similaires. La rigueur méthodologique et la transparence de notre démarche dans les différentes phases opératoires de collecte et d'analyse des données que nous avons détaillées dans les paragraphes précédents et suivants, garantissent cette fiabilité externe (Miles et Huberman, 2014).

#### 3.3.3.2. La fidélité et le sérieux

Le sérieux doit se percevoir dès le début de la collecte des données. « *Dès le début du recueil des données, l'analyse qualitative commence à décider du sens des choses, il note les régularités, « les patterns », les explications, les configurations possibles, les flux de causalité et les propositions. Le chercheur ne s'arrête pas à ces conclusions, elles sont toujours là, d'abord vagues et informes, puis de plus en plus explicites et enracinés* » (Miles et Huberman, 1991, pp.36-37). Sachant que le sérieux et la fiabilité d'une démarche qualitative débutent dès la phase de collecte alors, pour nos opérations de codage, nous avons vérifié leur stabilité à deux reprises. Deux types de contrôle ont été mis en place pour nous assurer du sérieux de notre codage. Le premier contrôle est le retour sur nos codages opérés après plusieurs semaines d'intervalles. Ensuite, nous avons demandé à un ingénieur statisticien, de l'École Nationale Supérieure de Statistique et d'Économie Appliquée (ENSEA) à Abidjan, d'effectuer un autre codage que nous avons confronté au nôtre. L'objectif était de vérifier le nombre de codage

divergents et convergents. Cette procédure de vérification est le deuxième type de contrôle. Pour le sérieux, Miles et Huberman (2003) recommandent aux chercheurs de s'assurer du maintien de la chaîne de causalité de preuve. Celle-ci court à partir des données recueillies jusqu'aux résultats produits. Pour ces auteurs, le lecteur doit retrouver à partir des conclusions du chercheur, l'objet initial de la recherche. À notre avis, la lecture des conclusions de cette thèse sont assez explicites et maintiennent une chaîne de causalité de preuves. Une fois le codage effectué, l'étape suivante a été de nous assurer de la validité interne de nos résultats.

#### 3.3.3.3. La validité interne

La validité interne permet d'apprécier la véracité des liens établis par le chercheur dans son analyse. Il s'agit, avant d'affirmer des conclusions, de se demander dans quelle mesure une hypothèse est exacte et s'il n'existe pas d'autres explications contraires, d'autres facteurs explicatifs (Yin, 2009). Différents biais relatifs au contexte de la démarche qualitative mais aussi à l'échantillon et au recueil des données peuvent limiter la validité interne des démarches qualitatives. Dans cette perspective, le test de validité interne est essentiel. Face à cette nécessité, Hlady, (2002), Yin (2009) et Miles et Huberman (2003) ont élaboré des outils : ils préconisent par exemple de trianguler les sources de données et les méthodes, de vérifier la saturation sémantique, de conserver une trame de guide d'entretien stable au fil des interviews, de remettre en doute les intuitions et hypothèses provisoires, de rechercher des « preuves » contraires et considérer les explications rivales, de faire confirmer les données par les répondants. Suivant le principe de triangulation des données, nous avons non seulement sélectionné plusieurs études de cas, exactement trois, mais nous avons aussi combiné plusieurs sources de données : primaires et secondaires, dont une synthèse est proposée dans le tableau 23 ci-après. Ce tableau met en évidence le fait que les sources de données ne sont pas identiques et que la démarche empirique dans les trois cas n'a pas été conduite exactement de la même manière. Elle se différencie d'une part par le nombre d'entretiens réalisés et, d'autre part, par les nombre et types de documents recueillis. Néanmoins, tous nos trois cas ont été des sources de données riches qui se recoupaient, pour certaines, avec des données recueillies dans d'autres organismes. Comme le mentionnent Langley et Royer (2006), tous les cas au sein d'un même ensemble ne sont pas censés être conduits avec la même intensité pour enrichir l'analyse globale. La triangulation a aussi été possible grâce aux propos recueillis auprès des répondants hors de nos trois cas d'études.

Suivant les recommandations des auteurs, Hlady, (2002), Yin (2009) et Miles et Huberman (2003), visant à rechercher des « *preuves* » contraires et à considérer les explications rivales, nous avons établi une stratégie d'analyse des données qui nous permette de nous assurer dans une certaine mesure des éventuelles lectures possibles des données collectées. Cette stratégie a consisté à détailler notre cheminement, permettant ainsi aux lecteurs de nous suivre vers l'élaboration de nos résultats. Et quand nous aboutissons à des conclusions préliminaires, nous cherchons les données qui contredisent ou corroborent nos conclusions.

Tableau 23 : La triangulation des données dans notre démarche qualitative

Cas	Données Primaires		Données Secondaires	
	Nombre Entretien	Observation	Interne	Externe
<b>PEJEDEC</b>	10	Observation participative (Acteur du projet)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manuel du suivi évaluation du PEJEDEC</li> <li>• Convention du Projet</li> <li>• <i>Reporting</i> mensuel et trimestriel</li> <li>• Logiciel TomPro et Tecpro</li> <li>• Cadre logique</li> <li>• Réunions</li> <li>• Ateliers d'échange</li> <li>• <i>Focus group</i></li> <li>• Missions d'évaluation interne</li> <li>• Visites terrain</li> <li>• Budget du projet - PTAB</li> <li>• TDR de l'évaluation (annexe 7)</li> <li>• Rapport provisoire et final d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Site internet de la Banque Mondiale</li> <li>• Site internet de l'OCDE</li> <li>• Suivi &amp; Evaluation World Bank Group</li> </ul>
<b>PARFPE</b>	06	Observation non participative	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directives pour la gestion de projet/programme</li> <li>• Convention du projet</li> <li>• Cadre logique</li> <li>• TDR de l'évaluation</li> <li>• Rapport final d'évaluation</li> <li>• Séminaire : Semaine de l'évaluation organisée par la BAD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Site internet de la BAD</li> </ul>
<b>PADMEL</b>	10	Observation non participative	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guide du suivi et de l'évaluation axé sur les résultats</li> <li>• Convention du projet</li> <li>• Fiche de suivi des ventes</li> <li>• Fiche clients</li> <li>• Relevé Bancaire de l'ONG</li> <li>• Reporting mensuel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Site internet du PNUD</li> </ul>

			• Rapport final d'évaluation	
<b>Autre</b> <sup>*23</sup>	07	Observation non participative		• Documents issus de divers séminaires sur l'évaluation de l'aide

#### 3.3.3.4. La validité externe

La validité externe renvoie à la question de généralisation des résultats (Miles et Huberman, 2014) ; le chercheur essaie d'évaluer dans quelle mesure les résultats peuvent être généralisés, sachant qu'un des reproches fréquents fait aux recherches qualitatives est leur fort ancrage contextuel qui représente un frein à cette généralisation. En effet, la contextualisation en sciences sociales présente un « *risque de contextualisation* », risque que court le chercheur et qui tient à la spécification des résultats. L'enracinement de ces derniers est parfois tel qu'il paraît difficile de les arracher de leur espace d'origine pour les faire fructifier ailleurs (Koenig, 1993, p.16). Il s'agit en somme de dépasser les spécificités locales de chaque cas, pour généraliser les résultats à un univers plus vaste (Hernandez, 2006). Même si la généralisation des résultats n'est pas forcément l'objectif d'une démarche qualitative, cette préoccupation quant aux possibilités et conditions de réappropriation des résultats d'une recherche, ne doit pas échapper au chercheur qualitatif (Drucker-Godard et *al.*, 2014).

Toutefois, pour Yin (2009), la généralisation des résultats d'une étude de cas n'est pas statistique mais analytique. Les résultats d'une étude de cas sont généralisables à des propositions théoriques et non à une population ou à un univers. Ainsi, lorsqu'il mène une étude de cas, le chercheur a pour but d'étendre et de généraliser des théories et non d'énumérer des fréquences (Yin, 2009). Il est alors possible d'extraire les résultats d'un cas de leur contexte en les rattachant explicitement à un débat théorique plus large (Eisenhardt, 1989 ; Hernandez, 2006) En ce sens, le cas lui-même constitue un apport suffisant pour la recherche à condition d'être relié, au moins pour partie, à une construction théorique préalable (Eisenhardt, 1989). Ainsi, l'éventuel reproche pouvant être émis sur le manque de généralisation de nos travaux est partiellement écarté puisqu'il prétend à une généralisation théorique analytique, donc à une validité externe.

Ensuite, quant à la généralisation des résultats de l'étude de cas et au risque de contextualisation, le chercheur doit prendre un certain nombre de précautions visant à accroître

---

<sup>23</sup> « Autre » regroupe tous les acteurs secondaires (Gubrium et *al.*, 2012) ne faisant pas partie de nos cas étudiés.

la validité externe. Une des précautions est d'exposer préalablement à la recherche empirique un cadre conceptuel permettant d'éliminer une recherche purement descriptive (Perret et Séville, 2014). Bien évidemment le cadre conceptuel de cette thèse a été exposé.

Une autre des précautions visant à s'assurer de la validité externe d'une recherche qualitative porte principalement sur la manière de choisir le terrain et d'analyser les données (Drucker-Godard et al., 2014). Ainsi, des auteurs recommandent de recourir à plusieurs études de cas pour permettre des comparaisons entre différents contextes organisationnels (Eisenhardt, 1989). Cette méthode permet de comparer des situations dont les différences constituent des variables déterminantes. Raison pour laquelle nos travaux portent sur trois études de cas.

Après les précautions quant au choix du cadre conceptuel et des cas étudiés, les autres mesures à prendre concernent l'analyse des données. Sur ce point, nous avons déjà énuméré les différentes techniques dont nous nous sommes dotées pour passer des conclusions intermédiaires aux résultats finaux.

### 3.3.3.5. La validité pragmatique - l'utilisation

L'utilisation est un complément essentiel aux gages traditionnels de la « *qualité* ». Même si les résultats sont « *valides* » et transférables, il est nécessaire de se questionner sur leur intérêt et usage managérial (Miles et Huberman, 2014). Selon Miles et Huberman (2003) des questions éthiques du type « à qui l'étude qualitative profite-telle et peut-elle nuire ? » doivent être posées. Nous estimons que nos travaux bénéficient de validité pragmatique car en plus de leur éventuel intérêt dans le monde professionnel, ils peuvent servir de repère à plusieurs doctorants qui s'aventurent dans les travaux relatifs à l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement. *In fine*, le cheminement méthodologique de nos travaux peut être résumé dans le tableau suivant.

Tableau 24 : Le cheminement méthodologique de cette recherche

	Activités de recherche	Résultats des activités
1	Exploration de la littérature	Rédaction descriptive de la littérature organisée par grands thèmes de recherche Détermination de la question de recherche
2	Réflexion sur la démarche méthodologique	Détermination du positionnement épistémologique (positivisme aménagé /réalisme critique) Détermination du dispositif de recherche (étude de cas multiple et analyse quantitative) Choix des terrains
3	Études des terrains (allers retours avec la littérature)	Collecte des données primaires et secondaires Matrice de codage

		Rédactions des premières observations (analyses)
4	Confrontation des observations avec les propositions théoriques issues de la littérature	Triangulation, corroboration des données Mise en question de la littérature Propositions

### Conclusion de la section 3

Cette recherche s'inscrit dans le réalisme critique qui stipule que tout phénomène observé possède un réel profond inobservable, indépendant du chercheur. Ce dernier y accède (à ce réel profond) en interagissant avec des acteurs divers pour la découverte des mécanismes générateurs qui pourraient expliquer ce phénomène. Et, les mécanismes générateurs ne sont autres que le pourquoi et le comment du phénomène observé. Une démarche qualitative par une analyse d'études de cas multiples, avec un raisonnement abductif semble appropriée dans notre recherche de mécanismes générateurs qui conduit à ne pas s'arrêter à l'identification d'objets mais à rechercher une explication qui rend intelligibles nos observations. Dans cette perspective, « *les données qualitatives sont séduisantes ; elles permettent des descriptions et explications riches et solidement fondées, ancrées dans un contexte réel et local. Ainsi, avec des données qualitatives, on peut respecter la dimension temporelle, évaluer la causalité locale et formuler des explications fécondes* » (Miles et Huberman, 2003, p. 11).

Nous avons voulu dépasser les critiques faites aux recherches qualitatives au sujet de leur manque de rigueur quant aux outils, et techniques d'analyses et de traitement des données recueillies. Pour dépasser ces critiques, l'objectif de cette section 3 a été de détailler le cheminement suivi pour convertir les données brutes recueillies à leur analyse. Nous avons adopté le modèle cyclique et itératif d'analyse des données proposé par Miles et Huberman (2003), composé de trois activités analytiques : la condensation des données, la présentation des données, et la vérification des conclusions. Ces trois activités ont permis d'établir une « *chaîne d'évidence* » afin de permettre à toute personne extérieure de suivre la démarche du chercheur.

## Conclusion du chapitre 4

Le chapitre 4 a été consacré aux questions d'ordre épistémologiques, aux questions relatives aux interactions entre le chercheur et sa recherche et aux choix méthodologiques. Pour cela nous avons articulé les éléments constitutifs de ce chapitre autour de trois sections.

La section 1 a mis en évidence qu'un paradigme épistémologique est une conception de la connaissance qui repose sur un système d'hypothèses fondatrices, notamment d'ordres ontologique (nature de la réalité), épistémique (nature de la connaissance produite) et méthodologique (manière dont la connaissance est élaborée) (Avenier et Gavard-Perret, 2012 ; Thiétart et *al.*, 2007). Trois principaux positionnements épistémologiques sont usuellement distingués en sciences de gestion : le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme, auxquels sont venues s'ajouter progressivement d'autres approches intermédiaires qualifiées de positions aménagées, en particulier le réalisme critique.

Dans la section 2, nous avons notamment explicité notre choix d'une posture épistémologique réaliste critique après l'avoir mise en perspective avec les trois principaux autres paradigmes épistémologiques traditionnellement distingués en sciences de gestion. Ce positionnement est cohérent avec notre manière d'envisager le phénomène de l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement. En effet, nous considérons que ce phénomène social existe indépendamment de nous qui sommes en train de l'étudier, ce qui est en phase avec les hypothèses d'ordre ontologique du réalisme critique. Celles-ci postulent que la réalité existe non seulement en soi mais est également stratifiée et pensée dans une perspective de système ouvert. Elle peut alors être expliquée à travers divers mécanismes générateurs. Leur identification exhaustive reste toutefois un vœu pieu, d'autant que les méthodes sont considérées faillibles et les capacités cognitives humaines limitées. Au sein de cette section, la question de l'utilité de la construction d'une objectivité trouve sa justification par le caractère central qu'elle revêt dans la construction de connaissances scientifiques. En sciences de gestion, le désir est fort de conduire des recherches potentiellement critiques et valides tout en intégrant cette réflexivité dans la pratique du chercheur grâce à un dialogue étroit entre expérience professionnelle et théories.

La section 3 aborde la méthodologie de la recherche. Elle développe et argumente la stratégie retenue d'accès au réel : une approche qualitative par la méthode des cas (Yin, 1994). Elle dévoile les modalités concrètes de la collecte des données : le nombre de cas analysés ainsi que les critères de sélection des cas et des répondants sont explicités.

## **Chapitre 5 : Présentation et analyse des résultats**

L'objectif de ce cinquième chapitre est de présenter et d'analyser les résultats de nos observations. À l'instar des chapitres précédents, il est composé de trois sections. La première section de ce chapitre 5 est consacrée à la présentation et à l'analyse du cas A : le PEJEDEC. Elle propose une analyse descriptive du projet A (1.1). L'analyse descriptive vise à présenter la réalité matérielle du cas étudié. Il s'agit d'une part de présenter le contexte et les objectifs du projet. Ensuite, le deuxième point décrit le dispositif d'évaluation de la performance (1.2). Il s'agit de décrire les techniques et outils et d'explicitier leurs usages. Enfin, sur la base d'une grille d'analyse bâtie en croisant les littératures sur les dispositifs de gestion, la théorie des parties prenantes et la théorie de la décision en situation une analyse est proposée pour explorer les caractéristiques du dispositif observé (1.3).

Dans la deuxième section, nous analysons le cas B : le PARFPE. Afin de faciliter les comparaisons inter-cas et l'analyse des résultats, la présentation de ce cas reprend celle utilisée pour le cas A. Nous présentons les objectifs et le contexte du PARFPE dans le point (2.1). Ensuite nous recensons les techniques et outils présents dans le dispositif de l'évaluation de la performance (2.2) et enfin, nous analysons ce dispositif à l'aide de la grille de Hatchuel et Weil (1992) et des théories des parties prenantes et de la décision en situation (2.3).

La troisième section de ce chapitre est dédiée au cas C, le PADMEL. Le cheminement suivi pour l'étude de ce cas est identique à celui des cas A et B. la section comprend trois points. Le premier point présente le projet (3.1), le deuxième décrit les outils du dispositif de l'évaluation de la performance du projet (3.2) et le dernier point est consacré à l'analyse du dispositif (3.3).

### **Section 1 : Le cas A – le PEJEDEC**

Cette première section vise à présenter le PEJEDEC. Il s'agit d'une part de réaliser une analyse descriptive du projet (1.1). D'autre part, il s'agit de décrire le dispositif utilisé pour l'évaluation de la performance de ce projet (1.2). Nous analysons ensuite les outils observés à l'aide d'un cadre conceptuel de la recherche bâti en croisant les littératures sur les dispositifs de gestion (Hatchuel et Weil, 1992) et des théories des parties prenantes et de la décision en situation (1.3). Cette mise à plat des techniques et outils de gestion du dispositif de gestion permet d'envisager leur diversité, leur structure et leur fonction et le pourquoi de leur mobilisation.

## 1.1. Analyse descriptive du PEJEDEC

Nous présentons ici le premier projet : le « *Projet Emploi Jeunes et Développement de Compétences* » (PEJEDEC). L'analyse descriptive de ce cas se déroule en plusieurs points. Nous présentons d'abord le contexte dans lequel est né le projet (1.1.1) et ensuite les objectifs à atteindre (1.1.2).

### 1.1.1. Contexte du projet

La crise politique de 2002 à 2011 a eu un impact négatif considérable sur l'économie de la Côte d'Ivoire. Elle a engendré un taux élevé du chômage des jeunes. Dès lors, réduire le chômage des jeunes est devenu un défi majeur pour la société ivoirienne. Au vu de cette priorité, l'État de Côte d'Ivoire a initié un programme, « *d'emplois jeunes* », constitué de différents projets, financé par plusieurs bailleurs de fonds et contribuant à un même objectif. Le PEJEDEC est l'un des projets de ce programme et, à cet effet, a obtenu de l'IDA un don de 50 millions de dollars US pour son financement (équivalant à 25 milliards de francs CFA, soit 38 millions d'euros). Les activités du PEJEDEC ont démarré durant le dernier trimestre de l'année 2012, et ont pris fin en décembre 2015. Au vu des résultats satisfaisants, le « *PEJEDEC 2* » a été financé à nouveau pour deux autres années d'avril 2017 à avril 2019.

### 1.1.2- Les objectifs du PEJEDEC

« *Le PEJEDEC a pour objectif d'améliorer l'employabilité des jeunes Ivoiriens de 18 à 35 ans en leur offrant des opportunités d'une première expérience professionnelle et une formation professionnelle adaptées aux besoins du marché* » (R1). L'atteinte de cet objectif de développement a été réalisée à travers deux activités :

- la première activité appelée « *Travaux Publics à Haute Intensité de Main d'œuvre* » (THIMO) destinée aux jeunes non qualifiés et peu qualifiés des zones urbaines, périurbaines et rurales de Côte d'Ivoire. « *Il s'agit, pour cette activité, d'utiliser des jeunes généralement sans qualification pour des travaux d'utilité publique telle que le débroussaillage des accotements de chaussées. Cette activité cible 12 500 jeunes hommes et femmes* » (R1). Ces jeunes ont bénéficié d'un revenu temporaire pendant six mois dans seize communes et villes. Après ces six mois de travail, ces bénéficiaires sont formés aux petites activités génératrices de revenus financiers et sensibilisés sur des thèmes comme la citoyenneté, le civisme et l'hygiène.

- La seconde activité est dénommée « *développement des compétences et aide à l'emploi* ». Cette activité concerne les jeunes, généralement ayant obtenu un diplôme, et consiste

à trouver des apprentissages, des stages d'entreprise et des formations professionnelles de courtes durées. À la fin de cette activité, 2 250 jeunes devaient bénéficier de stages au sein de structures privées ou publiques sur le sol ivoirien, 3 000 autres jeunes devaient bénéficier d'apprentissages aux différents métiers, 5 000 jeunes devaient bénéficier de formations professionnelles et 850 jeunes diplômés devaient être accompagnés pour la création de petites et moyennes entreprises (Convention du PEJEDEC, 2012-2015)<sup>24</sup>.

## 1.2. Description du dispositif d'évaluation de la performance du PEJEDEC

Le but de cette thèse est d'étudier les dispositifs d'évaluation de la performance afin d'appréhender les raisons de leur mise en place et de proposer un cadre permettant l'évaluation de la performance des projets d'aide internationale au développement en Côte d'Ivoire. Les dispositifs de gestion englobent des éléments techniques et symboliques et ils sont des instances de structuration. Les dispositifs de gestion sont le reflet des valeurs et des croyances des acteurs qui les conçoivent. Ils ne sont pas des objets neutres, ils véhiculent des valeurs et des croyances (Berry, 1983 ; David, 1996 ; De Vaujany, 2005 ; 2006 ; Chiapello et Gilbert, 2013). Dans ce contexte, appréhender les raisons de l'évaluation de la performance d'un projet d'aide internationale au développement par le prisme de son dispositif semble être une porte d'entrée pertinente.

Il semble alors, à ce stade de nos travaux, nécessaire de décrire le dispositif d'évaluation de la performance du premier terrain d'étude : le PEJEDEC. Le dispositif d'évaluation de la performance du PEJEDEC repose sur des hommes, des techniques et des outils de gestion. Le déploiement de ce dispositif se perçoit pendant la mise en œuvre du projet par le « *suiti quotidien de la performance* », et pendant « *l'évaluation* » qui concerne l'appréciation de la performance par un ou plusieurs évaluateurs externes. Les lignes qui suivent présenteront toute la panoplie des techniques et outils de gestion mobilisés pendant la mise en œuvre du projet ainsi que les techniques et outils utilisés pour son évaluation.

### 1.2.1. Mise en œuvre du projet

Le PEJEDEC est une politique publique de l'État ivoirien. Il est placé sous la tutelle du Premier Ministre, du Ministère de l'emploi, et du Ministère des affaires sociales et de la formation professionnelle. Toutefois, la partie opérationnelle est confiée à plusieurs cellules de coordination, ou agences d'exécution, telle que la cellule de coordination HIMO-AGEROUTE,

---

<sup>24</sup> Document interne du projet.

financée par l'IDA à laquelle nous appartenons depuis 2011. Ces différentes cellules de coordination sont tenues de respecter les normes, les règles et les principes édictés par la Banque Mondiale. Dans ce contexte, la mise en œuvre et le suivi des activités du PEJEDEC respectent les règles de suivi et de contrôle qui sont détaillées dans les paragraphes qui suivent.

#### 1.2.1.1. Le cadre logique

La mise en œuvre du PEJEDEC repose sur un outil important qui est le cadre logique (voir la section 2 du chapitre 2). C'est un outil prisé dans la communauté de l'aide internationale au développement. À titre de rappel, il présente les différentes activités du projet, les résultats attendus et les indicateurs qui y sont attachés. Celui du PEJEDEC est présenté au tableau 25.

#### 1.2.1.2. Les techniques et outils de suivi et de contrôle des activités du PEJEDEC

Le PEJEDEC est mis en œuvre et suivi selon les règles du bailleur de fonds (IDA). *« Le contrôle des activités concerne essentiellement le suivi budgétaire, le suivi évaluation, les audits, le suivi technique et les différents reporting mensuels, trimestriels et annuels » (R1).*

- Le suivi et l'exécution budgétaire

Le budget est élaboré après l'identification et la planification des activités qui concourent à l'atteinte des résultats du PEJEDEC. Ces activités sont budgétisées et consignées dans un plan de travail annuel budgétisé (PTAB). Pour l'exécution des activités, les ressources sont transférées sur un compte dédié et gérées par la cellule de coordination. Le suivi budgétaire au sein de ce projet renvoie essentiellement à l'idée de consommer convenablement les ressources allouées aux activités. *« Le suivi budgétaire du PEJEDEC consiste à rapprocher, selon le chronogramme prévisionnel, les prévisions budgétaires des réalisations. Cette technique permet de constater, d'analyser et de rechercher les motifs des écarts, et, si nécessaire, de mettre en œuvre des actions correctrices portant sur les moyens attribués ou les objectifs fixés » (R14).*

*« Le PTAB est l'outil principal de planification et de suivi budgétaire. Il est réalisé en tenant compte des plans de travail annuels et des plans d'activités annuels budgétisés. Il renferme les éléments suivants : la liste des activités identifiées au plan analytique et les indicateurs associés, le chronogramme annuel de réalisation des activités, le plan des coûts et le plan de passation des marchés (PPM) » (R8).*

Le suivi budgétaire est primordial dans l'exécution du projet, dans le cadre de l'évaluation de la performance, et l'évaluateur s'en sert dans une logique de mesure d'efficacité du projet.

Dans cette perspective, le suivi d'exécution budgétaire est réalisé mensuellement, et permet d'alerter en cas de retard pris dans l'exécution budgétaire et/ou de consommations supérieures aux prévisions. *« Le suivi budgétaire est assuré par le logiciel « TomPro » mis à la disposition des financiers et comptables » (R1).*

- Le contrôle des activités / le suivi évaluation

*« Le suivi des activités du PEJEDEC est rendu possible par un manuel de suivi évaluation qui renferme les indicateurs, une base de données des bénéficiaires, un logiciel de suivi évaluation. Sans oublier les réunions mensuelles, les ateliers d'échanges, les focus group avec les bénéficiaires, les visites sur terrains, les rapports mensuels, trimestriels, des fiches de suivi, des tableaux de bord, un cadre logique » (R1).*

Outre l'attention portée à la fidélité des chiffres et au respect du cadre budgétaire, le suivi et le contrôle des activités du PEJEDEC est aussi assuré par *« un agent en charge du suivi évaluation dont la mission est apparentée à celle du contrôleur de gestion dans le secteur privé » (R14)*. Le suivi évaluation est un processus d'observation continue de la mise en œuvre des activités du projet, et des changements entraînés par le projet en termes de résultats intermédiaires et d'impacts. Cette démarche se matérialise par des visites sur les terrains, l'élaboration des tableaux de bord et des fiches de suivi (voir annexe 6), regroupant des indicateurs de résultats et la valeur cible à atteindre pour chaque indicateur. Ces matrices nommées *« cadre de résultats du PTAB » (R17)* sont transmises mensuellement, trimestriellement et annuellement au bailleur. Ces tableaux développés agrègent des rapports d'activités produits par les différents superviseurs en charge des opérations quotidiennes du projet. Ils décrivent la situation des opérations mais n'apprécient pas l'atteinte des objectifs. Tout en favorisant une efficace exécution des activités à travers les outils de suivi, le poste de chargée de *« suivi évaluation »*, que nous occupons depuis 2011, et de responsable de *« suivi évaluation »* depuis avril 2017 garantit à travers le suivi des résultats intermédiaires une meilleure efficacité de la stratégie mise en œuvre et, en définitive, une meilleure efficacité des ressources engagées. En plus de différents techniques et outils énumérés, le logiciel *« TecPro »*, qui combine les données financières et techniques, est un atout pour le suivi des travaux. *« Il permet au responsable du suivi évaluation de produire des données statistiques, des graphiques, des figures, relatifs à l'atteinte des objectifs du projet. Le responsable du suivi évaluation dispose aussi d'un manuel, un « mode d'emploi » liant théorie et éléments pratiques : méthodologies, procédures, outils, pour une mise en œuvre opérationnelle du processus de suivi évaluation » (extrait du Journal*

*de Bord*). Le processus continu de suivi et de contrôle du projet mené par le suivi évaluation ainsi décrit sert de base aux évaluations externes.

- L'audit externe

Le contrôle des activités du projet est aussi assuré par des audits externes. L'audit est réalisé dans la communauté de l'aide au développement pour témoigner que les actions sont réalisées par rapport aux normes établies par les bailleurs. Ainsi les audits sont commandés pour analyser le respect des règles du bailleur de fonds. Ces audits sont donc un contrôle de conformité réglementaire. « *Ce contrôle comprend aussi la vérification du respect des procédures de passation de marchés, la vérification physique du matériel acheté, la consultation des livres comptables et les originaux des pièces justificatives de dépenses* » (R9). À tout moment, avec ou sans préavis, l'IDA ou des cabinets d'audits indépendants contrôlent, sur pièces et sur place, l'utilisation des fonds mis à disposition pour la mise en œuvre du PEJEDEC.

- Le suivi technique

« *Les indicateurs techniques dans le cadre du PEJEDEC sont par exemple : le nombre de kilomètres de débroussement et d'élagage d'accotements, le nombre de kilomètres de colmatage de nids de poule, le nombre d'ouvrage de drainage curés (avaloirs, buses, dalots, caniveaux, etc.), le tonnage des déchets enlevés dans les ouvrages de drainage, le nombre de kilomètres de chaussées et d'accotements bitumés désensablé, le nombre de kilomètres d'accotements bitumés balayé, le nombre d'espaces verts entretenus* » (R14). Dans l'ensemble, ces travaux devraient permettre de traiter et de maintenir un entretien courant régulier sur environ 1 000 kilomètres de voiries urbaines. Ces différents indicateurs sont quotidiennement renseignés par des superviseurs de travaux déployés dans toutes les communes et villes de la Côte d'Ivoire où sont mises en œuvre les activités du PEJEDEC.

- Le système de *reporting*

L'ensemble des outils et des procédures, précédemment énumérés, concourent tous au même objectif : la génération d'information pertinentes, fiables et produites en temps utile pour la gestion et la prise de décision. Cependant, le fonctionnement efficace de cet ensemble, au sein du PEJEDEC, repose sur la mise en œuvre d'un principe fondamental : « *l'harmonisation et la standardisation des systèmes de collecte, de traitement, d'analyse et de diffusion de l'information* » (extrait du *Journal de bord*).

Tableau 25 : Cadre logique du PEJEDEC

LOGIQUE D'INTERVENTION		INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES	SOURCE DE VERIFICATION
<b>A OBJECTIFS GLOBAUX</b>		<b>Impact à long-terme</b>	
	<p><b>Contribuer à l'amélioration de la situation socio-économique d'urgence des zones urbaines et rurales du Pays</b></p> <p>* Amélioration de la voirie et des conditions de circulation</p> <p>* Amélioration des services publics</p>	<p>* Communes : Niveau de satisfaction</p> <p>* Infrastructures communautaires</p> <p>* Hygiène villageoise</p> <p>* Indicateurs Emploi BIT</p> <p>* Km de routes entretenues</p> <p>* Mairies équipées d'un schéma de gestion de la voirie communale</p> <p>* Ouvrage public réhabilité / aménagé</p>	<p>* Enquête</p> <p>* Enquête</p> <p>* Enquête</p> <p>Observatoire de l'emploi</p> <p>Rapports de réception de travaux</p> <p>* Enquête</p> <p>Rapports de réception de travaux</p>
<b>B OBJECTIF DE DEVELOPPEMENT</b>		<b>Impact direct</b>	
	<p><b>Améliorer l'employabilité des jeunes ivoiriens (18-35 ans), sans emploi ou en sous-emploi, en leur offrant des opportunités d'une première expérience professionnelle et/ou de formation professionnelle adaptées aux besoins du marché</b></p> <p>* Emplois pérennes créés</p> <p>* Financements acquis pour activité génératrice de revenu (AGR)</p> <p>* Entreprises créées</p>	* Satisfaction des bénéficiaires directs	* Enquête "Bénéficiaires"
		* Postulants aux activités du PEJEDEC : Homme – Femme	Rapports de réception de travaux
		* Total des jeunes bénéficiaires PEJEDEC	Rapports de réception de travaux
		* % d'insertion des jeunes (Stage) dans leur entreprise	* Calcul
		* % d'insertion des jeunes (Apprentissage) dans leur entreprise	* Calcul
		* Nbr. d'emploi pérenne	* Suivi "bénéficiaire"
		* Business Plan financés : Nbr., genre, secteur, montant, Tx de remboursement	* Suivi "bénéficiaire"
		* Entreprises créées : AGR, micro-entreprise	* Suivi "bénéficiaire"
		* Investissement réalisé :	* Suivi "bénéficiaire"
		* Emplois totaux créés	* Suivi "bénéficiaire"
	* Niveau de revenu et % d'évolution : Après/Avant	* Enquête "Bénéficiaires"	
	* Taux d'épargne	* Enquête "Bénéficiaires"	
<b>C RESULTATS INTERMEDIAIRES</b>		<b>Effets (outcomes)</b>	
C-1	Accès immédiat à des emplois temporaires THIMO		
		* % de THIMO ayant complété leur contrat : Homme - Femme	* Calcul
C-1.1	Accès aux emplois temporaires	* Bénéficiaires direct THIMO : Attestation d'emploi	Rapport d'activités
			Rapport d'activités

C-2	Les compétences professionnelles sont améliorées	* Nombre d'Absence, abandon et causes, etc.	
		* Entreprise recevant des stagiaires	Rapport d'activités
		* Entreprise recevant des apprentis	Rapport d'activités
C-2.1	Amélioration des compétences professionnelles par l'apprentissage	* Certificat de fin de formation par apprentissage	Rapport d'activités
		* Certificat de Qualification Professionnelle	Rapport d'activités
C-2.2	Développement de l'expérience professionnelle par les stages	* Attestation de stage	* Rapport d'activités
		* Certificat de stage	* Rapport d'activités
		* Semaines de stage effectuées	* Rapport d'activités
C-2.3	Amélioration des capacités entrepreneuriales	* Business Plan : Nbr., genre, secteur	* Rapport d'activités
C-2.4	Amélioration des compétences de base et entrepreneuriales (THIMO)	* Personne formée (certificats) : Nbr, genre	* Rapport d'activités
		* Personne sensibilisée : Nbr, genre, thème	* Rapport d'activités
C-2.5	Développement des compétences professionnelles par la formation professionnelle	* Attestation de formation	* Rapport d'activités
<b>D</b>	<b>PRODUITS</b>	<b>Outputs</b>	
<b>D-1</b>	<b>Activité THIMO</b>	* Contrat : Nbr. Homme, Femme	* Rapport d'activités
D-1.1	Rémunération des bénéficiaires	* Montant paie des Bénéficiaires : Total francs CFA	* Logiciel TecPro
D-1.2	Equipement des bénéficiaires	* Outillage (pelles, brouette, ...) : Total francs CFA	* Logiciel TomPro
D-1.3	Consommable	* Equipement des bénéficiaires (botte, gants, etc.)	* Logiciel TecPro
D-1.4	Sensibilisation	* Session : Thème (VIH, citoyenneté, hygiène), participants (H, F)	* Logiciel TecPro
D-1.5	Formation	* Session, Thème (Entrepreneuriat), participants (H, F)	* Logiciel TecPro
<b>D-2</b>	<b>Activité : développement des compétences</b>	* Contrat de stage : Nbr	* Rapport d'activités
		* Contrat de stage renouvelé	* Rapport d'activités
		* Contrat de stage renouvelé avec contribution financière entreprise	* Rapport d'activités
		* % Contrat de stage renouvelé avec contribution entreprise	* Calcul
		* Contrat d'apprentissage : Nbr	* Rapport d'activités

		* Semaines de stage effectuées	* Rapport d'activités
D-2.1	* Primes versées aux bénéficiaires	* Prime de stage distribuée : (H, F)	* TomPro
D-2.1.1	* Apprentissage	* Prime: Montants: CFA (H, F)	* TomPro
D-2.1.2	* Stage	* Prime: Montants: CFA (H, F)	* TomPro
D-2.2			
D-2.2.1	* Apprentissage	* Équipements (outillage, machines, etc.) : CFA	* TomPro
D-2.2.2	* Stage	* Équipements (outillage, machines, etc.) : CFA	* TomPro
D-2.3	* Sensibilisation	* Session : Thème (HIV, citoyenneté, etc.)	* TecPro
		* Participants (H, F)	* TecPro
D-2.4	* Formation	* Session : Thème (Entreprenariat, etc.)	* TecPro
		* Participants (H, F)	* TecPro

**Sources :** Document interne du PEJEDEC (2012)

Ainsi, au sein de chaque activité que regroupe le PEJEDEC, l'on constate une harmonisation des systèmes de collecte et de traitement de l'information, par exemple au travers de « *l'harmonisation des rapports mensuels d'activités des superviseurs de travaux, de l'harmonisation des rapports mensuels et trimestriels de suivi financiers, ou encore de l'harmonisation des rapports mensuel et trimestriel de suivi technique* » (extrait du *Journal de bord*). Cette harmonisation facilite l'exploitation des rapports par les évaluateurs externes.

- Utilisation des informations produites

À la faveur de leurs obligations de rendre des comptes et suivant les recommandations de Paris 2005, les bailleurs de fonds des projets se sont dotés de dispositifs de suivi et d'évaluation de la performance. Ce dispositif contient plusieurs outils de remontée d'information pour répondre aux attentes de suivi de la performance : « *les différents rapports rédigés par les agents sur le terrain, nous remontent l'information* » (R2). Ces reporting, internes ou externes, permettent de mobiliser des informations pour concevoir des stratégies d'amélioration des projets, et sont utilisés de plusieurs manières. Ils peuvent être utilisés pour résoudre des problèmes du projet en cours. Par exemple, des personnes interviewées ont reconnu que les évaluations étaient surtout utiles pour l'équipe projet : « *Généralement, lorsque c'est une évaluation « réglementaire » parce que prévue dans la convention du projet, l'information est surtout bénéfique pour l'équipe projet* (R15). L'information peut aussi être utilisée pour préparer ou concevoir les actions futures : « (...) lorsque c'est une évaluation, 'commande spéciale du

*bailleur' l'information est utilisée par ce dernier pour concevoir les actions futures » (R15).*  
Les informations ne sont généralement pas diffusées : *« j'ai rarement vu une large diffusion d'un rapport d'évaluation. Même quand c'est le cas, ce sont des évaluations pilotées par le bailleur et le rapport d'évaluation est téléchargeable sur le site internet de l'institution » (R2).*

### 1.2.2. Évaluation de la performance du PEJEDEC

Elle est réalisée par un cabinet (d'évaluateurs externes) recruté sur la base de son expertise et son expérience en évaluation de projet d'aide internationale au développement :

*« Pour la réalisation de cette mission, SOFRECO a proposé une équipe d'experts, comme souhaité par le bailleur, associant des experts internationaux et nationaux... Ces experts ont une grande expérience en évaluation de projets financés par la Banque Mondiale... » (R2).*

L'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement regroupe plusieurs aspects, plusieurs dimensions du fait que la performance est multidimensionnelle :

*« ...Vous savez, la performance pour moi c'est le changement, c'est l'impact du projet, c'est le plus important. Je ne néglige pas les autres aspects : efficacité, pertinence, durabilité/viabilité et impact. Mais, nous sommes dans le social et si la finalité pour laquelle la politique publique a été mise sur pied et évaluée n'est pas effective, le projet n'a servi à rien ... » (R7).*

*« La dimension financière et le suivi budgétaire ne focalisent pas l'essentiel de l'attention du bailleur et du politique. Le plus important, pour le politique, dans le cadre du PEJEDEC c'est la création d'emploi » (R17).*

### 1.3. Analyse du dispositif d'évaluation de la performance du PEJEDEC

Lister simplement les techniques et outils de gestion du dispositif d'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement aurait été sans intérêt autre que descriptif et aurait probablement témoigné d'un manque d'ambition de notre part dans ce travail de recherche. Nous souhaitons, sur la base du cadre conceptuel de cette recherche analyser l'ensemble des techniques et outils de gestion pour en restituer toutes les dimensions, à la fois celles qui sont les plus apparentes, visibles, formelles, instrumentales mais aussi celles qui sont cachées, moins directement perceptibles, implicites.

1.3.1. La grille de Hatchuel et Weil (1992) pour analyser les techniques et outils du dispositif  
Nous avons répertorié au total 37 techniques et outils de gestion. Les auteurs que nous avons mentionnés dans la revue de littérature (Hatchuel et Weil, 1992 ; Moisdon, 1997 ; Chiappelo et Gilbert ; 2013 ; Martineau, 2014, etc.) ont étudié les dispositifs de gestion et proposé une grille d'analyse de ses caractéristiques. Pour Hatchuel et Weil (1992) un dispositif est composé de trois éléments en interaction. Un substrat technique qui caractérise l'ensemble des éléments concrets sur lequel repose l'outil et qui lui permet de fonctionner. Les outils du dispositif d'évaluation de la performance du PEJEDEC, comme le montre le tableau 26, sont composés de plusieurs substrats techniques. Ces outils peuvent avoir une matérialité comme par exemple un support papier, c'est le cas par exemple du rapport mensuel d'activité. En revanche, ces outils peuvent également n'avoir aucune matérialité, c'est le cas par exemple d'un indicateur. Aussi, des outils comme le « *Tecpro* » ou le « *Tompro* » s'incarnent dans des logiciels qui en constituent l'artefact formalisé.

Ensuite, une philosophie gestionnaire, c'est-à-dire un ensemble de concepts et les objectifs formant les cibles d'une rationalisation. La philosophie gestionnaire, selon Hatchuel et Weil (1992), correspond aux comportements de travail que l'outil est censé promouvoir, soit en les organisant (comme dans une procédure opérationnelle), soit en incitant à leur adoption (comme dans un outil de rémunération ou d'évaluation). Dans notre cas, la philosophie gestionnaire du dispositif étudié concilie, lors de la phase de « *suivi quotidien de la performance des activités* », plusieurs indicateurs qualitatifs et quantitatifs mobilisés pour donner un avis sur l'état d'avancement du projet. Elle permet également d'organiser et de structurer la participation de l'ensemble des acteurs du dispositif. Lors de la phase « *d'évaluation* » du projet, la philosophie gestionnaire du dispositif permet de mettre en exergue les cinq critères généraux de l'OCDE : efficacité, efficience, durabilité, pertinence et impact. Elle permet la synthèse des discussions et des débats et permet à l'évaluateur d'aboutir à une représentation de la réalité.

Enfin, une vision simplifiée des relations organisationnelles qui décrit les rôles et les scènes collectives des acteurs impliqués dans l'évaluation de la performance.

#### 1.3.1.1. Des techniques et outils de gestion nombreux et variés

Les techniques et outils de gestion identifiés sont nombreux et variés, ils permettent de formaliser l'action organisée (David, 1998) et ainsi de rationaliser le processus de gestion et d'évaluation de la performance. La grille d'analyse de Hatchuel et Weil (1992) a mis en

évidence que les différents outils observés n'ont pas les mêmes finalités et les mêmes usages. Ils portent des rationalités diverses, une rigueur et une simplification censée permettre d'atteindre une meilleure efficacité et une performance optimale. « *En sciences sociales, la rationalité caractérise une conduite cohérente, voire optimale, par rapport aux buts de l'individu ou de l'organisation. On parlera ainsi de rationalité économique quand les choix des organisations correspondront à leurs intérêts pécuniaires* » (Chatelain-Ponroy, 2010, p.85). Les techniques et outils de gestion au sein du PEJEDEC ne sont pas neutres (Berry, 1983 ; David, 1996 ; De Vaujany, 2005 ; 2006 ; Chiapello et Gilbert, 2013). Ils incarnent des rationalités et sont des moyens mis au service de finalités. Ainsi, pour mettre en exergue ces rationalités portées par les outils, nous exposons ci-dessous quelques propos de personnes interrogées : « *Depuis plusieurs décennies, la communauté de l'aide internationale au développement prône la gestion axée sur les résultats. Nous sommes attendus sur les résultats. Si les objectifs du PEJEDEC sont atteints (par exemple le nombre de 12 500 emplois temporaires) et que le résultat qui pour moi est le changement de l'état social du jeune ivoirien n'est pas au rendez-vous alors le projet n'a pas été performant. Ça c'est le critère impact, mais en même temps les autres critères que nous connaissons tous ne sont pas à négliger* » (R1).

« *Généralement, l'évaluation de la performance est faite sur la base des critères définis par l'OCDE : efficacité, pertinence, durabilité/viabilité et impact sont atteints* » (R22). Ces mêmes critères sont ceux utilisés dans l'évaluation du PEJEDEC. Toutefois, selon le projet, des critères spécifiques peuvent être ajoutés » (R21).

« *La performance du PEJEDEC à mon avis est multidimensionnelle* » (R2). Dans ce contexte, les techniques et outils de gestion remplissent plusieurs finalités et plusieurs rationalités.

- **Des outils standards**

La majorité des outils observés, selon les dires des répondants, est imposée par les bailleurs et ces outils sont les mêmes que l'on perçoit dans les projets d'aide internationale au développement : « (...) vous savez que les outils que nous utilisons sont conçus par les bailleurs... » (R7).

« *J'ai vu les mêmes outils sur plusieurs projets financés par la Banque Mondiale (...) donc je dirai que le bailleur en est l'initiateur. En revanche j'ai aussi vu quelques outils de suivi conçus par les utilisateurs selon leurs besoin ...* » (R17).

- **Des outils cohérents et complémentaires**

Les différents outils observés n'ont pas les mêmes finalités et les mêmes usages. Les outils de suivi sont destinés à éclairer les décisions opérationnelles. Et les outils d'évaluations, par exemple les enquêtes, les études, les *focus group* sont destinés à éclairer les décisions stratégiques. En revanche, l'on observe un ensemble cohérent d'outils. Pour former cet ensemble cohérent et efficient, ces outils sont conçus et intégrés dans une architecture globale. Par exemple l'évaluation gagne en efficacité et en efficience quand elle utilise les données collectées et traitées par les opérationnels du projet.

### 1.3.1.2. Trois familles de techniques et d'outils de gestion

L'analyse des techniques et outils du dispositif d'évaluation de la performance du PEJEDEC à l'aide de la grille de Hatchuel et Weil (1992) fait émerger de trois familles d'outils.

- **Des techniques et outils pour rendre compte**

**Des outils de suivi**, servent au suivi quotidien des activités. C'est l'ensemble des outils mis en œuvre par les personnes directement impliquées dans l'action, chargées de collecter des données dans le courant de leurs activités opérationnelles. Sauf exception, ces informations ne peuvent généralement porter que sur le déroulement des activités du projet et sur leurs résultats immédiats. Ce sont les outils qui assurent l'efficience du projet. Par exemple le suivi budgétaire, le logiciel « *TomPro* ».

**Des études et des enquêtes**. La portée des techniques et outils de suivi semble par moment limitée. Ils ne peuvent pas collecter des informations qui exigent un minimum de prise de recul et de neutralité par rapport à l'action. Généralement, ils ne peuvent pas non plus mobiliser des méthodes d'investigations trop exigeantes ou trop complexes. Ils doivent donc généralement être complétés par des études ou des enquêtes. Celles-ci peuvent être prévues à l'avance (elles peuvent alors être ponctuelles ou systématiques) ou déclenchées en fonction des aléas de la mise en œuvre de l'action. Elles sont confiées aux équipes chargées de la mise en œuvre du projet aux évaluateurs internes ou à des évaluateurs externes selon les compétences et l'extériorité nécessaires.

- **Des techniques et outils pour faciliter le débat et la prise de décision**

Le tout n'est pas de produire des informations, il faut surtout s'en servir. Souvent, cela ne nécessite que de s'arrêter, de valoriser des informations déjà produites, de prendre du recul par

rapport à l'action et de débattre. Au nombre des techniques et outils ayant cette mission, nous pouvons citer :

**Des techniques et outils de veille sur les données produites** : les ateliers d'échanges, les séances de restitution de données, les rapports provisoires d'évaluation, les séances de validation de résultats. Les « *revues ou missions de supervisions* » (ateliers d'échanges avec le bailleur) pour valoriser les données accumulées, réinterroger les choix méthodologiques et les orientations stratégiques avec l'ensemble des parties prenantes et d'éventuelles personnes ressources externes. Prendre des décisions, rendre compte ou réfléchir ne nécessitent pas seulement de documenter les activités, les résultats et les effets du projet mais également de produire des informations fiables.

**Des évaluations externes et les rapports d'évaluation.** Ceux-ci complètent les données collectées par la partie opérationnelle et en proposent une synthèse. Elles apportent en théorie un point de vue neutre et objectif et permettent à l'ensemble des acteurs de prendre du recul. Les évaluations externes prennent souvent la forme de missions courtes et sont, en général, confiées à des évaluateurs expérimentés.

- **Des techniques et outils au service de l'apprentissage collectif**

Le processus d'apprentissage occupe une place importante. Il est intégré à l'action quand celle-ci poursuit des objectifs de renforcement de capacité. Il ne fait pas appel à des outils ou techniques spécifiques. Cela dit, il s'appuie sur des informations objectives relatives à la mise en œuvre, aux résultats et aux impacts du projet dans lequel il s'insère. Ce processus a généralement recours à des outils participatifs : focus groupe, réunions internes ou externes, etc. Ce processus peut être amorcé assez tôt dans le déroulement du projet, il se concrétise alors par une élaboration très participative du dispositif d'évaluation et des mises en débat fréquentes des données produites par ce dernier.

Tableau 26 : Dispositif de l'évaluation de la performance du PEJEDEC

N°	Techniques ou outils de gestion	Vision simplifiée dans le sens de Hatchuel et Weil (1992). Scénarise l'action, explicite les rôles et position des acteurs	Philosophie gestionnaire dans le sens de Hatchuel et Weil (1992). Comportement de travail que l'outil est censé promouvoir, ce qui confère à l'outil une signification gestionnaire	Substrat technique dans le sens de Hatchuel et Weil (1992). Supports concrets dans lequel s'incarne l'outil
1	La convention du projet	Tente de répartir les pouvoirs et sceller les accords entre les acteurs du projet aussi concernés par l'évaluation	Modalités de fonctionnement, organisation	Objet matériel concret : ensemble d'accords, de procédures, d'innovations organisationnelles à mettre en œuvre couchés sur papier
2	Cadre logique	Formulation des objectifs, des résultats, des moyens, des indicateurs du projet. Explique aux acteurs les causes et effets attendus du projet	Planification, organisation	Objet matériel concret : Matrice composée d'objectifs et d'indicateurs de résultats couchée sur papier ou informatisé
3	Termes de référence (TDR)	Rédaction de règles explicites déterminant la composition de l'équipe en charge de l'évaluation. Présentation des critères et attentes de l'évaluation	Communication, orientation et guide. Partage d'un modèle mental d'évaluation de la performance	Objet matériel concret : un ensemble de techniques ou de méthodes d'analyses, de méthodologie, couchées sur papier, à mettre en œuvre
4	Manuel de suivi évaluation	Rédaction des règles du suivi du projet. Détermine les attentes de la mise en œuvre du projet. Document imposé par le bailleur à l'équipe projet	Planification, organisation	Objet matériel concret : un ensemble d'outils et de techniques d'analyse
5	Procédure de passation de marché	Rédaction de règles pour la sélection d'entreprises. Règles imposées par le bailleur à l'équipe projet	Orientations, guide	Aucun objet particulier mais un ensemble de règles et de recommandations à suivre
6	TomPro	L'informatisation des données comptables par des acteurs du projet pour le suivi de l'efficacité et de l'efficience	Rationalité financière, imposée par le bailleur à l'équipe projet	Objet sous forme de logiciel formalisé

7	Tecpro	L'informatisation des données techniques par des acteurs du projet pour le suivi d'efficacité	Logique financière, et logique sociale imposées par le bailleur à l'équipe projet	Objet sous forme de logiciel formalisé
8	Ateliers d'échanges avec les acteurs du projet	Discussion entre plusieurs acteurs, recherche de consensus	Communication, partage, échange	Aucun objet particulier associé mais une méthode ou technique de gestion
9	Réunions internes	Partage d'information entre les acteurs de l'équipe projet	Communication, échange	Aucun objet particulier associé mais une méthode ou technique de gestion
10	Réunion externes avec les acteurs de l'évaluation	Discussion entre les acteurs externes en charge de l'évaluation du projet	Discussion et partage d'un modèle mental d'évaluation de la performance	Aucun objet particulier associé mais une méthode ou technique de gestion
11	Base de données des bénéficiaires	L'informatisation de données relatives aux bénéficiaires pour un meilleur suivi	Savoirs communs relatifs aux bénéficiaires	Objet sous forme de fichier informatique
12	Données comptables / Techniques d'analyse de coûts	Établissement d'un ensemble de techniques de calcul permettant l'établissement des résultats	Procédures de contrôle de gestion. Rationalité, logique financière imposée par le bailleur à l'équipe projet	Aucun objet particulier associé : un ensemble de méthode et d'analyse
13	Plant de Travail Budgétisé Annuel (PTBA)	Technique permettant aux acteurs de suivre l'atteinte des objectifs en rapports avec le budget	Élaboration d'un planning afin de contrôler les dépenses relatives à l'avancement des activités	Aucun objet particulier
14	Rapport mensuel du superviseur	Transmission mensuelle d'information entre les acteurs de l'équipe projet dans un but d'amélioration de la qualité des activités	Philosophie d'accroissement d'efficacité et de cohérence	Objet matériel concret : conclusions ou recommandations sur papier ou informatisées
15	Rapport trimestriel de suivi technique et financier	Transmission trimestrielle d'information aux politiques et aux bailleurs dans un but d'amélioration de la qualité des activités	Philosophie d'accroissement d'efficacité et de cohérence	Objet matériel concret : conclusions ou recommandations sur papier ou informatisées
16	Suivi budgétaire	Technique appliquée par l'équipe projet pour s'assurer de l'efficacité du projet	Rationalité, logique financière, imposée par le bailleur à l'équipe projet	Aucun objet particulier mais une méthode ou technique de gestion

17	Tableau de bord /fiche de suivi d'indicateurs techniques, financiers et sociaux	Coûts, qualité, délais, calculs d'écarts : ensemble d'indicateurs pour le suivi du projet, élaborés collectivement par les évaluateurs internes du projet	Logique financière et logique sociale, imposées par le bailleur à l'équipe projet	Objet matériel concret : support papier pour les fiches de suivi
18	Focus groupe avec les bénéficiaires	La scène met en scène deux figures d'acteurs (l'évaluateur et le bénéficiaire) qui s'entretiennent dans une relation où le premier recueille les avis du second, mais dans le respect d'un certain nombre de règles	Collecte d'information	Aucun objet particulier associé mais une technique ou méthode de gestion
19	Questionnaires / enquête de satisfaction	Recueil de données par des enquêteurs	Collecte d'information. Terme générique pour désigner un ensemble de technique de collecte de donnée	Objet matériel concret : support papier regroupant les questions
20	Atelier avec les évaluateurs internes, externes et le bailleur de fonds	Discussion autour de la méthodologie de l'évaluation proposée par l'évaluateur externe	Relever les éventuels biais du processus	
21	Appui technique de l'ENSEA	Validation de la méthodologie des enquêtes sur terrain	Relever les éventuels biais du processus et s'assurer de la fiabilité des résultats produits	
22	Formation des enquêteurs par l'ENSEA	Séances de formation des enquêteurs	Permettre aux enquêteurs de prendre consciences des éventuels biais.	
23	Survey solutions	Aide l'équipe de l'évaluateur externe à collecter et à traiter les informations fiables	Collecte et analyse de données. Réduction des biais de collecte et de saisie d'information	Objet sous forme de logiciel formalisé
24	Audit interne ou externe	Jugement d'un agent compétent par rapport à une norme sur les états financiers, le contrôle interne, l'organisation, la procédure. Audit	Respect des procédures, des règles	Aucun objet particulier associé, mais un ensemble d'analyse

		généralement commandité par le bailleur		
25	Visites de terrain	Visites de sites inopinées ou planifiées par les acteurs de l'équipe projet	Efficacité	Aucun objet particulier associé : technique, méthode non formalisée
26	Sensibilisation des bénéficiaires sur les thèmes de civisme, VIH, citoyenneté	Bénéficiaires participants à des séances de sensibilisation	Formation, sensibilisation	Objet matériel concret : support papier regroupant les modules d'apprentissage
27	Formations aux métiers choisis par les bénéficiaires	Bénéficiaires participants à un apprentissage aux métiers de leurs choix	Ensemble de techniques d'apprentissage mené par un formateur au profit des bénéficiaires	Objet matériel concret : support papier regroupant les modules d'apprentissage
28	Des indicateurs qualitatifs et quantitatifs	Unité de mesure spécifique observable et mesurable qui peut servir à montrer les changements obtenus ou les progrès accomplis par les acteurs	Valeur, unité de mesure pour donner une opinion sur les différents critères : efficacité, durabilité, pertinence, impact	Aucun objet particulier associé : une valeur d'analyse
29	Critère d'évaluation : efficacité	Relatif au rendement des acteurs et du projet. Atteinte des objectifs avec les moyens mis à disposition	Référentiel de qualité	Aucun objet particulier associé : une valeur d'analyse
30	Critère d'évaluation : efficience	Porteur de logique financière, ces critères financiers sont primordiaux pour les bailleurs et l'équipe projet. Indicateurs quantitatifs	Rationalité financière	Aucun objet particulier associé : une valeur d'analyse, un chiffre. Méthode et technique d'analyse connue, générique
31	Critère d'évaluation : pertinence	Détermine la pertinence du projet. Indicateurs qualitatifs laissant place à l'interprétation de l'évaluateur	Utilité : s'assurer que la politique mise en place cadre avec les besoins de la population cible	Aucun objet particulier associé : technique et méthode d'analyse
32	Critère d'évaluation : durabilité	Détermine la durabilité du projet. Indicateurs qualitatifs laissant place à l'interprétation de l'évaluateur	Rationalité sociale : s'assurer de la durabilité des effets du projet	Aucun objet particulier associé : technique et méthode d'analyse
33	Critère d'évaluation : impact	Détermine la durabilité du projet. Assemblage d'aspects sociaux, très	Rationalité économique, financière et sociale	Aucun objet particulier associé : technique et méthode d'analyse.

		importants aux bailleurs et aux politiques. Indicateurs qualitatifs et quantitatifs		
34	Demande d'avis de non objection	Procédure formulée dans le but d'avoir l'avis favorable du bailleur pour les dépenses non budgétisés	Rationalité économique, suivi du budget	Aucun objet particulier associé. Procédure pour l'autorisation d'une dépense non prévue dans le budget
35	Atelier de restitution du rapport provisoire de l'évaluation	Incite au partage d'information et autorise chacun à s'exprimer sur son système de valeur et de référence et donc à dévoiler son identité propre en exposant librement ses points de vue	Communication, échange, partage	Aucun objet particulier associé : technique de partage et d'échange
36	Rapport provisoire d'évaluation	Synthèse du jugement de l'évaluateur externe soumis à validation lors d'une séance afin d'avoir une représentation commune de la réalité	Communication, approche participative, partage	Objet matériel concret : conclusions et recommandations provisoires sur support papier
37	Rapport définitif d'évaluation	Décision de l'évaluateur, représentation de la réalité	Communication, partage, approche participative	Objet matériel concret : conclusions et recommandations définitives sur support papier

### 1.3.1.3. Un pluralisme d'acteurs : rôles et attentes

La vision simplifiée des relations organisationnelles des acteurs telle que décrite dans la grille de Hatchuel et Weil (1992) permet d'entrevoir les parties prenantes et leurs rôles autour du dispositif. La vision simplifiée des relations organisationnelles définit la scène et les participants à la scène dont l'outil vient régler le jeu. Sur la base des différentes réunions, des ateliers d'échanges, des documents internes, du journal de bord et des entretiens menés, nous avons répertorié plusieurs parties prenantes ou acteurs, au sein du dispositif d'évaluation de la performance du PEJEDEC (voir tableau 27).

Par ailleurs, au cours de nos observations empiriques, nous avons noté que les parties prenantes dans le dispositif d'évaluation de la performance du PEJEDEC n'avaient pas toutes la même importance et la même implication. Or la prise en compte des attentes et perceptions de certaines parties prenantes constitue une exigence au sein de la communauté de l'aide au développement (OCDE, 2010). Dans ce contexte, si l'on veut comprendre les raisons qui motivent la mise en œuvre d'une évaluation de la performance, l'approche gagne à s'enrichir à la fois du modèle de Mitchell et *al.*, (1997) et de la vision simplifiée des relations organisationnelles c'est-à-dire la scène et les participants à la scène dont l'outil vient régler le jeu (Hatchuel et Weil, 1992).

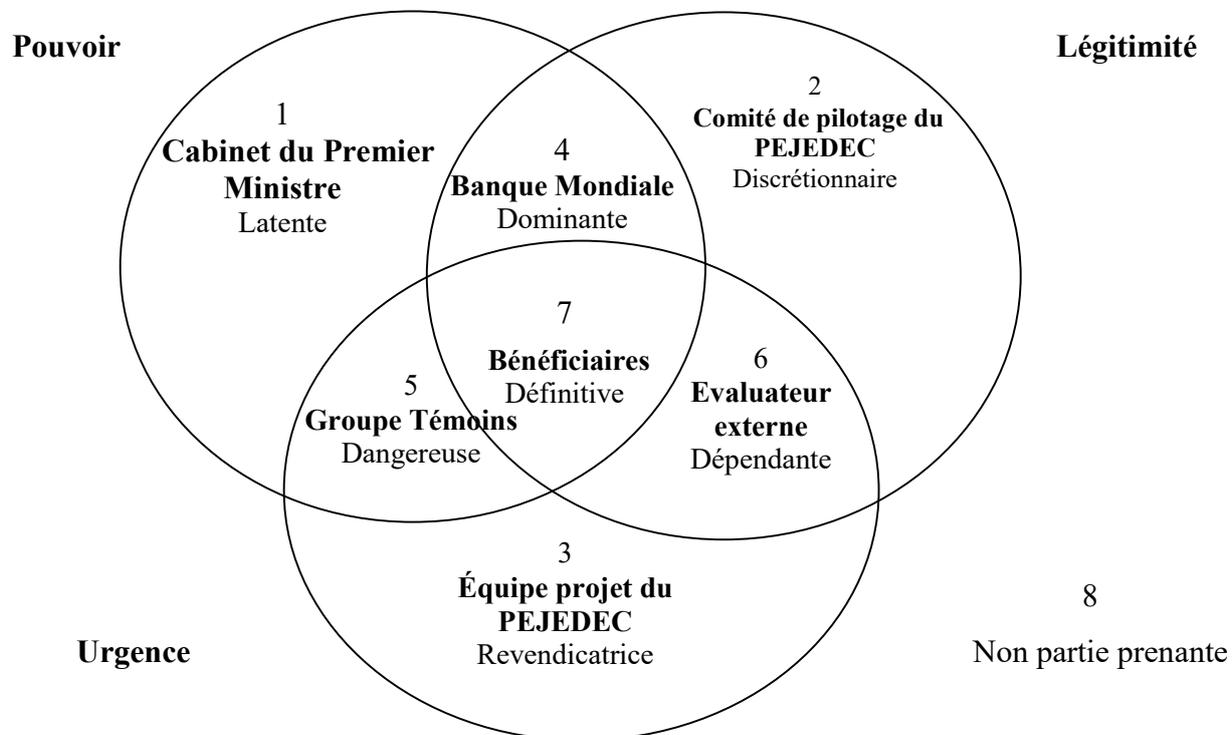
Tableau 27 : Vision simplifiée des acteurs du dispositif d'évaluation de la performance du PEJEDEC

Acteurs / Participants	Scènes, rôles et attentes des participants dont le dispositif de l'évaluation vient régler le jeu (Hatchuel et Weil, 1992)	Attributs selon le modèle de Mitchell et <i>al.</i> , (1997)
Cabinier du Premier Ministre	Cette partie prenante représente l'autorité suprême, le Gouvernement. Elle n'intervient pas dans le processus d'évaluation mais en espère beaucoup. Elle se sert des résultats de l'évaluation pour prouver aux populations qu'elle œuvre pour la lutte contre le chômage. Elle a peu d'interaction avec les acteurs du projet.	C'est une partie prenante latente. Elle a le pouvoir, car elle représente l'autorité suprême, mais elle n'est qu'un simple observateur dans le dispositif d'évaluation de la performance.
Le bailleur de fonds (IDA)	Le bailleur s'assure que l'évaluation respecte les règles de son institution. Il fixe les règles (procédures, méthodologie, critères, etc.) de l'évaluation, participe à la sélection de l'évaluateur, supervise la rédaction des TDR de l'évaluation. Il finance	C'est la partie prenante dominante. Elle a le pouvoir et la légitimité. Elle a le pouvoir car elle est le bailleur et elle a besoin de se légitimer pour accroître ses sources financement. Elle peut

	l'évaluation. L'évaluation lui permet de se légitimer.	ordonner l'arrêt d'une évaluation, en demander une complémentaire ou invalider les résultats d'une évaluation. Elle oriente l'évaluation (Voir journal de bord).
Le comité de pilotage du PEJEDEC (le Bureau de coordination des projets emplois jeunes ; l'AGEPE ; des membres du Ministère de l'emploi et du Ministère des Affaires Sociales)	Ce comité de suivi est établi par les politiques. Il est constitué des acteurs principaux (des administrations publiques) participant au programme dans lequel est logé le projet. Ce comité participe aux réunions et ateliers d'échange. Il reçoit les copies des rapports d'activités et d'évaluation.	C'est la partie prenante discrétionnaire. Il est considéré comme légitime car établi par les politiques et ce comité regroupe les structures étatiques qui ont toutes besoin de l'évaluation pour se légitimer. Cependant il ne joue aucun rôle actif dans le dispositif. C'est aussi un observateur.
L'équipe projet du PEJEDEC	C'est la partie opérationnelle du projet et elle participe au suivi et à l'évaluation de la performance du projet. Elle veille au suivi quotidien de la performance du projet à l'aide des multiples outils déjà présentés. C'est elle qui met à disposition des évaluateurs externes tous les outils nécessaires pour l'évaluation de la performance.	C'est la partie prenante revendicatrice. Elle n'a pas de pouvoir et pas besoin de légitimité dans un environnement institutionnel. Elle a des demandes urgentes à faire valoir pour la gestion quotidienne du projet.
L'évaluateur externe du PEJEDEC (Cabinet SOFRECO)	Le cabinet a pour mission d'évaluer la performance du projet sur la base des TDR et des critères de l'OCDE.	C'est la partie prenante dépendante. Elle a pour attributs la légitimité et l'urgence, mais elle ne possède pas le pouvoir d'influencer le projet. Elle est dépendante par rapport aux autres acteurs pour l'obtention du pouvoir nécessaire pour répondre à la demande du bailleur.
Bénéficiaire direct du PEJEDEC (Jeune ivoirien de 18 à 35 ans sans emploi et sans qualification)	Cette partie prenante est la bénéficiaire directe du projet d'aide au développement. C'est pour elle que le projet est mis en œuvre. C'est la partie prenante au cœur de la politique publique.	C'est la partie prenante définitive. Elle est légitime, reconnue et acceptée par le bailleur et les politiques. Elle a le pouvoir de faire échouer le projet. Ses demandes ou besoins sont urgents et rapidement pris en compte.
Groupe témoin (Bénéficiaire indirect du PEJEDEC)	Tout individu ayant les mêmes caractéristiques que le bénéficiaire de la société. Tout individu qui bénéficie de certains effets collatéraux du projet. Il n'est pas la cible directe du projet mais, étant contribuable, il peut demander des comptes. Pendant l'évaluation, le groupe	C'est la partie prenante dangereuse. Elle a le pouvoir mais n'a pas la légitimité car n'est pas la bénéficiaire ciblée par le projet. Cette partie prenante a pour attributs le pouvoir et l'urgence, ce qui

	témoignage est tiré des bénéficiaires indirects (Voir journal de Bord).	lui confère un caractère coercitif et violent (par exemple, elle peut retarder le projet par des grèves), d'où une éventuelle dangerosité.
--	---	--

Figure 12 : Les parties prenantes du PEJEDEC selon les attributs pouvoir/légitimité/urgence



**Source :** Adapté de Mitchell et al. (1997)

### 1.3.2. Schème d'interprétation des techniques et outils

Comme le suggèrent Hatchuel et Weil (1992), l'outil de gestion fonctionne comme un script qui scénarise l'action d'un ensemble d'individus de l'organisation en vue d'une plus grande performance. Les auteurs (Klein et al., 2010 et 2015 ; Klein, 1998 ; 2008) s'accordent également à reconnaître que les acteurs n'utilisent pas de la même manière les outils qui leur sont proposés. Ces propos ont été relayés par plusieurs personnes interrogées :

*« Un outil peut être analysé différemment d'un évaluateur à l'autre, voire même qu'un évaluateur peut interpréter un outil différemment selon la situation (...). C'est la raison pour laquelle avant une évaluation, l'on s'assure que l'évaluateur a bien compris le projet, la signification des différents indicateurs et les différents aspects à évaluer » (R7).*

*« Vous savez, une évaluation faite par un évaluateur externe est fastidieuse. Généralement on préfère échanger avec l'évaluateur pour ensemble lever les biais. Parce que souvent l'évaluateur perçoit autrement les informations qu'on lui présente. Ensemble nous discutons pour croiser, nuancer les informations qu'il recueille » (R1).*

*« Avec mon expérience, j'ai compris que les interprétations surtout au niveau des indicateurs peuvent varier. Et donc moi je recommande à l'équipe projet d'avoir une fiche descriptive pour chaque indicateur, de manière à le formaliser et à s'assurer que l'évaluateur externe appréhende cet outil comme vous. Je vous donne un exemple, si vous avez cet indicateur : taux de poids lourds en surcharge sur les grands axes routiers inter-Etats. Cet indicateur peut avoir deux interprétations. 1) Je peux comprendre que pour le calculer, à priori, tous les poids lourds sont contrôlés, et que vous avez fait un rapport entre le nombre de poids lourds en surcharge et le nombre total de poids lourds empruntant l'axe routier. 2) Je peux comprendre que pour le calculer, à priori, tous les poids lourds ne sont pas calculés et que vous avez fait un rapport entre le nombre de poids lourds en surcharge contrôlé et le nombre total de poids lourds contrôlé. Dans le premier cas il s'agit d'un pourcentage qui prend en compte tous les véhicules poids lourds et dans le deuxième cas, il s'agit d'un pourcentage qui porte sur des poids lourds contrôlés, peut-être de façon aléatoire » (R15).*

Ces propos laissent transparaître la variété des usages que peuvent emprunter les techniques ou outils de gestion du dispositif d'évaluation de la performance du PEJEDEC. En effet, malgré la présence des procédures opérationnelles, l'évaluateur externe, n'ayant pas participé à la conception du projet, peut dévier dans l'interprétation et l'usage de l'outil. Les répondants expliquent alors le bien fondé de certains contre-feux mis en place dans le dispositif d'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement :

*« Les ateliers, les réunions préparatoires d'évaluation, sont des discussions raisonnées ... pour permettre à l'évaluateur externe d'appréhender les résultats, les valeurs et les conclusions liés au projet soumis à évaluation » (R6).*

*« La mise en place d'une équipe d'évaluation, composée d'évaluateurs externes et internes est un moyen de contrôler le processus » (R28).*

## Conclusion de la section 1

L'analyse du dispositif d'évaluation de la performance du PEJEDEC a permis de recenser un nombre pléthorique de techniques et outils de gestion. Au total 37 techniques et outils ont été observés. La majorité de ces techniques et outils, mobilisés pour le suivi des opérations ou pour l'évaluation, sont conçus par le bailleur et imposés aux destinataires. Ils rendent également visible une rationalité financière et économique sans pour autant faire basculer le projet dans une logique de rentabilité. Ces techniques et outils cohérents et complémentaires sont destinés à rendre compte, à faciliter les débats et l'apprentissage.

L'analyse du dispositif d'évaluation de la performance du PEJEDEC a aussi permis de recenser sept parties prenantes. L'examen des parties prenantes à l'aide de la grille de Michiel et *al.*, (1997) met en évidence des valeurs, des normes et des croyances divergentes aidant à les catégoriser et à les hiérarchiser. Il ressort de cette analyse que le « *bénéficiaire* » est la partie prenante prégnante du projet et l'acteur essentiel sur qui porte l'évaluation. Toutefois, l'évaluation de la performance est essentielle à une autre catégorie d'acteur qui s'en sert pour se légitimer.

L'analyse du dispositif d'évaluation de la performance du PEJEDEC a aussi révélé l'existence de techniques et des outils de gestion permettant le partage d'un modèle mental avec des acteurs concernés par le processus d'évaluation. Ces outils visent à assurer que les évaluateurs externes n'interprètent pas différemment les outils observés. En effet, malgré la présence des procédures opérationnelles, les évaluateurs externes, n'ayant pas participé à la conception et à la mise en œuvre du projet, peuvent dévier dans l'interprétation et l'usage de l'outil.

## Section 2 : Le cas B - le PARFPE

Cette section est consacrée au deuxième terrain d'étude, le projet d'appui aux réformes de la formation professionnelle et de l'emploi (PARFPE), financé par la BAD. Afin de faciliter les comparaisons inter-cas étudiés et l'analyse des résultats, la présentation du cas B reprend celle utilisée pour le cas A. Nous réalisons une analyse descriptive du projet (2.1). Ensuite, nous décrivons le dispositif utilisé pour l'évaluation de la performance de ce projet (2.2) pour enfin, analyser les techniques et outils observés (2.3).

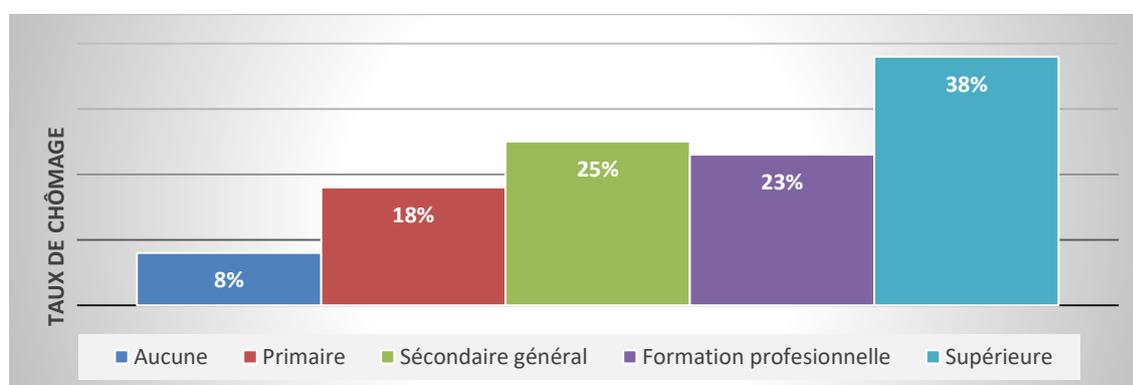
## 2.1. Analyse descriptive du PARFPE

L'analyse descriptive du PARFPE dans cette partie de nos travaux consiste dans un premier temps à présenter le contexte socio-politique de la Côte d'Ivoire qui a soutenu l'élaboration et le financement du projet (2.1.1). Et dans un deuxième temps nous décrivons les objectifs du projet (2.1.2).

### 2.1.1. Contexte du projet

Depuis plusieurs années, le gouvernement a mis en œuvre un plan national de développement (PND) visant à placer la Côte d'Ivoire sur un sentier de croissance afin d'en faire un pays émergent à l'horizon 2020. Et l'amélioration de l'accès à l'emploi fait partie des défis à relever. Avant le début du PARFPE en 2012, le pays enregistrait 9,4% de chômeurs dans la population active, en tenant compte de l'auto-emploi du secteur informel. La structure du chômage reflète une vulnérabilité relative des jeunes et un taux de chômage relativement élevé chez les plus instruits (Figure 13). Ainsi, en 2012, le taux de chômage était de 38% pour les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur ; ce phénomène s'explique par d'importants défis structurels en matière de qualité et de pertinence des formations. De nombreux jeunes sont sans emploi du fait des crises récentes, mais le pays est également confronté à la nécessité de changer le profil de sa main d'œuvre. Il paraît alors important pour le gouvernement de prendre des mesures idoines pour améliorer le profil des jeunes diplômés. Pour ce faire le gouvernement a obtenu un don de 3 milliards de francs CFA, soit l'équivalent de 5 millions d'euros, de la part de la BAD. Ces ressources ont financé le PARFPE (d'octobre 2014 à septembre 2016) qui s'inscrit dans un programme d'appui à l'amélioration de l'employabilité et de l'insertion des jeunes (PAAEIJ) de Côte d'Ivoire.

Figure 13 : Le taux de chômage croît avec le niveau de diplôme



**Source :** AGEPE (2013), note de synthèse sur l'emploi en 2012

### 2.1.2 - Les objectifs du PARFPE

Ce projet vise à améliorer l'employabilité des diplômés de la formation professionnelle, de l'enseignement supérieur pour une croissance économique forte et inclusive. Les objectifs de ce projet se déploient à travers plusieurs axes :

- le renforcement du partenariat école-entreprise et la mise en place des comités nationaux des branches professionnelles pour une mise en œuvre des réformes ;
- la diversification et l'amélioration de la qualité des établissements privés. La réalisation d'une étude diagnostique pour le développement et la régulation d'une formation professionnelle privée de qualité ;
- l'élaboration de référentiels et guides de formation pour 21 nouvelles filières de formation, dont 3 filières en agroalimentaire, 3 filières en maintenance industrielle et 15 filières en bâtiment et travaux publics ;
- l'amélioration et le suivi de l'insertion des diplômés. La mise en place et le renforcement des capacités des services de suivi de l'insertion des diplômés de la formation professionnelle et technique dans deux établissements pilotes.

Le PARFPE touche directement 59 000 élèves qui doivent bénéficier d'une formation professionnelle par alternance en agroalimentaire, bâtiment et travaux publics et maintenance. L'insertion professionnelle de 150 000 étudiants du supérieur. Et l'emploi temporaire de 2 000 jeunes sans qualification et sans-emplois aux activités de THIMO.

### 2.2. Description du dispositif de la performance du PARFPE

N'oublions pas que l'objectif de cette recherche est d'étudier les dispositifs d'évaluation de la performance afin d'appréhender les raisons de leur mise en place et de proposer un cadre permettant l'évaluation de la performance des projets d'aide internationale au développement en Côte d'Ivoire. Pour y arriver, nous avons opté pour une comparaison entre plusieurs cas et, pour rendre valides nos comparaisons, une homogénéité dans la démarche empirique s'impose à nous. Dans cette perspective, l'étude du cas B suit le même cheminement que celui du cas précédent.

Pareillement au cas A, le dispositif d'évaluation de la performance du PARFPE repose sur des hommes, des techniques et des outils de gestion. Le déploiement et l'utilisation de ce dispositif d'évaluation de la performance se perçoit pendant la mise en œuvre du projet pour le « *suivi*

*quotidien de la performance* », et pendant « *l'évaluation* » qui prend en charge l'appréciation, la mesure de la performance de l'aide internationale au développement par des évaluateurs externes.

### 2.2.1. Mise en œuvre du projet

Le PARFPE est une politique publique de l'État ivoirien qui est placée sous les tutelles du ministère de l'éducation nationale et de l'enseignement technique, du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique et du ministère de l'emploi. Toutefois, il est financé par la BAD et la partie opérationnelle est confiée à l'AGEPE. Le projet est donc mis en œuvre et suivi selon les règles de la BAD. En comparaison du cas A, nous soulignons la différence du bailleur de fonds et de la structure en charge de la partie opérationnelle.

#### 2.2.1.1. Le cadre logique

Le PARFPE n'échappe pas à la règle d'utilisation d'un cadre logique. Cette matrice dans laquelle figurent les activités du projet, les résultats attendus et les indicateurs. Le cadre logique du PARFPE se présente sous la même forme que celle du cas A. En effet, il présente les moyens, les objectifs, les résultats et les indicateurs du projet. Compte tenu de sa similitude de conception avec celui du cas A, nous ne trouvons aucun intérêt particulier à le présenter ici.

#### 2.2.1.2. Les techniques et outils de suivi et de contrôle des activités du PARFPE

Le PARFPE est exécuté selon les procédures du bailleur de fonds, la BAD. Cette procédure de mise en œuvre et de suivi s'apparente à celle du cas A. Ainsi, le suivi quotidien des activités englobe : le suivi budgétaire, le suivi évaluation, les audits, le suivi technique et les différents *reporting* mensuels, trimestriels et annuels.

- Le suivi et l'exécution budgétaire

Les ressources du projet sont logées dans un compte du trésor public ivoirien qui les transfère, par les mécanismes usuels, aux ministères qui les utilisent suivant les procédures de passation des marchés publics régi par le Décret N°2009-259 du 06 août 2009 portant code des marchés publics. La BAD a conclu que la réglementation ivoirienne des marchés publics est, pour une large part, conforme aux standards de la politique de la BAD. Ainsi, le bailleur a décidé que le suivi et l'exécution budgétaire des marchés du PARFPE emprunte les canaux du système de gestion des Finances Publiques (SIGFiP). À la différence du cas A, le suivi et l'exécution

budgétaire du PARFPE sont confiés au trésor public. L'exécution budgétaire du projet n'est pas confiée à une structure financée par le bailleur comme on le perçoit dans le projet A.

- Le contrôle des activités / le suivi évaluation

*« Le suivi et le contrôle du PARFPE est effectué conformément aux règles de la BAD et sur la base des mesures arrêtées avec le gouvernement ivoirien. Les ministères assurent chacun, en ce qui le concerne, le suivi de la mise en œuvre des activités relevant de leurs prérogatives » (R10). « La BAD organise des réunions périodiques avec les ministères concernés afin de s'assurer de la programmation et la mise en œuvre effective des mesures, et de l'état d'avancement du projet » (R10). « Les missions de supervision (deux fois par an) et la participation de la Banque aux différentes revues sectorielles permettront d'effectuer l'évaluation globale dans la mise en œuvre des mesures » (R10).*

- L'audit externe

Plusieurs audits externes sont commandités par le bailleur afin de s'assurer du respect des procédures de la BAD : *« Le PARFPE a fait l'objet de plusieurs audits, l'objectif de ces audits fut de s'assurer que nos procédures sont respectées par les ministères » (R10). « ... les audits des bailleurs sont une occasion de vérifier que le projet s'exécute comme il le faut, de plus, ces audits facilitent les évaluations ... » (R19).*

- Le suivi technique

*« Le suivi technique du PARFPE se fait en interne par nos évaluateurs internes » (R10). Et « L'ensemble des indicateurs techniques perçus dans le cadre logiques et dans le cadre de résultat du PARFPE aident à en faire un suivi régulier du projet » (R10).*

- Le système de reporting

Pareillement au cas A, plusieurs rapports mensuels, trimestriels et annuels sont élaborés par la structure opérationnelle. Ces rapports financiers et techniques sont ensuite transmis au bailleur et au Gouvernement ivoirien : *« L'AGEPE, en charge de la partie opérationnelle nous (bailleur) transmet régulièrement des rapports mensuels, aussi, ces états sont envoyés à son ministère de tutelle » (R21).*

- Utilisation des informations produites

Concernant l'utilisation de l'information produite par le dispositif d'évaluation de la performance, un évaluateur de la BAD affirme que : « *l'information est utilisée pour la gestion quotidienne du projet. En revanche, nos bailleurs ne se basent pas sur toutes les évaluations conduites pour prendre des décisions. Lorsque la Banque veut exploiter les résultats d'une évaluation, elle dirige elle-même son évaluation sous le couvert de ses experts. Parce que les évaluations dirigées par les opérationnels, ceux en charge des projets, sont lissées* » (R10).

### 2.2.2. Évaluation de la performance du PARFPE

Le PARFPE, à l'image des plusieurs projet d'aide internationale au développement a été soumis à une évaluation de la performance du projet. Et, « *Pour l'évaluation du PARFPE, le bailleur a recruté un consultant individuel ...* » (R23). Cet évaluateur bien entendu « *... s'est appuyé sur les outils de suivi, sur les termes de référence du bailleur et sur l'équipe projet pour réaliser l'évaluation* » (R23).

L'évaluation de la performance du projet B à l'instar du projet A est menée par un évaluateur externe. Cette évaluation recouvre multiples dimensions et mobilise les mêmes critères de l'OCDE retrouvés dans le projet A.

L'évaluation de la performance du projet B est reliée aux multiples objectifs et résultats (voir le point 2.1 de cette section) impulsés par le ministère de l'éducation nationale et de l'enseignement technique et le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique.

C'est un processus formel, formaliste, axé sur le changement social du bénéficiaire du projet, conçu dès le démarrage du projet, de façon invariante pour toute la durée du projet et qui manque d'innovation. En effet, l'évaluation de la performance du cas B est censée apprécier des indicateurs ciblés dès le début du projet et consignés dans le cadre logique.

### 2.3. Analyse du dispositif d'évaluation de la performance du cas B

Le dispositif d'évaluation mis en place pour le suivi quotidien et l'évaluation du cas B contient un nombre plus réduit de techniques et outils de gestion que celui du cas A. Ce dispositif totalise 27 techniques et outils de gestion pour le suivi quotidien du projet et ceux mobilisés pour l'évaluation du PARFPE. Ces techniques et outils sont listés dans le tableau 28.

### 2.3.1. La grille de Hatchuel et Weil (1992) pour analyser les techniques et outils du dispositif d'évaluation du PARFPE

Suivant le cheminement du cas A, l'analyse des 27 techniques et outils du dispositif de l'évaluation de la performance du PARFPE a été faite en mobilisant la grille d'analyse de Hatchuel et Weil (1992).

#### 2.3.1.1. Des techniques et outils de gestion nombreux et variés

Sur l'ensemble des 27 techniques et outils de gestion, 26 ont été observés au sein du cas A. Un seul outil est propre au cas B. Il s'agit du SIGFiP, présenté au tableau 28. En effet, contrairement au cas A, au sein du PARFPE, le paiement des marchés se fait par le trésor public ivoirien. Le SIGFiP est une application informatique qui relie les principaux acteurs traitant des finances publiques et vise essentiellement à améliorer et faciliter la préparation et l'exécution du budget en retraçant toutes les opérations de recettes et de dépenses du budget général de l'État et des comptes spéciaux du trésor. Le bailleur ayant logé les fonds au trésor public ivoirien, mandate cette structure pour l'exécution budgétaire du projet.

Les outils recensés au sein du projet B recouvrent multiples rationalités identiques à celles du projet A. Ces techniques et outils de gestion visent des objectifs multiples, présentent des « *substrats techniques* » divers.

Ces techniques et outils de gestion véhiculent une philosophie gestionnaire, « *c'est-à-dire un système de concepts qui désigne les objets et les objectifs formant les cibles de rationalité* » (Hatchuel et Weil, 1992). Cette philosophie gestionnaire permet de jauger les cinq critères généraux de l'OCDE : efficacité, efficience, durabilité, pertinence et impact. En effet, ces techniques et outils de gestion pour l'évaluation de la performance du PARFPE sont porteurs d'une philosophie gestionnaire qui repose sur plusieurs critères, indicateurs qualitatifs et quantitatifs. Ils sont censés collecter et traiter un grand nombre d'indicateurs, identifiés dès la création du projet, à partir du cadre logique. Ces indicateurs reflètent également les valeurs et les intérêts des parties prenantes. Ainsi, nous pouvons souligner l'indicateur « *nombre de jeunes formés ayant obtenu un stage d'apprentissage* ». « *Cet indicateur est renseigné mensuellement et communiqué au bailleur et au ministère de l'enseignement supérieur* » (R10).

Tableau 28 : Le SIGFiP

N°	Techniques ou outils de gestion	Vision simplifiée dans le sens de Hatchuel et Weil (1992). Scénarise l'action, explicite les rôles et position des acteurs	Philosophie gestionnaire dans le sens de Hatchuel et Weil (1992). Comportement de travail que l'outil est censé promouvoir, ce qui confère à l'outil une signification gestionnaire	Substrat technique dans le sens de Hatchuel et Weil (1992). Supports concrets dans lequel s'incarne l'outil
27	SIGFiP	L'informatisation des données comptables pour un accroissement de l'efficacité et de l'efficience du projet	Rationalité financière, imposée par le bailleur à l'équipe projet	Objet sous forme de logiciel formalisé

\* Les 26 techniques / outils communs avec le cas A sont : 1) la convention du projet, 2) le cadre logique, 3) les TDR, 4) le manuel de suivi évaluation, 5) les procédures de passation de marché, 6) les ateliers d'échanges avec les acteurs du projet, 7) les réunions externes avec les acteurs du projet, 8) une base de données des bénéficiaires du projet, 9) la demande d'avis de non objection, 10) le rapport mensuel de supervision, 11) le rapport trimestriel de suivi, 12) le tableau de bord, 13) le focus group, 14) les enquêtes, 15) les réunions internes, 16) les audits internes ou externes, 17) les visites terrains, 18) les indicateurs du projets, 19) le critère d'évaluation : efficacité, 20) le critère d'évaluation : efficience, 21) le critère d'évaluation : pertinence, 22) le critère d'évaluation : durabilité, 23) le critère d'évaluation : impact, 24) l'atelier de restitution, 25) le rapport provisoire d'évaluation, 26) le rapport définitif d'évaluation.

- Des outils standards

Pareillement au cas A, la majorité des techniques et outils de gestion du PARFPE sont des outils standards que l'on retrouve au sein des projets d'aide internationale au développement. C'est le cas par exemple du « *cadre logique du PARFPE* » (R23), de la convention du projet, du manuel de suivi évaluation, des séances de restitution, des *reporting*, des focus groupes, des ateliers d'échanges, etc.

- Des outils cohérents et complémentaires

La conception du dispositif de l'évaluation du cas B suit une démarche normative fondée sur le cadre logique (la logique d'intervention du projet) tout comme celui du cas A. Cette démarche s'efforce d'aboutir systématiquement à la définition d'un grand nombre d'indicateurs et des techniques et outils destinés à suivre et à renseigner ces indicateurs. Cet assemblage fait du dispositif d'évaluation de la performance, un système pensé et cohérent.

### 2.3.1.2. Trois familles de techniques et d'outils de gestion

Le projet B présente exactement les mêmes familles de techniques et d'outils que le projet A. par ailleurs, même si le dispositif d'évaluation de la performance du cas B présente moins de techniques et d'outils de gestion (une dizaine de moins) que le cas A, on y retrouve des techniques et outils pour rendre compte ; pour faciliter le débat et la prise de décision et des techniques et outils au service de l'apprentissage collectif.

### 2.3.1.2. Un pluralisme d'acteurs : rôles et attentes

La structure du dispositif d'évaluation de la performance du projet B n'est pas seulement technique, elle est aussi sociale. Elle renferme des acteurs. Au sein du projet B, même si la dénomination des acteurs change, il regroupe exactement les mêmes catégories de parties prenantes que celles mises en évidence pour le projet A. Pour cette différence d'acteurs, nous présentons de façon semblable au cas A, les parties prenantes de ce projet dans le tableau 29 pour souligner la vision simplifiée des acteurs (Hatchuel et Weil, 1992) tout en les catégorisant (Mitchell et al., 1997).

### 2.3.2. Schème d'interprétation des techniques et outils

Un processus évaluatif ne peut pas prétendre être neutre, protégé des prédispositions de l'évaluateur (Greene, 2002, p. 2-3). Il n'est pas possible pour des évaluateurs d'occuper une position de réserve. Pour preuve au sein du dispositif l'on y retrouve des techniques et outils de veille sur les données produites : « *Les séances de restitutions avant l'établissement du rapport final permet de s'assurer que l'évaluateur externe ne fait pas un copier-coller d'une évaluation antérieures* » (R23).

« *Nous travaillons de concert avec les évaluateurs afin de nous assurer de l'absence de biais. Par exemple le biais de sélection découle d'une mauvaise sélection de l'échantillon du groupe témoin. Il se produit lorsque les personnes, le lieu où la période choisis ne sont pas représentatifs de la population ou de la situation générale à l'étude. Il est aussi appelé biais de conception ou erreur d'échantillonnage* » (R10).

Tableau 29 : Vision simplifiée des acteurs du dispositif d'évaluation de la performance du PARFPE

Acteurs / Participants	Scènes, rôles et attentes des participants dont le dispositif de l'évaluation vient régler le jeu (Hatchuel et Weil, 1992)	Attributs selon le modèle de Mitchell et al., (1997)
Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement technique et de la Formation professionnelles ;	Cette partie prenante représente l'autorité suprême, le Gouvernement. Elle n'intervient pas dans le processus d'évaluation mais en espère beaucoup. Elle se sert des résultats de l'évaluation pour prouver aux populations qu'elle œuvre pour la lutte contre le chômage. Elle a peu d'interaction avec les acteurs du projet.	C'est une partie prenante latente. Elle a le pouvoir, car elle représente l'autorité suprême, mais elle n'est qu'un simple observateur dans le dispositif d'évaluation de la performance.
Le bailleur de fonds (BAD)	Le bailleur s'assure que l'évaluation respecte les règles de son institution. Il fixe les règles (procédures, méthodologie, critères, etc.) de l'évaluation, participe à la sélection de l'évaluateur, supervise la rédaction des TDR de l'évaluation. Il finance l'évaluation. L'évaluation lui permet de légitimer son financement.	C'est la partie prenante dominante. Elle a le pouvoir et la légitimité. Elle a le pouvoir et est légitime car elle finance le projet. Elle peut ordonner l'arrêt d'une évaluation, en demander une complémentaire ou invalider les résultats d'une évaluation.
Comité de pilotage du PARFPE (les membres du Ministère de l'emploi, de l'éducation et de l'enseignement supérieur)	Il est établi pas les politiques. Il est constitué des acteurs principaux (des administrations publiques) participant au programme dans lequel est logé le projet. Il participe aux réunions et ateliers, reçoit les copies des rapports provisoires d'évaluation et donne son avis.	C'est la partie prenante discrétionnaire. Elle est considérée comme légitime car établie par les politiques et ce comité regroupe les structures étatiques qui ont toutes besoin de l'évaluation pour se légitimer. C'est aussi un observateur.
L'équipe Projet : AGEPE	C'est la partie opérationnelle du projet. Elle est participe à l'évaluation de la performance. Elle veille au suivi quotidien de la performance du projet à l'aide des multiples techniques et outils déjà. C'est elle qui met à disposition tous les outils nécessaires pour l'évaluation de la performance du projet.	C'est la partie prenante revendicatrice. Elle n'a pas de pouvoir et pas besoin de se légitimer dans un environnement institutionnel. Elle a des demandes urgentes à faire valoir dans le cadre de la gestion quotidienne du projet.
L'évaluateur externe (Consultant individuel)	Il a pour mission d'évaluer la performance du projet selon les critères de l'OCDE et les TDR du bailleur.	C'est la partie prenante dépendante. Elle est dépendante par rapport aux autres acteurs pour l'obtention du pouvoir nécessaire afin de répondre aux demandes du bailleur.

Bénéficiaire direct du PARFPE	Cette partie prenante est la bénéficiaire directe du projet d'aide au développement. C'est pour elle que le projet est mis en œuvre. Elle est la priorité du projet.	C'est la partie prenante définitive. Elle est légitime, reconnue et acceptée par le bailleur et les politiques. Elle a le pouvoir de faire échouer le projet. Ses demandes ou besoins sont urgentes et rapidement pris en compte. Elle possède les trois attributs (pouvoir, légitimité et urgence).
Groupe témoin (Bénéficiaire indirect du PARFPE)	Tout individu de la société, tout contribuable, tout électeur ayant les mêmes caractéristiques que le bénéficiaire direct. Tout citoyen qui bénéficie de certains effets collatéraux du projet. Pendant l'évaluation, le groupe témoins est tiré des bénéficiaires indirects.	C'est la partie prenante dangereuse. Elle a le pouvoir mais n'a pas la légitimité car n'est pas la bénéficiaire ciblée par le projet. Cette partie prenante a pour attributs le pouvoir et l'urgence, ce qui leur confère un caractère coercitif et violent (par exemple, elle peut retarder le projet par des grèves), d'où une éventuelle dangerosité

En revanche nous nous abstenons de présenter une image des parties prenantes du dispositif selon les attributs pouvoir / légitimité / urgence qui pour nous est sans intérêt parce qu'identique à la figure 12.

## Conclusion de la section 2

L'analyse du dispositif d'évaluation de la performance du PARFPE a permis de recenser 27 techniques et outils de gestion nombreux et variés. Ils sont divers, visent des objectifs multiples, prennent des formes variés, destinés à atteindre des dimensions différentes. Paradoxalement, cette diversité est le fruit d'un discours méthodologique extrêmement normatif. Même moins nombreux que ceux vus dans le cas A, les techniques et outils de gestion du cas B rendent visible un mixage cohérent de rationalités : économique, financière et sociale. En revanche, l'atteinte des résultats sociaux est celui qui garantirait la performance du projet.

Le dispositif d'évaluation de la performance du PARFPE est aussi composé d'acteurs. Son analyse fait ressortir sept catégories de parties prenantes identiques à ceux observés dans le cas A. La hiérarchisation de ces acteurs à l'aide de la grille de Mitchell et *al.* (1997) hisse le « *bénéficiaire du projet* » au rang de partie prenante prégnante, partie prenante définitive possédant les trois attributs : pouvoir, légitimité et urgence. Justifiant ainsi la rationalité sociale au titre de rationalité primordiale.

L'analyse du dispositif d'évaluation de la performance du PARFPE a aussi révélé l'existence de techniques et des outils de veille sur les données produites. Ces derniers visent à s'assurer que les évaluateurs externes étant donné leur expertise n'interprètent pas différemment les techniques et outils observés. En effet, malgré la présence des procédures opérationnelles, les évaluateurs externes, n'ayant pas participé à la conception et à la mise en œuvre du projet, peuvent dévier dans l'interprétation des outils.

## Section 3 : Le cas C - le PADMEL

Nous étudions ici le troisième projet d'étude : Le PADMEL. Il a été mis en œuvre pour une durée de 18 mois de juin 2015 à décembre 2016. Ce projet, est logé au sein du programme 3F : Financement Femmes et Filles, financé par le PNUD, est aussi analysé en trois points. L'analyse descriptive du projet (3.1), son dispositif d'évaluation (3.2) et l'étude des techniques et outils qui y sont contenus (3.3).

### 3.1. Analyse descriptive du PADMEL

La section consacrée à la description du PADMEL fait ressortir d'abord le contexte du projet (3.1.1) et les objectifs à atteindre (3.1.2).

#### 3.1.1. Contexte du projet

La Côte d'Ivoire, à l'instar d'autres pays africains, fait face à des inégalités de genre. Les femmes ont moins accès à l'éducation que les hommes et connaissent plus de difficulté en matière d'accès au marché du travail. Avec une population de 22,6 millions d'habitants, dont 51,7% d'hommes et 48,3% de femmes, les femmes constituent la majorité de la population pauvre avec un ratio de 47,4% contre 45,5% chez les hommes dans le milieu rural et 56,8% contre 35,9% chez les hommes pour le milieu urbain<sup>25</sup>.

#### 3.1.2. Les objectifs du PADMEL

Ce projet vise à apporter un soutien financier aux femmes défavorisées, en milieu rural, dans le nord du pays par la mise à la disposition des ressources nécessaires pour :

- le financement d'activités génératrices de revenus ;
- le développement de petites entreprises déjà existantes ;

---

<sup>25</sup> Selon l'Institut National de la Statistique de la Côte d'Ivoire (2014).

- le renforcement des capacités en matière de gestion des bénéficiaires.

Sur cette base, 29 petites entreprises ont été financées dans les zones d'intervention du projet entre 2015 et 2016. Par ailleurs, le PADMEL en termes de financement est plus petit que les projets A et B. La somme maximale accordée à chaque ONG n'excède pas 5 millions de francs CFA soit environ 7 700 euros.

### 3.2. Description du dispositif d'évaluation de la performance du PADMEL

Le dispositif d'évaluation de la performance du PADMEL, pareillement aux cas A et B, repose sur des techniques, des outils de gestion et des hommes. Le déploiement et l'utilisation de ce dispositif d'évaluation de la performance se perçoit pendant la mise en œuvre du projet pour le « *suivi quotidien de la performance* », et pendant « *l'évaluation* » de la performance du PADMEL.

Nous énumérons les différents techniques et outils de gestion mobilisés pour la mise en œuvre du projet (3.2.1) ainsi que les techniques et outils utilisés pour l'évaluation de la performance (3.2.2).

#### 3.2.1. Mise en œuvre du projet

Le PADMEL est une politique publique conçu par le PNUD et l'État de Côte d'Ivoire. Il est placé sous la tutelle du Premier Ministre, et du Ministère de la femme, de la protection de l'enfant et de la solidarité. La partie opérationnelle de ce projet est prise en charge par le PNUD. Le bailleur, avec l'aide des différentes mairies des zones d'intervention du projet, et sur la base de ses critères, a identifié « *les femmes ayant déjà une activité ou un projet d'activité génératrice de revenu. Ces femmes, en fonction de leurs projets ont été accompagnées financièrement soit dans l'achat de matières premières, soit dans l'achat d'une unité de production, etc.* » (R4).

##### 3.2.1.1. Le cadre logique

Contrairement aux projets A et B étudiés, nous n'avons pas trouvé un cadre logique propre au PADMEL. En revanche, nous avons trouvé un cadre logique du programme dans lequel sont logés les objectifs et indicateurs du PADMEL. Nous avons jugé inapproprié de le présenter dans ces travaux. Le faire aurait contribué à perdre nos lecteurs.

### 3.2.1.2. Les techniques et outils de suivi et de contrôle des activités du PADMEL

Nous avons décelé, contrairement aux projets A et B, un nombre très réduit de techniques et d'outils de suivi et de contrôle. Le PADMEL est exécuté selon les procédures du bailleur de fonds (PNUD). Les techniques et outils de suivi et de contrôle des activités du PADMEL englobent : le suivi budgétaire, le suivi évaluation, les audits, le suivi technique et les différents *reporting*.

- Le suivi et l'exécution budgétaire

Le budget à allouer au projet est évalué en fonction de l'activité et du besoin des bénéficiaires. « *Les ressources sont transférées sur le compte bancaire de la structure et gérées par le responsable* » (R4). Ensuite, le bailleur s'assure que les fonds octroyés ont servi à « *... l'achat des équipements ou des matières premières ou toutes autres choses préalablement identifiées* » (R4). « *La structure dispose d'un registre dans lequel sont notées toutes les dépenses effectuées* » (R4). Nous n'avons vu aucun logiciel de suivi budgétaire tel que constaté dans les cas A et B. « *Les relevés bancaires de la structure sont classés et mis à la disposition du bailleur* » (R4).

- Le contrôle des activités / le suivi évaluation

Le suivi du PADMEL est assuré par un évaluateur interne et un chargé des opérations du PNUD. « *L'évaluateur interne et le chargé des opérations font des visites mensuelles pour s'assurer de la santé financière des structures bénéficiaires. Ils recueillent les difficultés de la structure et si possible font une demande de formations de renforcement de capacité des bénéficiaires* » (R4). « *Ils rédigent également les rapports mensuels qu'il transmet aux parties prenantes du projet* » (R5).

Le PADMEL, « *... a bénéficié d'une évaluation de la performance qui a été réalisée par un consultant individuel externe dans le cadre de l'évaluation du programme dans lequel il est logé* » (R13). L'évaluation a été réalisée sur la base des critères de l'OCDE et suivant les recommandations du manuel d'évaluation conçu par le PNUD.

- L'Audit Externe

L'audit externe de ce projet s'inscrit dans l'audit externe du programme dans lequel il est logé.

- Le suivi technique

« *Les indicateurs techniques dans le cadre du PADMEL sont : augmentation des ventes, augmentation du chiffre d'affaires, augmentation de la clientèle* » (R13). Nous avons aussi identifié des 'fiches de suivi de ventes' qui retracent toutes les ventes journalières, 'des fiches clients' qui aident à identifier tout nouveau client, 'un registre des ventes' qui retrace le chiffre d'affaires mensuel.

- Le système de reporting

Les reporting mensuels sont effectués par l'évaluateur interne ou le chargé des opérations en charge du suivi de cette activité. Ils établissent ces rapports sur la base des informations collectées lors de leurs visites.

- Utilisation des informations produites

L'utilisation des informations produites par le dispositif d'évaluation de la performance de ce projet consiste, pour la PNUD et pour le Gouvernement ivoirien, à tenir compte de ces informations pour concevoir et améliorer les politiques publiques futures : « *Les rapports d'évaluation amènent le bailleur et le gouvernement à reconduire les projets qui sont jugés performants.* » (R12). Toutefois, l'information qui ressort des évaluations ne sert pas uniquement à la conception des projets futurs « *...elle est aussi utile pour le suivi quotidien des projets...* ». (R5).

### 3.2.2. Évaluation de la performance du PADMEL

Le PADMEL, à l'image des projets A et B, a connu une phase d'évaluation de la performance dans le cadre de l'évaluation du programme qui le contient « *Ce projet a été évalué par un consultant individuel ...* » (R13). « *A cet évaluateur externe, il a été remis les termes de référence du bailleur* » (R12).

### 3.3. Analyse du dispositif d'évaluation de la performance du PADMEL

Identiquement aux cas A et B, nous analysons à présent les techniques et outils du dispositif d'évaluation du PADMEL suivant la grille d'analyse de Hatchuel et Weil (1992). Les techniques et outils analysés sont ceux utilisés pour le suivi quotidien du projet et ceux mobilisés pour l'évaluation de la performance.

### 3.3.1. La grille de Hatchuel et Weil (1992) pour analyser les techniques et outils du dispositif d'évaluation du PADMEL

Une visite au sein d'une structure bénéficiaire du projet (ONG Wôrôgnéné) et une analyse de contenu effectuée sur les entretiens menés ont permis de recenser les techniques et les outils de gestion du dispositif d'évaluation de la performance du PADMEL.

#### 3.3.1.1. Des techniques et outils de gestion nombreux et variés

Contrairement aux cas A et B, nous constatons un nombre plus réduit de techniques et d'outils au sein du dispositif d'évaluation de la performance du cas C. Au total 19 techniques et outils de gestion ont été recensés pour le « *suivi quotidien de la performance* », et pour « *l'évaluation* » de la performance du PADMEL. Au nombre des 19 techniques et outils de gestion, 15 ont été retrouvés au sein des cas A et B. Les 4 autres sont propres au cas C (voir tableau 30), ce sont : les relevés bancaires, les registres de dépenses et de ventes, la fiche client. Afin de faciliter la lecture du cas C, nous nous limitons à l'indication des différences. On se référera au tableau 26 pour la description des 15 autres outils. Si le PADMEL présente moins de techniques et d'outils de gestion c'est parce que les outils communément utilisés se révèlent souvent inadaptés pour les projets plus petits (Neu, 2011).

Tableau 30 : Les autres techniques et outils du dispositif d'évaluation du PADMEL

N°	Techniques ou outils de gestion	Vision simplifiée dans le sens de Hatchuel et Weil (1992). Scénarise l'action, explicite les rôles et position des acteurs	Philosophie gestionnaire dans le sens de Hatchuel et Weil (1992). Comportement de travail que l'outil est censé promouvoir, ce qui confère à l'outil une signification gestionnaire	Substrat technique dans le sens de Hatchuel et Weil (1992). Supports concrets dans lequel s'incarne l'outil
1	Les relevés bancaires	Informations bancaires relative à l'utilisation des fonds reçus. Procédure permettant aux acteurs de faire un suivi des fonds octroyés	Rationalité financière, imposée par le bailleur à l'équipe projet	Objet tangible, manipulable et concret sur support papier
2	Registre des dépenses	Les acteurs retracent dans un registre les dépenses effectuées. Procédure permettant de faire un suivi des fonds octroyés	Rationalité financière et économique	Objet matériel concret sur support papier
3	Fiche de suivi des ventes	Les acteurs retracent dans un registre les ventes effectuées. Procédure permettant aux acteurs de faire un suivi des entrées	Rationalité financière et économique	Objet matériel concret sur support papier

4	Fiche client	Les acteurs regroupent sur une fiche les données ou informations relatives aux clients. Suivi du nombre des clients	Rationalité financière et économique	Objet matériel concret sur support papier
---	--------------	---	--------------------------------------	---

\* Les 15 techniques / outils communs avec les cas A et B sont : 1) la convention du projet, 2) le cadre logique, 3) le manuel de suivi évaluation, 4) le rapport mensuel, 5) le focus group, 6) les visites terrains, 7) les indicateurs du projet, 8) le critère d'évaluation : efficacité, 9) le critère d'évaluation : efficience, 10) le critère d'évaluation : pertinence, 11) le critère d'évaluation : durabilité, 12) le critère d'évaluation : impact, 13) l'atelier de restitution, 14) le rapport provisoire d'évaluation, 15) le rapport définitif d'évaluation.

Ces quatre outils listés, dans le tableau 30, sont ceux qui sont principalement utilisés dans le suivi du projet. De plus, ce sont des outils « *traditionnels* » sur support papiers, d'ailleurs, nous n'avons trouvé aucun outil informatique au sein de l'ONG visitée. Les registres et les fiches sont remplis à la « *main* » par le responsable de l'ONG et sont consultés périodiquement par l'évaluateur interne du PNUD ou le chargé des opérations.

- Des outils standards

Les techniques et outils du PADMEL se rapprochent du modèle standard d'évaluation de la performance des projets d'aide internationale au développement, malgré les quatre outils distincts identifiés. Les techniques et outils du PADMEL sont également mise en place dès le démarrage du projet et de façon invariante pour toute la durée de l'action. Ils sont insuffisamment réactifs pour les besoins d'instances de pilotage multiculturelles, proches du terrain et plus impliqués dans la conduite de l'action.

- Des outils cohérents et complémentaires

Y coexistent des techniques et outils transversaux centré sur l'exécution budgétaire et une multitude de données qualitatives plus ou moins structurées. Le chaînage entre ces outils est aussi fait oralement au sein des nombreux espaces de dialogue de gestion. Ils permettent à chaque partie prenante de venir éclairer ses croyances et ses valeurs avec une place privilégiée accordée aux indicateurs qualitatifs. L'ambition est de forger une conception élargie de la performance intégrée dans un système global d'appréciation. Toute l'information, produite par les outils du PADMEL, est synthétisée dans une stratégie globale de management, permettant une construction progressive et cohérente de suivi d'indicateurs.

### 3.3.1.2. Trois familles de techniques et d'outils de gestion

La philosophie gestionnaire des techniques et outils, du cas C, permet de les regrouper également en trois grandes familles : collecter et traiter les informations, faciliter la prise de décision et permettre l'apprentissage collectif.

### 3.3.1.3. Un pluralisme d'acteurs : rôles et attentes

L'acteur avec lequel interagissent les organisations publiques est porteur de différentes rationalités (Villeneuve, 2007) ; porteurs de conceptions différentes de la valeur produite par les organisations publiques. L'acteur selon qu'il se considère (ou qu'il soit défini par l'organisation) comme client, usager, électeur, administré, citoyen, contribuable, a des critères de performance différenciés et implique la production d'informations différentes (Guenoun, 2009). Les adaptations apportées à l'évaluation de l'aide internationale au développement consistent à relativiser l'importance de la dimension économique, et à la situer dans un ensemble plus large où la prise en compte des attentes et perceptions des parties prenantes constitue une exigence. Cela dit, l'analyse des parties prenantes (avec le même cadre conceptuel que celui des cas A et B), leurs attentes et leurs rôles autour du dispositif semble fondamentale dans cette quête de compréhension des raisons de l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement. Il semble utile, à ce stade de nos travaux de présenter les parties prenantes du PADMEL dès l'instant où les acteurs ne sont pas identiques que ceux des projets A et B (Tableau 31).

Tableau 31 : Vision simplifiée des acteurs du dispositif d'évaluation de la performance du PADMEL

Acteurs / Participants	Scènes (rôles et attentes des participants dont le dispositif de l'évaluation vient régler le jeu)	Attributs selon le modèle de Mitchell et al., (1997)
Ministère de la femme de la protection de l'enfant et de la solidarité.	Cet acteur représente l'autorité suprême, le Gouvernement. Il n'intervient pas dans le processus d'évaluation mais en attend beaucoup. Il se sert des résultats de l'évaluation pour prouver aux populations qu'il œuvre pour la lutte contre le chômage. Il a peu d'interaction avec les acteurs du projet.	C'est une partie prenante latente. Elle a le pouvoir, car elle représente l'autorité suprême, mais elle n'est qu'un simple observateur dans le dispositif d'évaluation de la performance.
Le bailleur de fonds (PNUD)	Le bailleur s'assure que l'évaluation respecte les règles de son institution. Il fixe les règles (procédures, méthodologie, critères, etc.) de l'évaluation, participe à la sélection de l'évaluateur, supervise la rédaction des TDR de l'évaluation. Il finance	C'est la partie prenante dominante. Elle a le pouvoir et la légitimité. Elle a le pouvoir et est légitime car elle finance le projet. Elle peut ordonner l'arrêt d'une évaluation, en demander une

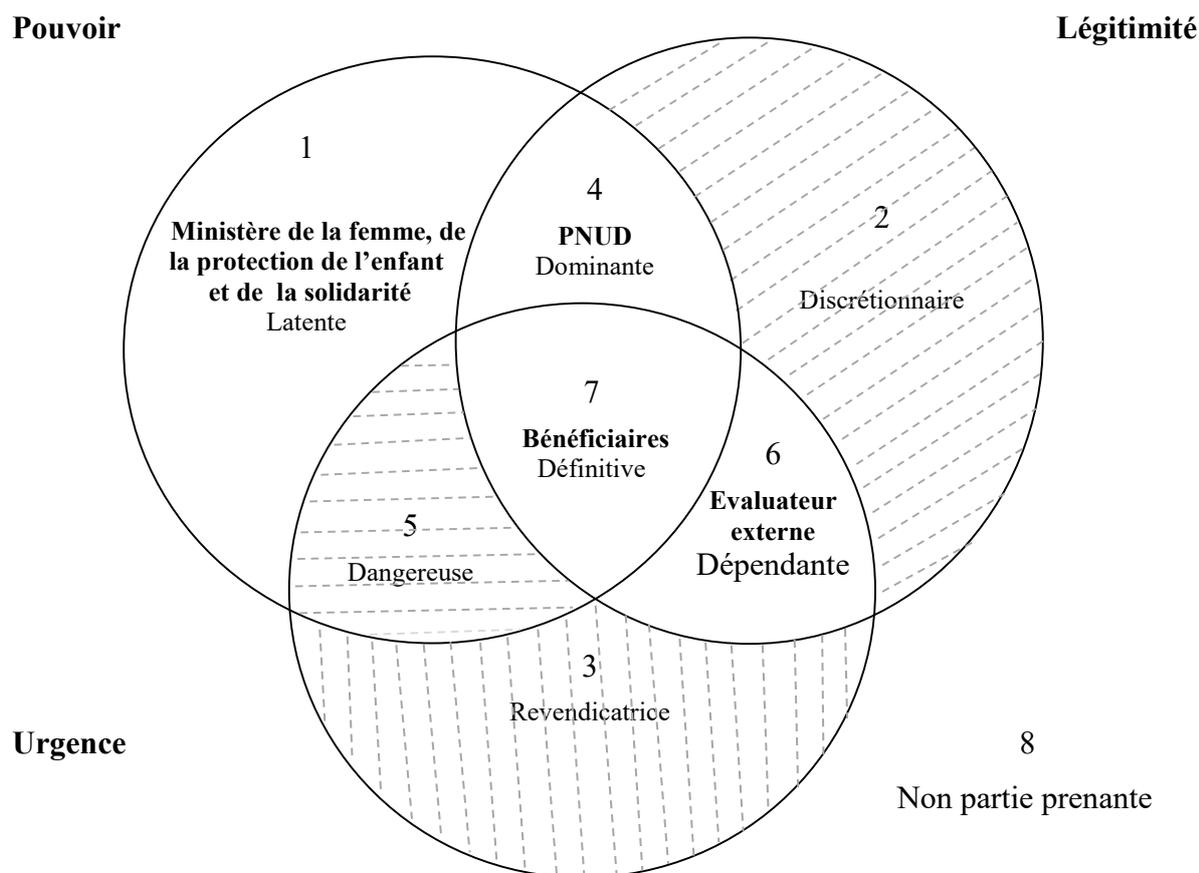
	l'évaluation. L'évaluation lui permet de légitimer son financement.	complémentaire ou invalider les résultats d'une évaluation.
L'évaluateur externe du PADMEL (Consultant individuel)	Le Consultant externe a pour mission d'évaluer la performance du projet selon les critères de l'OCDE et les TDR du bailleur.	C'est la partie prenante dépendante. Elle est dépendante par rapport aux autres acteurs pour l'obtention du pouvoir nécessaire pour répondre à la demande du bailleur.
Bénéficiaire direct du PADMEL (ONG recevant les fonds)	Cette partie prenante est la bénéficiaire directe du projet d'aide au développement. C'est pour elle que le projet est mis en œuvre.	C'est la partie prenante définitive. Elle est légitime, reconnue et acceptée par le bailleur et les politiques. Elle a le pouvoir de faire échouer le projet. Ses demandes ou besoins sont urgents et rapidement pris en compte.

Par rapport aux cas A et B, le dispositif d'évaluation de la performance comprend un nombre plus réduit d'acteurs : quatre parties prenantes et non sept comme l'on le constate dans les projets A et B. Ainsi, nous notons l'absence d'un comité de pilotage : la partie prenante discrétionnaire, l'absence d'un groupe témoins : la partie prenante dangereuse et d'une équipe projet : la partie prenante revendicatrice (figure 14). L'absence de groupe témoins dans l'évaluation de la performance du PADMEL s'explique par le fait que ce projet n'a pas eu la même méthodologie d'évaluation que les projets A et B.

D'un autre côté, l'absence du comité de pilotage se justifie par la petitesse du projet. C'est un projet qui représente peu d'intérêt pour les décideurs et pour le bailleur. Les montants en jeu ne sont pas colossaux, il représente peu d'enjeu pour le gouvernement ivoirien dans ce contexte, un comité de pilotage n'est pas installé pour le suivi des résultats de ce projet. À titre d'exemple, ce projet est sous la tutelle d'un seul ministère, celui de la femme et de la famille de la protection de l'enfant et de la solidarité, contrairement au projet A qui est sous la tutelle de trois ministères et du projet B deux ministères.

À la différence du PEJEDEC et du PAREFER, le PADMEL ne mobilise pas une équipe projet parce que le projet est suivi directement par deux agents du PNUD qui y effectuent périodiquement des visites terrain.

Figure 14 : Les Parties prenantes du PADMEL selon les attributs pouvoir/légitimité/urgence



**Source** : adapté de Mitchell et al. (1997)

Légende :  parties prenantes existantes au sein des projets A et B et non au sein du projet C.

### 3.3.2. Schème d'interprétation des techniques et outils

Aussi nombreux et variés qu'ils soient, les techniques et outils du dispositif vont être interprétés. Les acteurs du PADMEL leur donnent du sens selon un schème d'interprétation, individuellement et socialement construit. Les évaluateurs externes n'interprètent pas ou n'utilisent pas de la même manière les outils qui leur sont proposés pour l'action :

*« ...compte tenu des indicateurs qualitatifs que nous évaluons, des biais cognitifs peuvent conduire l'évaluateur à apprécier différemment une situation donnée. Pour cela, durant la phase d'évaluation, nous accompagnons l'évaluateur externe dans sa mission. Ainsi, nous tenons à avoir des échanges, des réunions, des séances de restitutions, etc. pour nous assurer que l'évaluateur ne s'éloigne pas de la réalité » (R4).*

*« Il n'est pas évident de demander à une personne extérieure de porter un regard sur des activités que vous avez menées pendant plusieurs mois ou années. L'évaluateur externe vient avec une expertise certes mais le temps de l'évaluation est court et sous cette pression temporelle, l'évaluateur externe passe rapidement en revue les outils en sa possession » (R28).*

### Conclusion de la section 3

L'analyse du dispositif d'évaluation de la performance du PADMEL a permis de recenser 19 techniques et outils de gestion nombreux et variés dont 15 identiques aux cas A et B et 4 différents. Le PADMEL, en termes de financement est le plus petits des projets observés dans le cadre de cette recherche. Il comporte également le nombre le plus réduit d'outils de suivi opérationnel : seulement 4 outils de suivi et tous manuels. Les techniques et outils de gestion observés sont dotés de trois grandes missions : piloter, apprendre et rendre compte. Malgré leurs diversités, ces outils forment un ensemble cohérent et sont intégrés dans un système global de suivi et d'évaluation de la performance. La panoplie de techniques et outils de gestion souligne une contrainte budgétaire, un suivi financier et la recherche d'efficience. En revanche, à l'instar des cas A et B, la rationalité sociale est celle qui domine.

Mais le dispositif d'évaluation de la performance du PADMEL n'est pas que technique. Elle est aussi sociale et son analyse a également permis de recenser quatre parties prenantes et donc trois en moins que les cas A et B. Comparativement aux projets A et B, il n'y a pas de partie prenante discrétionnaire, pas de partie prenante dangereuse et pas de partie prenante revendicatrice. C'est un projet moins important pour les politiques et donc moins de ministères impliqués et moins d'outils mobilisés.

## Conclusion du chapitre 5

Cette recherche apporte un éclairage nouveau sur l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement en mobilisant un cadre conceptuel jamais appliqué à cet objet. Ce cadre ayant été posé dans la première partie, il s'agissait avec ce chapitre, et suivant une démarche méthodologique pertinente, de faire ressortir les raisons de la mise en œuvre d'une évaluation de la performance. L'observation des dispositifs d'évaluation de la performance des trois projets d'études ont fait ressortir ces principaux résultats :

- **Un dispositif composé d'objets variés**

Nous avons constaté une floraison de techniques et d'outils de gestion au sein des cas d'études. Ces outils sont variés car ils présentent des aspects différents. Ils peuvent avoir une matérialité comme par exemple un support papier, c'est le cas par exemple du rapport mensuel d'activité, le cadre logique, le manuel de suivi évaluation, etc. Ils peuvent également n'avoir aucune matérialité, c'est le cas par exemple de l'indicateur « *nombre de jeunes formés* », des critères d'évaluation de l'OCDE, des focus *group*, des séances de restitution. Nous notons que ces outils sont formellement reliés entre eux dans un système global de pilotage et d'évaluation de la performance et forment un ensemble cohérent.

Un autre trait singulier qui ressort des études de cas est qu'il n'y a pas d'innovations radicales dans la conception des techniques et outils. Ils sont généralement conçus hors des projets et imposés aux utilisateurs hormis quelques outils de suivi opérationnel développés par l'équipe projet. Dans l'ensemble les outils utilisés sont importés des pratiques en vigueur dans la communauté de l'aide internationale au développement.

Au total, les dispositifs d'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement des projets étudiés laissent percevoir une culture de « *management de la performance* ».

- **Des techniques et outils de gestion aux rationalités diverses**

Les techniques et outils de gestion observés ne sont pas que techniques ; ils renferment des croyances et des valeurs incluses dans la philosophie gestionnaire. Ils reflètent diverses rationalités.

Lorsque l'on mobilise un outil, on le fait au regard de fins « *rationnelles* », mais aussi de fins d'ordres politiques, sociaux, psychologiques, symboliques, voire affectifs. En effet, sur la base des trois dimensions ou des trois éléments en interaction, constitutifs d'un outil de gestion, décrit par Hatchuel et Weil (1992) et Chiapello et Gilbert (2013), nous avons décrit les techniques et les outils de gestion de trois projets d'aide internationale au développement. La structure des techniques et outils de gestion n'est pas seulement technique, elle est aussi sociale et elle renferme des croyances et des valeurs incluses dans la vision simplifiée ainsi que dans la philosophie gestionnaire. Ainsi les techniques et outils de gestion, tant dans l'analyse de leur structure que dans leur utilisation reflètent des rationalités diverses.

- **Un pluralisme d'acteurs**

Nous avons répertorié plusieurs parties prenantes au sein du dispositif de l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement. Chaque partie prenante joue un rôle différent selon sa profession et ses identités organisationnelles. Dans cette perspective, sur la base des différentes réunions, des ateliers d'échange, des documents internes, du journal de bord et des entretiens menés, nous avons cartographié les parties prenantes et leurs rôles et attentes.

- **Utilisation des informations produites**

L'utilisation des informations produite par les évaluations de la performance est mitigée. Elle est censée orienter les décideurs dans la prise de décision et permettre l'apprentissage. Pourtant, l'information issue des évaluations « ... *est rarement invoquée par les leaders d'opinion comme une source d'arguments ayant une pertinence et une fiabilité particulières* » (Perret, 2008, p.144).

- **Divers mécanismes générateurs**

Les intentions qui animent l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement sont diverses. Nos observations empiriques confirment que les mécanismes générateurs d'une évaluation de la performance de l'aide internationale au développement sont entre autres : (1) le besoin de rendre des comptes aux parties prenantes ; (2) le besoin de documenter les processus d'apprentissage et (3) de faciliter les processus d'apprentissage. Toutefois, lorsque l'on mobilise un outil, on le fait également au regard de fins d'ordres politiques, sociaux, symboliques, voire affectifs et le dispositif d'évaluation de la performance n'est pas resté en marge de ce constat. Le chapitre 6 éclaire davantage cette idée.

## Chapitre 6 : Discussion

À titre de rappel, cette thèse a pour objectif de comprendre les raisons qui motivent la mise en œuvre d'une évaluation de la performance d'un projet d'aide internationale au développement. Pour atteindre cet objectif, nous nous sommes inscrites dans la posture du *réalisme critique*. Partant du principe que l'évaluation de la performance est un phénomène complexe qui transporte des croyances, des valeurs et des symboles, situés plus en profondeur, qui sont perçus et compris lorsque l'on identifie ses mécanismes générateurs. Cette vision est éclairée par des auteurs (Hatchuel et weil, 1992 ; De Vaujany, 2005 ; 2006 ; Aggeri et Latut, 2010 ; Chiapello et Gilbert, 2013, Martineau, 2009 ; 2012 ; 2014 ; 2017) pour qui lorsque l'on mobilise un outil, on le fait au regard de fins rationnelles, mais aussi de fins d'ordres politique, sociale, psychologique, symbolique et affectif. Dans ce contexte, la première étape de cette recherche a consisté à déterminer les mécanismes générateurs (les raisons) de l'évaluation de la performance qui ont fait émerger des propositions théoriques. À l'aide de la revue de la littérature, nous en avons recensé sept. Ainsi, l'évaluation serait menée :

- P1 : pour répondre à la nécessité de rendre des comptes,
- P2 : pour planifier et mieux gérer les projets futurs,
- P3 : pour satisfaire une exigence institutionnelle,
- P4 : pour s'assurer de l'atteinte des objectifs et résultats du projet,
- P5 : pour formuler, concevoir, et mettre en œuvre de nouveaux projets,
- P6 : pour guider les politiques et les bailleurs dans la prise de décision,
- P7 : pour lutter contre la corruption.

Nous abordons à présent le dernier chapitre de cette thèse. Ce chapitre est consacré à la discussion de nos résultats. Nous y détaillons les résultats de notre recherche, en fonction de propositions théoriques. À défaut de pouvoir parvenir à la généralisation des résultats en raison du nombre réduit de cas étudiés, ce chapitre vise à confronter nos observations aux concepts théoriques mobilisés.

La discussion des résultats est organisée en trois étapes. Tout d'abord, les principales caractéristiques des techniques et outils de gestion sont présentées (section 1). Nous abordons ensuite l'architecture globale de l'évaluation de la performance (section 2). Enfin, à la lumière des pratiques d'évaluation en vigueur, nous faisons des propositions pour améliorer le dispositif d'évaluation de la performance (section 3).

## Section 1 : Une évaluation de la performance tirillée entre plusieurs univers

### 1.1. Le dispositif d'évaluation de la performance, une structure caméléon

Les trois dispositifs observés nous ont permis de voir un assemblage disparate et complexe de techniques et d'outils de gestion, de règles, de procédures, mais aussi d'acteurs. Nous avons identifié plusieurs techniques et outils revêtus de plusieurs missions visant à contribuer à l'évaluation de la performance des projets étudiés. Par exemple : le cadre logique, la convention du projet, les rapports d'activités mensuels ou trimestriels, le suivi budgétaire, les logiciels « *TomPro* » et « *TecPro* », les indicateurs, les procédures de passation de marchés, les registres des ventes, les fiches clients, etc. Au total 83 techniques et outils de gestion des trois cas d'étude ont été analysés à l'aide de la grille de Hatchuel et Weil (1992). Le tableau ci-dessous synthétise le résultat de nos observations.

Tableau 32 : Synthèse des techniques et outils des 3 projets observés

Dispositif de l'évaluation de la performance	Nombre d'outils	Substrat technique	Philosophie Gestionnaire	Représentation simplifiée des acteurs
CAS A PEJEDEC	37	Des objets matériels et immatériels. Ils se présentent sous la forme de discours, de textes, de réunions, de pratiques et de techniques...	Mobiliser des critères économiques, financiers et sociaux. Approche participative en deux phases : le suivi quotidien de la performance et l'évaluation avec des indicateurs quantitatifs et qualitatifs. La philosophie gestionnaire incite au partage d'information et autorise chacun à exprimer son système de valeurs et de références.	Chaque acteur communique et œuvre pour le bien-fondé de ses croyances mais s'active pour l'atteinte d'un résultat commun : le changement social du bénéficiaire.
CAS B PARFPE	27	Des objets tangibles et intangibles qui permettent de formaliser, synthétiser et verbaliser les rationalités financières et non financières en les traduisant en des critères sociaux et financiers, quantitatifs et qualitatifs.	Structurer le mixage de plusieurs indicateurs quantitatifs et qualitatifs, des critères financiers et sociaux.	Des jeux de rôles de chaque coalition d'acteurs dans la recherche d'un compromis : le changement social du bénéficiaire.
CAS C PADMEL	19	Des objets manipulables et non manipulables qui permettent au dispositif de fonctionner.	Organiser la participation de chaque acteur afin d'aboutir à une représentation commune.	Des jeux de rôles de plusieurs acteurs pour aboutir à un résultat commun : le changement social du bénéficiaire.

Le substrat technique des trois dispositifs observés comprend des objets et regroupe les éléments qui lui permettent de fonctionner. La philosophie gestionnaire des trois cas d'étude comprend des indicateurs quantitatifs et qualitatifs et des critères sociaux et financiers. Les critères qualitatifs sont interprétatifs et sont relatifs à la logique sociale. Cette flexibilité interprétative (De Vaujany, 2005) du dispositif de l'évaluation de la performance est utile car elle favorise son utilisation par plusieurs parties prenantes. La flexibilité du dispositif observé favorise également son utilisation aussi bien lors de la phase de suivi des activités que lors de la phase de l'évaluation de la performance. L'hétérogénéité de la philosophie gestionnaire du dispositif assure la plasticité de l'outil permettant ainsi à chaque partie prenante d'être intéressée par son utilisation. La philosophie gestionnaire du dispositif de l'évaluation des trois cas examinés privilégie également le partage, l'échange, la communication entre acteurs pour aboutir à un consensus sur l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement. Le dispositif fait naître un processus interprétatif de négociation sur l'importance des cinq indicateurs de l'OCDE : efficacité, efficacité, pertinence, impact, durabilité/viabilité. La représentation simplifiée des acteurs fait référence aux rôles des parties prenantes autour du dispositif et à la nature de leurs relations.

#### 1.1.1. Un nombre surabondant d'outils standards

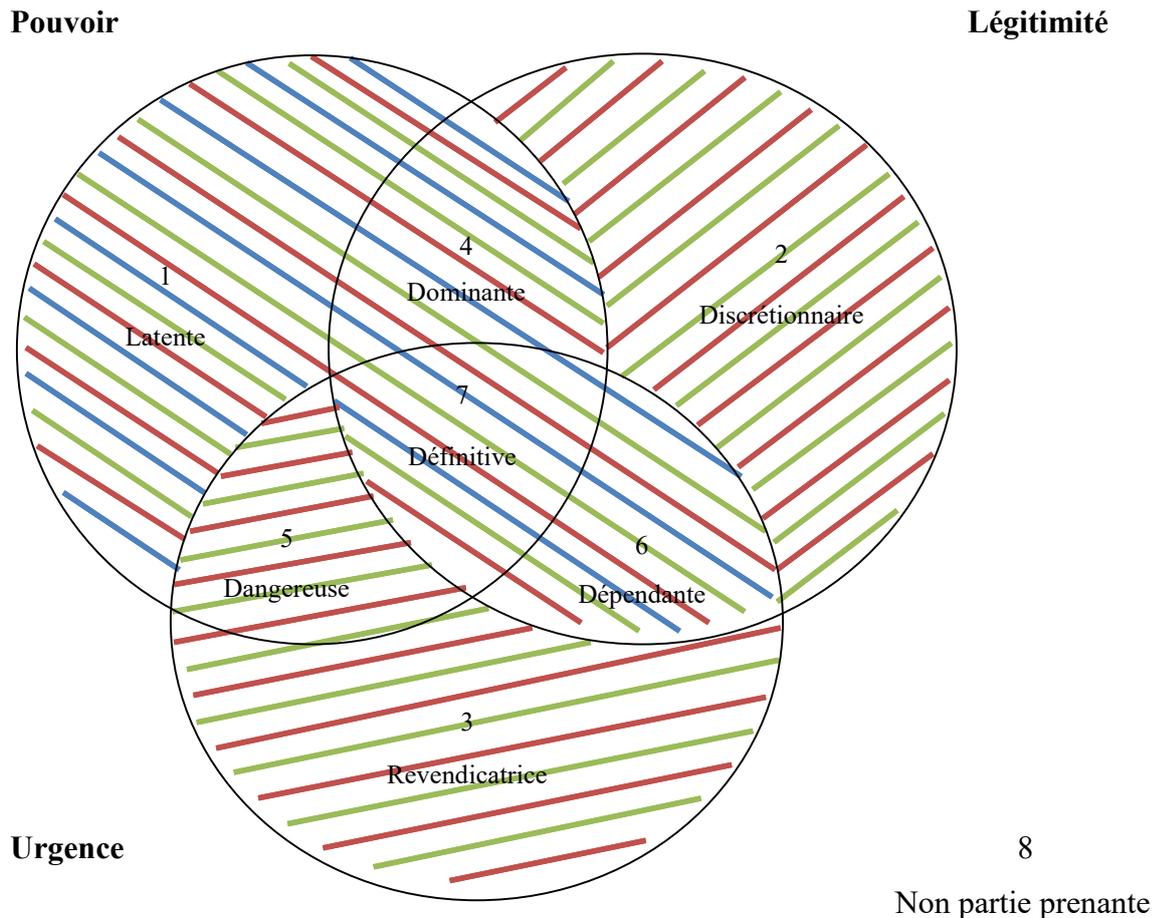
Pour les trois cas d'étude, nous observons un total de 83 techniques et outils de gestion « *reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation, qu'il s'agisse de quantités, de prix, de niveaux de qualité ou de tout autre paramètre, et destiné à instruire les divers actes classiques de la gestion, que l'on peut regrouper dans les termes de la trilogie classique : prévoir, décider, contrôler.* » (Moison, 1997, p. 7). Même si cette variété et multiplicité prouvent l'utilité de ces objets, il est tout de même nécessaire de souligner que le nombre pléthorique de ceux-ci interpelle, contraint et génère des effets pervers (Martineau, 2014 ; 2017).

#### 1.1.2. Un pluralisme d'acteurs hiérarchisés

L'aide internationale au développement regroupe des entités bien différentes dans des secteurs divers. La composition des entités de l'aide internationale au développement est de nature mixte et varie d'un projet à un autre. La composition des entités de l'aide internationale au développement rejoint alors celle du tiers secteur (Evers, 1996) ; celle-ci est un espace d'intermédiation et non un secteur compartimenté et indépendant. C'est un secteur dans lequel

différentes rationalités (économiques et sociales) et discours coexistent. L'évaluation de l'aide internationale au développement est par conséquent soumise au pluralisme institutionnel, situation vécue par une organisation lorsqu'elle opère dans des sphères institutionnelles multiples (Kraatz et Block, 2008). La figure n°15 ci-dessous synthétise les différents acteurs préalablement identifiés au sein des dispositifs observés.

Figure 15 : Synthèse des parties prenantes des projets observés



**Sources** : Adapté de Mitchell et *al.* (1997)

- Légende :
- Parties prenantes du cas A
  - Parties prenantes du cas B
  - Parties prenantes du cas C

Il ressort que le cas C réunit moins d'acteurs : 4 acteurs contre 7 acteurs pour les cas A et B. Nous constatons, dans le cas C, l'absence de la partie prenante dangereuse, celle du groupe témoin et celle de la partie prenante revendicatrice. Ceci s'explique par le fait que l'évaluation

du projet C n'a pas mobilisé la technique d'une évaluation expérimentale : L'évaluation expérimentale aléatoire contrôlée, dans sa version la plus élémentaire, implique de constituer deux groupes de personnes, puis de donner l'accès au projet que l'on souhaite évaluer à un groupe que l'on nommera « le groupe test » et de ne pas donner l'accès à l'autre groupe que l'on nommera « le groupe témoin ». Durant la mise en œuvre du projet, l'évolution des conditions de vie des deux groupes sera suivie. Une fois le dispositif achevé, les écarts observés entre les deux groupes permettent d'évaluer les « impacts » du projet sur le groupe test. Nous notons également l'absence d'un comité de pilotage dans le cas C, qui s'explique par le peu d'attention des politiques pour ce projet. Toutefois l'absence de ces deux acteurs n'a pas empêché la mise en œuvre d'un dispositif d'évaluation de la performance.

*In fine*, nous constatons la présence d'un acteur capital au sein de ces trois projets : « *le bénéficiaire direct* ». Il est au cœur du dispositif et possède les trois attributs qui lui confèrent le caractère de partie prenante saillante selon le modèle de Mitchell et *al.*, (1997). C'est pour cet acteur que le projet est conçu.

## 1.2. Trois principaux mécanismes générateurs

Scott (1995) considère que les dispositifs qu'il appelle artefact, objets matériels produits et transformés par l'activité humaine, sont des transporteurs des institutions. En effet, ils englobent des éléments techniques et symboliques et ils sont des instances de structuration (Terrisse, 2012). Une analyse des fonctions et rationalités des outils observés au sein des cas A, B et C montre que les parties prenantes s'en servent pour trois raisons principales :

1. L'outil est utilisé pour rendre comptes,
2. L'outil est utilisé pour faciliter les décisions,
3. L'outil est utilisé pour documenter les processus d'apprentissage.

### 1.2.1. Rendre compte

Rendre compte est l'une des raisons pour lesquelles l'évaluation de la performance est effective. Cette action, de rendre compte, est le garant d'une gestion axée sur les résultats qui s'impose à la communauté de l'aide internationale au développement depuis la déclaration de Paris en 2005 sur l'efficacité de l'aide internationale au développement (OCDE, 2010).

En effet, depuis plusieurs décennies, les politiques publiques sont soumises à de puissantes réformes, qui ont bouleversé le paysage de l'action publique et fourni aux institutions de

nouveaux référentiels (Sterck *et al.*, 2004 ; Calmette, 2006 ; Sterck, 2007 ; Gibert et Benzerafa-Alilat, 2016). Bien que variées dans leur contenu et leur mise en œuvre, ces réformes sont réunies sous la même appellation de la NGP parce qu'elles répondent aux mêmes préoccupations : rationaliser l'offre de service et les modalités de gestion interne et réduire les coûts, etc. L'instauration d'une telle culture du résultat passe par des points saillants entre autres, une reddition des comptes. La reddition de comptes est une relation fondée sur l'obligation de faire la preuve du rendement, de l'examiner et d'en assumer la responsabilité, soit à la fois des résultats obtenus à la lumière des attentes convenues et des moyens employés. Elle met en lumière l'importance de rendre compte des résultats et des moyens employés (Hood, 1991 ; Osborne et Gaebler, 1993 ; Hood, 1995 ; Pollitt et Bouckaert, 2000 ; Bezes, 2005 ; Amar et Berthier, 2007 ; Laufer, 2008 ; Varone, 2008 ; Chatelain-Ponroy, 2010 ; Peters, 2010 ; Bartoli et Chomienne, 2011 ; Morgana, 2012 ; Pupion, 2015).

Rendre compte c'est pratiquer une collecte systématique d'informations, selon des indicateurs choisis, pour fournir aux parties prenantes des informations sur les progrès réalisés, les objectifs atteints et l'utilisation des fonds alloués. Cette obligation peut avoir deux dimensions :

1. **Une dimension contractuelle**, les opérationnels du projet de l'aide internationale au développement sont tenus (contractuellement) de rendre compte régulièrement aux institutions qui les financent, les coordonnent ou les initient. Cette dimension justifie la présence des différents *reporting mensuels, trimestriels et annuels* au sein du PEJEDEC, du PARFPE et du PADMEL.

2. **Une dimension éthique** propre à toute action ou politique financée par des fonds publics.

Cependant, les opérationnels des projets de l'aide internationale au développement ne doivent pas rendre uniquement compte aux institutions qui les financent ; ils sont tenus de le faire vis-à-vis des populations et de la société civile.

### 1.2.2. Faciliter la prise les décisions

L'évaluation de la performance des projets d'aide internationale au développement est réalisée pour produire des informations devant permettre de prendre des décisions. Les trois dispositifs d'évaluation de la performance examinés contiennent des informations et constituent ainsi des bases de données essentielles pour aider les décideurs à acquérir des connaissances. L'enjeu,

rappelons-le, n'est pas d'identifier des informations à collecter et à traiter, mais de prévoir la façon dont elles sont restituées et appropriées pour les personnes à qui elles sont destinées. Ceci justifie la présence de techniques et d'outils des projets A, B et C garantissant la fiabilité des connaissances produites.

Le besoin d'utilisation d'informations fiables invite à analyser l'évaluation de la performance sous l'angle du NDM (Klein, 1998) exposé au chapitre 3. Nous reprenons ici les trois concepts essentiels que renferme le NDM en l'appliquant aux dispositifs d'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement : (1) l'expertise de l'évaluateur, (2) la situation complexe de l'évaluation et (3) la décision de l'évaluateur.

#### 1.2.2.1. L'évaluateur est un expert

L'expertise, à titre de rappel est définie comme un haut degré de connaissance et d'habileté dans un domaine spécifique. Elle trouve sa source dans la profondeur, l'intensité et la qualité de l'expérience antérieure (Salas et *al.*, 2010). À l'origine, l'expert est celui qui détient un savoir particulier dans un milieu professionnel. Il est un spécialiste reconnu par les professionnels de sa spécialité. Il tient sa compétence de son expérience. Selon les praticiens « *l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement est généralement confiée à un « expert », interne ou externe, sur la base de ses connaissances et de son expertise* » (Migaud, 2013, p. 25). Il va sans dire que l'évaluateur est reconnu comme un expert.

#### 1.2.2.2. L'évaluation est une situation complexe

L'évaluation de la performance est qualifiée de situation complexe. Intéressons-nous à la complexité de la situation. Rappelons que selon le NDM (Klein, 1998) les situations sont complexes lorsque :

- les objectifs sont mal définis ou nombreux,
- il y a présence de logiques contradictoires,
- les déterminants du problème changent continuellement,
- il y a un horizon temporel limité exigeant des réactions rapides,
- il y a des enjeux importants,
- il y a présence de divers acteurs.

Ces éléments qui donnent un caractère de complexité à une situation, se retrouvent généralement dans l'évaluation de la performance des projets de l'aide internationale au

développement. En effet, des auteurs jugent l'exercice d'évaluation de la performance chronophage et décevant quand ils ne mettent pas en doute la fiabilité des résultats et l'utilité même de la démarche, avec des objectifs surabondants et pas toujours bien définis (Chanut, 2010, 2014 ; Chanut et Lamarque, 2014). S'y ajoutent les difficultés récurrentes à rédiger les TDR du fait des politiques mal structurées auxquelles doit faire face l'évaluation. L'évaluation s'inscrit alors dans une approche dynamique et turbulente de l'action publique (Chanut, 2010). Pire encore, la démarche scientifique est le plus souvent dévoyée par des effets de rationalisation et le jeu de légitimation d'acteurs. L'évaluation devant alors se plier aux stratégies d'acteurs (Okbani, 2013). En effet, toute évaluation s'inscrit dans un processus d'appréciation de politique publique et représente un enjeu politique où s'exercent des relations de pouvoir. La définition des questions de l'évaluation, le choix des critères d'appréciation et les stratégies de valorisation politique des recommandations de l'évaluateur constituent des enjeux centraux qui complexifient la démarche de l'évaluation. Cela amène Chanut (2010) à soutenir que l'évaluation peine encore à trouver sa scientificité. Face à cette situation, l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement ne fait pas toujours l'unanimité. Des professionnels soutiennent que l'appréciation de la performance ne reflète pas toujours la réalité :

*« Étant donné que les évaluations sont utilisées à des fins de redevabilité, les rapports sont « arrondis » et « lissés » avant d'être diffusés à la hiérarchie et vers l'extérieur... » (Laporte, 2015, p.229).*

*« Souvent des évaluations n'amènent pas le bailleur à prendre des décisions. Elles sont conduites parce que consignées dans la convention du projet. Il peut arriver que les recommandations ne soient pas pertinentes donc pas utiles pour le bailleur de fonds. Certaines évaluations n'apportent rien de nouveau que des informations déjà données par le suivi du projet. Certaines évaluations sont des « copiées collées » : un évaluateur expérimenté débarque avec son cabinet, il a dans son ordinateur plusieurs évaluations et s'il veut se faciliter la tâche, il vous rend un rapport qui ne vous apporte rien» (R16).*

*« Tout dépend de la raison pour laquelle l'évaluation est menée. Lorsque c'est une évaluation sur laquelle le bailleur veut se baser pour prendre une décision, alors l'évaluation est conduite sous le couvert du bailleur de fonds et l'information produite est utilisée pour la configuration*

de projets futurs. Cependant lorsque c'est une évaluation « réglementaire » parce que prévue dans la convention du projet, l'information est surtout bénéfique pour l'équipe projet » (R28).

### 1.2.2.3. L'évaluateur émet une décision qui relève du NDM

L'évaluateur est « la personne bénéficiant des compétences et de la légitimité nécessaire pour énoncer un jugement de valeur consigné dans un rapport d'évaluation » (Jacob, 2010, p.261).

L'évaluateur est amené à observer une réalité et à porter une appréciation sur celle-ci. On lui demande de faire des recommandations pour améliorer une politique publique. L'évaluateur émet donc un jugement, une décision. La décision ici s'entend comme le produit d'un travail une *praxis* (Cabantous et Gond, 2012 ; Seidl et Whittington, 2014), c'est-à-dire une activité réalisée par un praticien qui s'appuie sur des outils, des cadres cognitifs et des méthodes pour rendre un produit (Reckwitz, 2002). Dans ce contexte, le courant du NDM propose la « *compréhension de la situation* » comme un paramètre utilisé pour la production d'informations fiables.

- **La compréhension de la situation**

Le courant du NDM considère que l'un des paramètres pour la compréhension de la situation passe par une prise en compte des biais cognitifs. Ainsi, à travers la mise en évidence des biais, les experts mettent « *la situation* » à laquelle ils sont confrontés dans un mode intelligible. Dans une évaluation de la performance de l'aide internationale au développement, la compréhension de la situation correspondrait pour l'évaluateur à une prise de conscience de l'existence des biais pouvant apparaître tout au long du processus évaluatif. Lorsque les biais sont déterminés et mis en évidence, le NDM postule que la perspective de redressement des biais peut alors être envisagée sous un angle nouveau. L'enjeu pour l'expert face à ces biais n'est plus de les éviter à tout prix. Mais, d'assurer la gestion de ces biais. Les efforts se porteront moins vers l'établissement de stratégies de « *debiasing* » et plus vers une aide de correction que constitue le « *partage de modèle mental* ».

- **Partage de modèles mentaux**

Le partage d'un modèle mental se perçoit durant les processus de suivi des opérations et de l'évaluation. Il se perçoit, par exemple à travers les échanges, les réunions et les ateliers entre les évaluateurs internes et externes. Et même si l'évaluation de l'aide internationale au développement réunit plusieurs acteurs, la mission d'évaluation qui est assignée à l'équipe est un travail collégial. Le rapport d'évaluation est le produit d'un travail collégial entre les experts

évaluateurs. Cette coproduction, liée à la collégialité, est justifiée par la nécessité de rassembler une intelligence collective, de marier les compétences disciplinaires et interdisciplinaires les mieux adaptées pour assurer un bon « *schème interprétatif* » des outils.

### 1.2.3. Documenter les processus d'apprentissage

L'apprentissage est également une raison fondamentale de la mise en œuvre de l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement. Ce processus passe par l'analyse et la mise en débat rétroactive des effets du projet. L'apprentissage a pour finalité de contribuer à l'amélioration continue des interventions, en contribuant à la création et au transfert de connaissances. L'apprentissage consiste à alimenter les décideurs des réalités de terrain pour faire évoluer les modes d'intervention et rester au plus près des besoins, attentes et choix des populations et pays bénéficiaires des fonds. La plupart du temps l'apprentissage est activé après l'accumulation d'un minimum d'expériences collectives et au vu des premiers résultats induits par l'action ou des premières difficultés rencontrées. La mise en débat des résultats suscite des hypothèses sur les mécanismes à l'origine de ces résultats. L'approfondissement des hypothèses suscite une démarche de recherche collective qui se poursuit durant le projet et permet *in fine* d'en tirer quelques leçons. L'évaluation de la performance nourrit cette démarche et évolue avec elle en contribuant à apporter des réponses aux questions qu'elle soulève (Neu, 2011).

### 1.3. Un mécanisme générateur non officiel mais catalyseur

L'institutionnalisation de l'évaluation est souvent assimilée aux besoins de rationalisation de l'action publique tels qu'ils ont été formulés et mis en œuvre par les réformes de la NGP. Toutefois, cette dynamique en recouvre une autre, plus discrète et néanmoins fondamentale : celle d'une légitimation de l'intervention de l'État (Lacouette et Lascoumes, 2013).

La légitimité consiste à améliorer sa réputation dans un champ organisationnel. Le dispositif d'évaluation de la performance contribue à cette quête de légitimité, qui pousse les bailleurs à s'adapter aux demandes et aux valeurs dominantes de leur champ organisationnel. La théorie néo-institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983 ; Meyer et Rowan, 1977) est utile pour comprendre ce qui se joue lors d'une évaluation de la performance de l'aide au développement. Elle permet notamment de mettre en valeur la quête de légitimité des donateurs et les isomorphismes.

Selon praticiens et chercheurs, la mise en place du dispositif d'évaluation de la performance est instrumentalisée pour renforcer la légitimité des bailleurs dans un environnement institutionnel. Selon un directeur de division à l'AFD, « *étant donné que les évaluations sont utilisées à des fins de redevabilité, les rapports sont « arrondis » et « lissés » avant d'être diffusés à la hiérarchie et vers l'extérieur...* » (Laporte, 2015, p.229). En ce sens, « *la redevabilité est source de légitimité* » (OCDE, 2015 p.80). La redevabilité est définie par l'OCDE comme « *une obligation de rendre compte de façon claire et impartiale sur les résultats* » (OCDE, 2015). Les bailleurs sont redevables des résultats de développement issus des projets et programmes d'aide internationale au développement.

L'aide publique au développement est financée par 0.7 % du revenu national brut (Raballand, 2015) de l'ensemble des pays de l'OCDE et elle est liée aux contraintes budgétaires de ceux-ci. Dans ce contexte, l'aide publique au développement, comme toute politique publique, doit démontrer son efficacité pour justifier des ressources qui lui sont accordées et rassurer les tutelles financières.

Toutefois, plusieurs auteurs (Mosley, 1986 ; Guillaumont et Chauvet, 2001 ; Riddell, 2007 ; Ndikumana, 2012 ; Raballand, 2015, etc.) ont le sentiment, de plus en plus généralisé, que l'aide ne parvient pas à lutter contre la pauvreté. Les organismes d'aide se voient alors contraints de prouver l'utilité de leurs activités sur la base de preuves rigoureuses, sous peine de perdre leur légitimité d'action dans les pays du Sud.

Les bailleurs de l'aide publique au développement (APD) sont, dans bien des cas, les gouvernements de pays développés, où l'exercice de la redevabilité est généralement assuré grâce au mécanisme de la surveillance parlementaire. Les pouvoirs publics de ces pays sont donc responsables devant leurs contribuables. Dans le contexte de la coopération multilatérale pour le développement, les organisations concernées rendent généralement des comptes à un conseil d'administration, qui fait office de mécanisme régulateur (OCDE, 2015). Et, le dispositif d'évaluation est donc présenté comme un instrument susceptible de contribuer à légitimer l'action publique, en démontrant sa redevabilité et son efficacité (Pol et David, 2013).

- **Isomorphisme normatif**

Au cours de ces dernières années les progrès réalisés dans le domaine de la coopération pour le développement ont favorisé l'émergence d'un ensemble de normes destinées à guider la mise

en place et l'utilisation d'un dispositif d'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement. Les normes relatives à une bonne pratique de l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement continuent de se forger à travers les efforts déployés par l'OCDE pour promouvoir les normes et critères et avec le concours actif d'une « communauté internationale d'évaluateurs », à travers la création de réseaux régionaux et nationaux d'évaluation jouant un rôle dans la diffusion d'une culture internationale de l'évaluation (Laporte, 2015). Ces normes et critères ont été repérés dans les trois projets d'étude de cette recherche. Nous avons ainsi perçu au sein des dispositifs observés, les cinq critères et des techniques d'évaluation promulgués par l'OCDE.

Nos travaux montrent que, dans les projets étudiés, les techniques et les outils de gestion mobilisés le sont essentiellement avec le souci d'influencer favorablement les bailleurs de fonds ou encore de promouvoir la visibilité de l'institution. On peut penser alors, avec Meyer et Rowan (1997) que si l'évaluation de la performance est légitime dans ces projets, c'est parce que celles-ci en ont besoin pour se légitimer.

## Conclusion de la Section 1

L'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement mobilise des techniques et outils de gestion au regard de fins rationnelles, mais aussi de fin d'ordres politiques, sociaux et symboliques. En effet, l'usage de l'évaluation de la performance s'explique aussi en partie par le besoin pour les organisations publiques de se légitimer en rationalisant leurs pratiques (Laufer et Burlaud, 1980).

## Section 2 : Architecture de l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement

La description du dispositif d'évaluation de la performance des cas étudiés a également mis en évidence des composantes permettant de définir leur architecture globale de la performance. Il ressort également de nos travaux que des dispositifs d'évaluation de la performance des projets A, B, C peuvent s'ancrer dans la grille de Bouckaert et Halligan de 2008 (2.1). Ce modèle éclaire également sur les raisons de l'évaluation de la performance (2.2).

## 2.1. Positionnement des dispositifs étudiés dans la grille de Bouckaert et Halligan (2008)

Selon la typologie élaborée par Bouckaert et Halligan (2008), les dispositifs d'évaluation de la performance des trois projets examinés correspondent au modèle du « *management de la performance* ».

### 2.1.1. La mesure de la performance

La composante « *mesure de la performance* » de Bouckaert et Halligan (2008) nous éclaire sur le type et la conception du système de mesure de chaque projet. Elle identifie le périmètre de la mesure, la profondeur de la mesure, la présence des dimensions spécifiques et les dysfonctionnements observés dans la mesure de la performance.

#### 2.1.1.1. Type et conception du dispositif d'évaluation

Dans les cas A, B et C, les dispositifs d'évaluation sont interactifs du fait que le bailleur, l'équipe projet et les évaluateurs internes et externes débattent ensemble des objectifs qui leurs sont assignés et des indicateurs servant à l'évaluation. Cette interactivité se perçoit au cours des réunions, des ateliers d'échanges, des mails, des séances de restitution, etc.

La conception, des dispositifs d'évaluation, est ouverte sur l'extérieur parce que les techniques et outils mobilisés sont standards et importés de l'extérieur, Ce sont des outils conçus à l'extérieur des projets. Par exemple, l'utilisation du cadre logique, de « *Tecpro* », de « *Tompro* », l'utilisation des indicateurs homologués par l'OCDE, et la procédure de demande d'ANO.

#### 2.1.1.2. Périmètre, profondeur, dimensions spécifiques et dysfonctionnement

L'observation des trois dispositifs d'évaluation montre que le périmètre de la mesure s'étend des intrants jusqu'aux effets directs de l'action. Les critères observés, tels que ceux homologués par l'OCDE (efficacité, efficacité, durabilité, pertinence, impact), ne se limitent pas au suivi des ressources, ils tiennent compte des effets. En effet, ces projets ont une finalité externe, située dans la société. Cette finalité est appelée « *changement social* » du bénéficiaire du projet. Dans ce contexte, suivant la grille d'analyse de Bouckaert et Halligan (2008), la profondeur du dispositif d'évaluation est « *micro* » et « *méso* ». Micro parce que les techniques et outils observés visent la rationalisation de la gestion, c'est-à-dire une gestion centrée sur les ressources du projet. Et, méso parce que les techniques et outils observés visent une évaluation des effets induits par le projet sur la population impactée par le projet.

Des dimensions spécifiques sont également intégrées dans les dispositifs d'évaluation étudiés. Il s'agit de la mobilisation d'indicateurs qualitatifs comme par exemple la satisfaction du bénéficiaire, l'activité créée, l'amélioration du niveau de vie du bénéficiaire, etc.

La sensibilité aux dysfonctionnements évoquée par Bouckaert et Halligan (2008) se perçoit également dans les dispositifs d'évaluation des projets A, B et C. Nous avons examiné une attention et une réactivité face aux éventuels dysfonctionnements. Les principaux dysfonctionnements sont les biais des évaluateurs externes. La réactivité du système se perçoit par le partage d'un modèle mental (Klein, 1998) à travers des techniques et outils de gestion tels les rapports provisions d'évaluation, les séances de restitution des résultats de l'évaluation, les réunions avec les évaluateurs, etc. Ces dysfonctionnements sont donc anticipés et surveillés (Klein, 1998 ; 2008 ; 2013).

#### 2.1.2. L'intégration de la performance

Elle renvoie au fait d'intégrer les informations produites dans des documents, procédures et discours afin de favoriser leur utilisation. La principale question qui se pose alors est de savoir si les évaluations de la performance servent de support aux interactions internes et externes (Bouckaert et Halligan, 2008). Au sein des trois projets, de multiples techniques et outils coexistent et sont articulés les uns aux autres. Ces outils mixent les données financières (exemple le suivi budgétaire) et extra-financières (exemple le nombre d'emplois créé). Ils sont articulés les uns aux autres, agrègent les différentes dimensions de l'activité et servent de référentiel d'appréciation globale de la performance. Sur cette base, l'équipe opérationnelle produit des rapports mensuels et trimestriels de la performance dans lesquels les différents indicateurs financiers et extra-financiers sont consolidés.

#### 2.1.3. L'utilisation des informations produites

L'utilisation des informations produites peut se faire en interne et à l'externe de l'équipe projet. Dans les trois projets, les informations produites sont essentiellement utilisées par l'équipe projet mais également acheminées aux parties prenantes extérieures. Les informations font l'objet de *reporting* destinées au cercle fermé de parties prenantes. En interne, l'information reste essentiellement d'usage managérial puisqu'elle sert au pilotage du projet et nous notons ainsi un apprentissage prospectif en boucle simple. La prospective est une démarche intellectuelle visant à préparer demain, à partir de données recueillies aujourd'hui. En revanche,

l'information est jugée utilisée en externe, lorsqu'elle est envoyée, par l'équipe projet, aux bailleurs et aux ministères de tutelles et utilisée pour préparer des actions. Dans ce cas, l'information est utilisée non seulement pour le pilotage du projet mais également à des fins politiques. Nous assistons alors à un apprentissage retro-prospectif en boucle double. La retro-prospective est une démarche intellectuelle visant à préparer aujourd'hui, à partir de données recueillies dans le passé. Des éléments quantifiables permettent d'élaborer des *scenarii* possibles et probables afin d'informer les dirigeants et/ou de choisir la stratégie la plus favorable pour leur pays.

## 2.2. Modèle et raisons de l'évaluation de la performance

Nous avons mis en évidence le fait que les projets observés s'intègrent dans un modèle de « *management de la performance* ». Ce modèle d'évaluation de la performance est englobant. Il est aussi transversal. C'est un dispositif cohérent et global de l'évaluation et du management de la performance. L'évaluation de la performance ne se fait pas de manière aléatoire mais en fonction d'une stratégie globale de pilotage et d'évaluation de la performance.

Ce modèle permet d'apporter un regard décentré sur l'action, sur les résultats acquis en interrogeant la gestion, les procédures, les effets. Ce modèle réfute l'idée que l'évaluation serait un simple processus d'identification des effets d'une politique publique et admet l'idée que l'évaluation joue un rôle plus complet et pleinement appréciatif. Ce modèle détermine également les raisons de l'évaluation de la performance. En d'autres termes, ce modèle nous permet de faire la lumière sur le pourquoi de la mise en œuvre de l'évaluation de la performance. D'abord le système d'évaluation a trait aux activités de collecte et de transformation des données pour rendre compte aux diverses parties prenantes de la politique publique. Il s'agit de communiquer sur les résultats obtenus. Ensuite, l'intégration de l'information aux procédures, documents et discours des différents acteurs permet d'appréhender la prégnance du processus d'apprentissage. Une finalité opérationnelle et stratégique pour permettre d'adapter, réorienter la politique publique, améliorer la connaissance des besoins et des attentes. Enfin, la prise en compte effective de l'information dans les processus de décision (qu'ils soient budgétaire, opérationnel ou stratégique) pour conduire le changement social.

Tableau 33 : Positionnement de l'évaluation de la performance des projets A, B, C dans la grille de Bouackaert et Halligan (2008)

CAS A – B – C : Management de la Performance		
<b>Mesure</b>	<b>Type de système de mesure</b>	Interactif en interne, ouvert
	Conception du Système de mesure	Importance de modèles standards imposés
	Périmètre de la mesure	Ouvert sur l'organisation et la politique publique : économie, efficacité et efficacité, intrants, activités, extrants effets.
	Profondeur de la mesure	Micro et Méso
	Dimensions spécifiques de la mesure	L'intérêt pour la qualité est intégré dans le système de mesure
	Dysfonctionnement de mesures	Attention et réactivité face aux problèmes
<b>Intégration de l'information</b>	Niveau d'intégration	Dynamique
	Degré d'intégration	Consolidation interne
<b>Usage</b>	Général	Management et Politique
	Objectif du <i>reporting</i>	Managérial en interne, politique à l'extérieur
	Apprentissage par usage	Boucles simples, boucles doubles intégrés
	Redevabilité de la performance	Managériale et politique
	Valeur ajoutée potentielle de la performance	Amélioration transversale
	Dysfonctionnement potentiel	Biais des évaluateurs

## Conclusion de la Section 2

Les cas A, B et C étudiés s'ancrent tous dans le modèle de « *management de la performance* ». C'est une conception globale, cohérente du management et de l'évaluation de la performance. L'utilisation et l'intégration de la performance ne se font pas de manière aléatoire mais en fonction d'une stratégie globale de management la performance. Même si plusieurs indicateurs coexistent, ils sont hiérarchiquement alignés et priorisés en fonction d'objectifs globaux. L'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement agit comme un cadre de référence s'appliquant aux résultats du projet et à ses effets. Ce modèle d'évaluation de la performance permet de rendre compte aux parties prenantes, favorise l'apprentissage et la prise de décision.

## Section 3 : Amélioration du dispositif d'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement

Nous avons compris que l'évaluation de la performance est un concept complexe et difficile à cerner. Pour comprendre les raisons de sa mise en œuvre, nous avons décidé d'explorer sa dimension matérielle. Cette matérialité renvoie aux structures et pratiques (Martineau, 2014) qui véhiculent des idées, des valeurs et des symboles de la performance de l'aide internationale au développement. Les raisons de sa mise en œuvre ayant été évoquées dans la section 2 de ce chapitre 6, nous souhaitons à présent faire des propositions d'amélioration afin de permettre au dispositif d'évaluation de mieux accomplir ses missions. Nous mettrons en évidence ses limites (3.1) et les dispositions à prendre pour les corriger (3.2).

### 3.1. Les limites du dispositif de l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement

Les dispositifs d'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement des projets observés présente des limites que nous détaillons dans les lignes qui suivent :

- **Les effets pervers d'une abondance d'outils**

Les projets d'aide internationale au développement que nous avons étudiés visent des objectifs multiples, prennent des formes variées, recouvrent des dimensions diverses. En revanche, ils sont mis en œuvre pour la même finalité : réduire le chômage, créer de l'emploi et, pour ce faire, ils mobilisent un nombre important de techniques et d'outils de gestion. Or paradoxalement, le recours excessif à des outils de gestion donne l'impression que ceux-ci deviennent non plus des moyens pour atteindre une fin, mais bien plutôt des « *fins en soi* » (Martineau, 2014). La prolifération des techniques et outils de gestion crée des projets d'aide internationale au développement « *malade de la gestion* » (De Gaulejac, 2005).

L'abondance des techniques et outils de gestion permet la coordination collective, la réflexion, et la circulation de l'information nécessaires au développement de toute société. Cependant, ces outils « *appauvrissent* » la richesse du réel (Martineau, 2017, p.13). En effet, les outils ne notent pas toutes les nuances et les subtilités de l'activité (les amitiés, les animosités, les promesses, les traîtrises, les séductions, les finesses ou les erreurs qui se sont déployées au cours de la journée). Même si les techniques et les outils de gestion garantissent la bonne gestion, l'aide internationale au développement ne devrait pas perdre sa valeur symbolique : « *le changement*

*social du bénéficiaire* ». C'est exactement ce qui ressort des propos recueillis à la question suivante : quels sont les dimensions que couvre l'évaluation de la performance de ce projet ?

*« Généralement, l'évaluation de la performance est faite sur la base des critères définis par l'OCDE. Vous avez vu ces mêmes critères dans le rapport d'évaluation... mais le critère primordial et qui assure la performance est le changement social du bénéficiaire » (R1).*

*« Le plus important, pour le politique, dans le cadre du PEJEDEC c'est la création effective d'emplois, le changement du statut du jeune » (R1).*

*« Nous travaillons dans l'aide internationale au développement alors, pour moi, l'évaluation a pour finalité de dire si le bénéficiaire pour qui le projet a été conçu est satisfait, car voyant son statut social évolué. D'ailleurs, pour inciter à la prise en compte d'aspects non financiers, les évaluations prévoient des enquêtes de satisfaction. Nous sommes dans le social et si la finalité pour laquelle la politique publique a été mise sur pied n'est pas effective, le projet n'a servi à rien » (R20).*

Pourtant en scrutant plusieurs rapports d'évaluation de la performance l'on s'aperçoit que les chiffres sont roi : le quantitatif devient plus important que le qualitatif. Les bailleurs et les politiques débattent plus sur des chiffres (Emplois créés, ONG financés, activités génératrices de revenus créées, nombre de stages d'apprentissage, nombre de jeunes formés, etc.). Ce sont des rationalités financières qui sont mises en avant comme facteurs de progrès négligeant souvent les réflexions sur le fonds de l'utilité de la politique publique. Il semble clair que nous vivons dans un « monde d'indicateurs » (Rottenburg et al., 2015) où la quantification exerce d'indéniables pouvoirs de séduction (Merry, 2016) et constitue une « drogue » pour les gouvernants (Hood, 2012).

- **Inconvénient d'un dispositif d'évaluation standard**

La nécessaire mise en cohérence des multiples acteurs de l'aide conduit les principaux d'entre eux à vouloir dicter des références, définir des approches, produire des outils et des méthodes, identifier des bonnes pratiques, à vocation universelle. Cette aspiration à l'universel laisse parfois sceptique. Elle contribue à l'émergence d'une pensée unique qui n'est pas toujours gage de pertinence et d'efficacité. L'intelligence des situations particulières reste une des clés de la réussite des actions de développement. La pensée unique n'aide pas toujours à cette intelligence.

De façon pratique, l'évaluation de la performance repose sur deux phases : la phase de suivi des activités et la phase de l'évaluation de la performance. Durant la phase de suivi des activités, les techniques et outils de gestion mis en place dès le début du projet sont généralement standardisés et trop rigides. Ce sont des techniques et des outils utilisés de manière « *interactive* » dont l'objectif est de produire de l'information (en général chiffrée) servant de base à des discussions et des interactions entre les parties prenantes des projets. Au sein de la communauté de développement, et particulièrement au sein des projets A et B observés, une conception est mise en avant : celle fondée sur des bases de données de grande dimension. Des techniques et des outils censés collecter et traiter un grand nombre d'indicateurs, identifiés dès la création du projet à partir d'un cadre logique. Cette conception est sans doute adaptée à des projets de grandes dimensions, strictement programmés. En revanche, cette conception est inadaptée pour des projets plus petits. Les techniques et outils proposés sont insuffisamment « *réactifs* » pour les besoins d'instances de pilotage multiculturelles, proche du terrain et plus impliquées dans la conduite de l'action. À titre d'exemple, le cas C présente 19 techniques et outils et seulement 4 sont mobilisés pour le suivi quotidien du projet. Ce projet compte moins de techniques et outils que les projets A et B parce qu'il est un petit projet, il a un budget moins important et il présente moins de parties prenantes. Le projet est mis en œuvre pour de petites ONG avec des acteurs moins qualifiés. De ce fait, les techniques et outils de suivi observés sur les autres projets s'avèrent inadaptés. L'on constate alors un suivi opérationnel presque inexistant dans le cas C avec tout de même une évaluation de la performance suivant le même référentiel (critères) de l'OCDE. Or étant donné que l'évaluation de la performance se nourrit des données du suivi opérationnel, sans une disponibilité de données de qualité, la qualité de l'évaluation ne peut être établie.

- **Outils parfois fort éloignés du terrain**

Les techniques et outils de gestion sont conçus à distance par les bailleurs et donc fort éloignés des nécessités du terrain (Martineau, 2014 ; Dujarier, 2015). Ainsi, les managers de grands groupes multinationaux décrits par Dujarier (2015) voient l'activité à travers leurs outils, gérant des filiales sans même les avoir visitées (Martineau, 2017). Par exemple les ONG bénéficiant des fonds dans le cadre du PADMEL ne sont pas équipés d'outils informatiques, par conséquent tous les logiciels de suivi opérationnel, observables au sein d'autres projets d'aide internationale au développement, ne peuvent être mobilisés parce qu'inadaptés.

### 3.2. Pour une évaluation de la performance sur mesure, évolutive et réactive

Même s'il existe déjà plusieurs approches et méthodes en fonction des types d'évaluation, il est nécessaire d'adopter une méthodologie en fonction du projet.

- **Penser les dispositifs d'évaluation de la performance en fonction de la taille du projet** : créer un cadre méthodologique pour les petits projets afin de rendre compte à des bailleurs mais aussi à d'autres parties prenantes et documenter des processus d'apprentissage. La production et la mise en débat d'informations de qualité en cours de projet sont indispensables pour que des évaluations externes relativement courtes produisent les analyses objectives et les prises de recul que l'on attend d'elles. Pour cela, pour les petits projets, il vaut mieux concevoir des techniques et des outils de « *suivi opérationnel* » conçus sur mesure et renseignés en continu.

- **Concevoir des dispositifs comme un ensemble de techniques et d'outils complémentaires, susceptibles d'évoluer dans le temps** : cela implique de les construire et de les mettre au point par étapes successives, au fur et à mesure que les projets progressent et que la demande des usagers évolue. Pour être efficaces, ces outils devraient être élaborés avec leurs usagers, au fur et à mesure que ceux-ci maîtrisent leurs projets. Cette construction progressive fait naître des outils plus appropriés et non imposés, des outils « *conçus dans l'usage* » (Martineau, 2012).

- **Élargir les critères, normes et principes de l'OCDE** : les cinq critères d'évaluation de l'OCDE ne suffisent pas à prendre en compte l'ensemble des principes et critères fondamentaux du développement. Les critères de l'OCDE devront être élargis pour inclure des critères complémentaires plus adaptés pour les projets.

- **Harmoniser les parties prenantes (équipe opérationnelle) des projets et permettre le partage de connaissance entre elles** : nous avons étudiés trois projets ayant chacun une coordination spécifique. Le projet A est coordonné par une équipe projet mise en place par le bailleur et sous la tutelle du ministère des infrastructures économiques et de l'AGEROUTE. Le projet B est coordonné par une agence étatique, l'AGEPE. Le projet C est directement coordonné par le bailleur, le PNUD. Cette diversité de parties prenantes fait naître un nombre élevé d'initiatives et de centres de décisions. Il existe déjà dans chaque domaine des institutions fonctionnelles sur lesquelles l'on peut bâtir un cadre de coordination institutionnel efficace.

- **Harmoniser les dispositifs d'évaluation de la performance** : l'étude des trois projets a montré que les dispositifs d'évaluation diffèrent d'un projet à un autre et d'un bailleur à un autre. L'enjeu, rappelons-le, n'est pas seulement d'identifier des informations à collecter et à traiter, mais aussi de prévoir la façon dont ces informations seront restituées, mises en débat et appropriées par les parties prenantes. Il s'agit d'harmoniser la méthodologie de traitement de l'information.

### Conclusion de la Section 3

L'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement mobilise des outils et des techniques qui permettent l'amélioration de la mémorisation des données, de la circulation de l'information, et de la réflexion analytique. Les techniques et outils d'évaluation de la performance enrichissent le réel en le rattachant à des lectures, à des valeurs, à des normes qui permettent à l'activité collective de fonctionner. En somme, l'évaluation de la performance devrait enrichir l'activité en donnant aux acteurs une hauteur de vue et une prise de recul qui donnent accès à des aspects fondamentaux de l'activité. Or, paradoxalement, le caractère complexe du dispositif d'évaluation de la performance (techniques et outils de gestion surabondants, trop normés et quelquefois éloignés du terrain, l'intervention d'évaluateurs externes dans des délais courts, ces derniers souvent pris dans les jeux d'acteurs) fait douter de sa « *fiabilité* ». Ainsi, dans bien des cas, les rapports d'évaluation de la performance ne sont pas utilisés. Face aux insuffisances constatées, nous proposons un dispositif d'évaluation de la performance, sur mesure, dépendant du projet, réactif et évolutif, conçu et amélioré avec les acteurs de l'équipe projet.

## Conclusion du chapitre 6

L'étude empirique des dispositifs de l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement révèle que l'évaluation est transversale. En effet, l'addition des données produites révèle un périmètre de la mesure allant des ressources jusqu'aux effets directs de l'action. L'on y perçoit un dispositif de pilotage et d'évaluation de la performance plus ou moins complet et intégré (chainage des informations sur le long du processus). Les outils de pilotage et d'évaluation transversaux s'accumulent, ils restent néanmoins connectés et laissent à penser à une logique de performance complexe et multidimensionnelle. Cela amène à penser que l'évaluation de la performance des trois projets étudiés s'inscrit dans un modèle de « *management de la performance* » (Bouackaert et Haligan, 2008). Toutefois, cinq constantes émergent :

(1) la conception du dispositif d'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement suit souvent une démarche normative fondée sur le « cadre logique ». Cette démarche s'efforce d'aboutir très tôt et systématiquement à la définition d'un grand nombre d'outils, des techniques et d'indicateurs. Ces indicateurs sont destinés à mesurer et à suivre l'atteinte des objectifs et résultats des activités prévues. Cette démarche conduit souvent à l'élaboration de système d'informations complexes et rigides sans que l'on ne se préoccupe de leurs utilisateurs potentiels ni de leur mise en œuvre opérationnelle. Or pour être efficace, ces systèmes doivent être conçus sur mesure et tenir compte de l'organisation du projet.

(2) la mesure des ressources est plus abondante que celle de la qualité ou de l'efficacité et de pertinence de la politique publique. Ce qui conduit à une surreprésentation d'indicateurs et de techniques d'efficience, par exemple le suivi budgétaire ou l'utilisation de logiciels de suivi budgétaire tels que le « *Tecpro* », le « *Tompro* », l'ANO pour les dépenses non prévues au budget, les *reporting* financiers, etc. L'objectif est de faire respecter les dépenses prévues, non de les diminuer. Les techniques et les outils dans ces trois cas étudiés sont utilisés comme des outils « *signaux* » (Chatelain-Ponroy, 2010, p.83), c'est-à-dire des outils dont l'objet est d'envoyer un signal à l'extérieur de l'organisation pour adresser un message, légitimer certains choix, ou encore signifier que l'organisation répond formellement aux requêtes de ses partenaires.

(3) les évaluations de la performance sont systématique menées quel que soit le projet. Pourtant, les résultats ne sont pas toujours utilisés par les commanditaires. Des répondants affirment que c'est la légitimité même des commanditaires qui est en jeu, pas la démonstration de la performance effective des projets.

(4) les évaluations sont systématiquement confiées à des évaluateurs externes sur la base de leur expertise. Ces derniers analysent et interprètent les données qui leurs sont confiées Or, L'interprétation est une attribution de sens, le sens étant à son tour un contexte de compréhension, une compréhension venant à l'existence lorsque des liens entre les choses ou les événements deviennent visibles et/ou familiers, et/ou prévisibles, et/ou logiques, et/ou plausibles, et/ou fonctionnels (Paillé, 2006). Le facteur garantissant la bonne interprétation est lié à l'acteur de l'interprétation. Dans ce contexte, pour s'assurer de la fiabilité des connaissances produites, la phase « *évaluation* » s'inscrit dans un formalisme couplé à un « *partage de modèle mental* » entre les évaluateurs et les parties prenantes du projet impliquées dans l'évaluation.

(5) les parties prenantes d'un projet d'aide internationale au développement sont multiples. L'on y retrouve des instances de gouvernance, des bénéficiaires directs ou indirects, des bailleurs de fonds, l'équipe projet et des évaluateurs externes. Ces derniers n'ont pas les mêmes attentes face à l'évaluation et nos travaux ont permis de la cartographier en termes d'intérêt et d'influence dans l'évaluation de la performance.

L'objectif de cette thèse a été de déterminer les raisons ou mécanismes générateurs de la mise en œuvre d'une évaluation de la performance. Sur cette base, des propositions théoriques ont été émises (*cf.* conclusion de la première partie). Les résultats de la recherche montrent que les évaluations de la performance de l'aide internationale au développement sont réalisées pour trois principales raisons (*cf.* figure 16) :

1. Rendre compte,
2. Documenter des processus d'apprentissage,
3. Faciliter les décisions.

- **Rendre compte**

Rendre compte selon les obligations contractuelles : les bailleurs sont redevables des résultats de développement issus des projets et programmes d'aide internationale au développement. Ils

ont pour obligation de rendre compte de façon claire et impartiale sur les résultats (OCDE, 2015). L'évaluation de la performance permet de remplir cette obligation. Cela signifie que le processus d'évaluation doit être précis, fiable et crédible aux yeux des parties prenantes. L'exactitude et la précision d'une mesure peuvent être biaisées par l'expérience, la perception et les suppositions de l'analyste, (l'évaluateur) et par les outils et les méthodes utilisées. Réduire les biais contribue à accroître l'exactitude et la précision des connaissances produites. Même s'il est impossible d'éliminer toute forme de biais de nos évaluations ; il est possible de prendre des précautions pour les réduire, la principale étant d'avoir un « *partage de modèle mental* ». Il n'entre pas dans le cadre de ce cette recherche de couvrir intégralement le sujet des biais et les moyens de les réduire. Néanmoins, nos travaux ne pouvaient pas les ignorer.

- **Documenter des processus d'apprentissage**

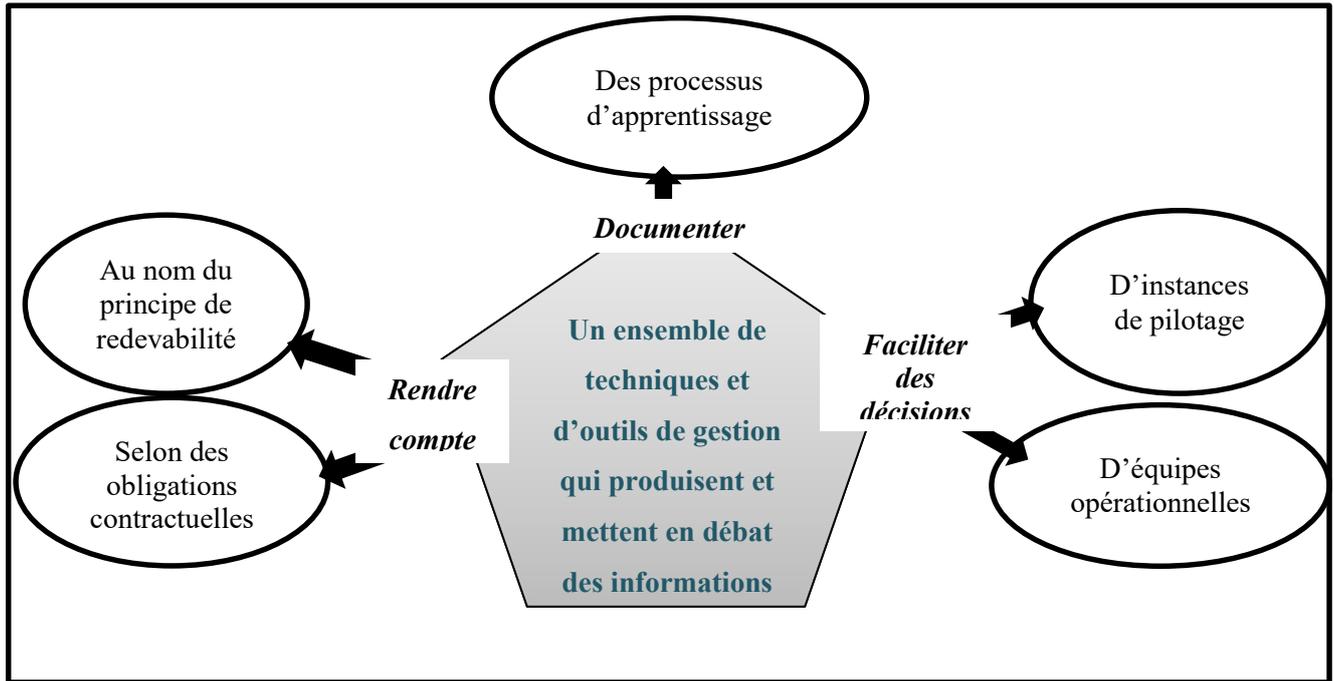
Tirer les leçons d'un projet d'aide internationale au développement pour la mise en place, la conduite et l'évaluation des projets futurs. L'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement devrait être un point de référence. C'est un processus d'apprentissage où le fait d'évaluer doit amener à convaincre les acteurs de faire évoluer leurs pratiques.

- **Faciliter les décisions, « *mise en débat* »**

L'évaluation de la performance devrait aider non seulement les parties prenantes directes du projet mais également des entités extérieures à la prise de décision. Les informations produites par les évaluations sont rarement partagées au-delà des parties prenantes. Les projets d'aide internationale au développement sont souvent des entités closes sur elles-mêmes. Ils réunissent des instances de gouvernance, des bénéficiaires, une équipe en charge des opérations qui débattent rarement au-delà du cercle qu'ils finissent par former. Ils répugnent parfois à s'exposer aux points de vue de tiers, et cherchent à contrôler assez étroitement les informations qu'ils sont tenus de diffuser au nom du principe de la redevabilité et du caractère public de l'action. Or les évaluations dans leur fonction de « *mise en débat* » devraient nourrir les décisions des décideurs publics.

Nous pouvons conclure que **la raison essentielle** qui motive la mise en œuvre d'une évaluation de la performance n'est pas liée à l'obtention d'une performance accrue de la politique publique. L'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement est « *un label* ».

Figure 16 : Les raisons de l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement



## Conclusion de la deuxième partie

Afin de répondre à l'injonction de la déclaration de Paris en 2005 sur l'efficacité de l'aide internationale au développement, les institutions financières imposent la réalisation systématique des évaluations de performance des projets d'aide internationale au développement. Aussi, le contexte de la NGP a favorisé la mise en place et le développement de pratiques managériales dans les organisations publiques, le tout dans un but officiel de rationalisation de la gestion publique. Ce contexte particulier rend intéressant l'étude de l'évaluation de la performance.

La problématique générale de cette recherche doctorale repose sur la question suivante : « **Pourquoi réaliser une évaluation de la performance de l'aide internationale au développement ?** ». Un objectif principal a été alors poursuivi : celui de déterminer les mécanismes générateurs à l'origine du dispositif d'évaluation de la performance. En d'autres termes, expliquer les raisons qui justifient la pratique de l'évaluation de la performance telle que nous l'observons. Cet objectif a nécessité la mobilisation d'une approche qualitative via des études de trois projets. Ainsi, à l'instar de Glaser et Strauss (1967), une démarche comparative nous a semblé pertinente pour examiner le même phénomène dans des contextes différents. Pour maximiser les différences sur les phénomènes que nous souhaitons observer, nous avons choisi des projets dans des institutions différentes. La triangulation des données issues de l'observation des trois projets, avec une posture ancrée dans le réalisme critique, a permis de répondre à la question de recherche. Le réalisme critique, se réclamant du « *positivisme aménagé* » semble ici convenir. En effet, ce paradigme propose de découvrir les raisons ou les mécanismes générateurs expliquant la survenue d'un phénomène social

Les allers et retours incessants entre les connaissances théoriques et le terrain ont permis de rassembler des conclusions (cf. conclusion du chapitre 6) que nous ne reprendrons pas ici au risque de nous répéter.

## Conclusion générale

Dans le cadre de cette recherche, nous avons souhaité déceler les raisons de la mise en œuvre d'une évaluation de la performance de l'aide internationale au développement. Nous avons compris que même si l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement est aujourd'hui prisée et se diffuse progressivement ; même si elle est désormais pensée comme une composante centrale de la mise en œuvre de l'aide internationale au développement, elle reste un **label**. Elle est pratiquée certes pour des raisons mises en évidence par nos observations empiriques mais surtout pour permettre aux bailleurs et aux acteurs politiques de se légitimer.

Nos travaux partent de constats théoriques et professionnels selon lesquels l'aide internationale au développement est, depuis la déclaration de Paris en 2005, confrontée à une exigence d'évaluation de sa performance. Pourtant, les conclusions issues de ces évaluations restent, dans la majorité des cas, inexplorées et n'impactent pas réellement l'amélioration de la performance. Partant de cette faiblesse, cette recherche s'attache à observer pourquoi les acteurs de l'aide internationale au développement, répondent à cette exigence.

Trois études de cas ont été conduites permettant d'étudier des dispositifs d'évaluation de la performance, d'en présenter les principaux instruments et mécanismes générateurs (raisons) à l'œuvre.

Les lignes qui suivent, quant à elles, présentent les principaux apports ainsi que les limites et les voies de recherches futures.

### 1. Apports théoriques de la recherche : un enrichissement de l'analyse de l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement

Le premier apport théorique consiste en l'établissement d'une revue de la littérature qui permet d'analyser les mécanismes générateurs ou les raisons de la mise en œuvre d'une évaluation de la performance de l'aide internationale au développement. Nous avons mis en lumière la diversité des courants qui irriguent l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement et nous avons articulé des concepts pouvant être mobilisés pour étudier son dispositif d'évaluation.

Le deuxième apport théorique repose sur la réalisation d'une revue de la littérature sur un phénomène jusqu'ici peu exploré en sciences de gestion et particulièrement en contrôle de gestion. Les travaux sur l'évaluation de la performance des politiques publiques sont, à ce jour, issus de l'économie du développement.

Par ailleurs, notre recherche contribue à une meilleure compréhension de l'une des plus importantes injonctions de l'OCDE : **l'évaluation de la performance**. La synthèse de la littérature sur ce phénomène permet d'une part de mettre en perspective historique l'aide internationale au développement comme politique publique et, d'autre part, de mettre en lumière l'ambiguïté de ce que recouvre sa performance en matière de maîtrise de la dépense publique, d'atteinte d'objectifs, mais aussi et surtout de changement social du bénéficiaire.

## 2. Apports méthodologiques

Sur le plan méthodologique, cette recherche présente l'intérêt d'avoir mis en œuvre un protocole de recherche rarement utilisé pour l'étude d'une évaluation de la performance de l'aide internationale au développement en sciences de gestion.

Tout d'abord, l'originalité de la recherche est de mobiliser l'approche par les outils de gestion pour l'analyser l'évaluation de la performance de l'aide. Elle considère que chaque outil est porteur d'une « *philosophie gestionnaire* », autrement dit d'une conception de la performance qui désigne la cible à atteindre. Convoquer cette approche nous a conduits à adopter une approche transversale des outils de gestion développés. Cette approche transversale s'est révélée propice pour appréhender les mécanismes générateurs globaux de l'évaluation de la performance des projets étudiés. Elle montre, en effet, comment ces différents dispositifs se complètent, pour défendre les raisons de leur mise en œuvre.

## 3. Contributions pratiques : recommandations sur l'évaluation de la performance

Ces résultats permettent de formuler des recommandations sur les dispositifs d'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement en général. Ainsi, nous avons fait des propositions pour pallier aux limites d'une conception trop normée des dispositifs d'évaluation de la performance. Nous avons également fait des propositions l'adoption de dispositifs sur mesure, évolutifs et réactifs. Et, pour la mise en place de dispositifs qui prévoient la mise en débat des connaissances produites.

#### 4. Limites de la recherche et pistes de recherches futures

Cette recherche, tout en s'efforçant de renouveler le regard porté sur l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement est marquée par plusieurs limites, de plusieurs ordres.

Tout d'abord, concernant l'étude qualitative, la première limite vient de l'échantillon. En effet, il est plutôt faible avec seulement trois projets d'aide internationale au développement observés et 33 répondants au total. L'étude pouvait s'étendre à davantage de projets et de répondants.

La deuxième limite vient de notre niveau d'observation. Nous n'avons rencontré des évaluateurs internes ou externes ayant déjà participé à des évaluations de la performance. Nous aurions pu rencontrer des acteurs politiques afin de recueillir leur avis sur les raisons de la mise en œuvre des évaluations. Cependant, ces derniers ne nous auraient pas apporté des éléments de réponses sur l'usage des techniques et outils des dispositifs observés.

La troisième limite de cette recherche est sa faible validité externe. Dans l'incapacité d'observer des quantités importantes de projets durant ces 5 années de thèse, nous avons conduit nos investigations en Côte d'Ivoire. Il convient tout de même de souligner que les institutions observées ont le même mode opératoire quel que soit le pays bénéficiaire de l'aide internationale au développement.

#### 5. Pistes de recherches futures

Une thèse de doctorat constitue certes un aboutissement pour le chercheur qui y a consacré plusieurs années, mais c'est aussi un point de départ pour de nouvelles perspectives de recherches.

Aussi réussie soit-elle sur le plan technique, l'évaluation de politiques publiques ou de l'aide internationale au développement ne peut orienter utilement l'action publique que si elle s'inscrit dans un cadre institutionnel qui facilite la communication et l'utilisation des résultats de l'évaluation. Des investigations pourraient être envisagées au sein d'autres projets sur le cadre institutionnel à mettre en place pour la communication et l'utilisation des informations produites par l'évaluation de la performance. Dans le prolongement de cette vision, des travaux sur l'utilisation des résultats des évaluations pour la formulation de nouvelles politiques publiques peuvent enrichir également le débat.

Des études approfondies peuvent également être conduites pour déterminer les techniques et les outils de gestion utilisés comme des contre feux aux biais pouvant intervenir à chaque étape du processus d'évaluation, de la collecte des informations à la production du rapport final d'évaluation.

Nos recherches ont cartographié des parties prenantes de niveaux différents qui ont des motivations, des attentes et des intérêts différents. Dans ce sillage, des travaux peuvent être conduits pour regarder la manière dont elles impactent l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement.

# Bibliographie

## Bibliographie

- Abbott, G. C. (1984). Two concepts of foreign aid. *World development*, 9(1), 1-10.
- ACDI. (1999a). *La gestion axée sur les résultats à l'ACD. Guide d'introduction aux concepts et aux principes. Direction générale de l'examen du rendement. ACDI.*
- ACDI. (1999b). *Guide d'établissement du rapport de projet sur le rendement : à l'intention des partenaires et des agents d'exécution canadiens. Direction générale de l'examen du rendement. ACDI.*
- Ackroyd, S., & Fleetwood, S. (2000). Realism in contemporary organization and management studies. *Realist Perspectives on Management and Organisations*, 3-25.
- Aggeri, F., & Labatut, J. (2010). La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion. *Finance Contrôle Stratégie*, 13, 5-13.
- Ahsan, K., & Gunawan, I. (2010). Analysis of cost and schedule performance of international development projects. *International Journal of Project Management*, 28(1), 68-78.
- Akrich, M. (2006). « *La description des objets techniques* », dans M. AKRICH, M. CALLON et B. LATOUR, *Sociologie de la traduction : textes fondateurs*. Paris: Presses de l'École des Mines.
- Albarello, L. (2004). *Devenir praticien-chercheur*. Bruxelles : De Boeck.
- Albarello, L., & Bajoit, G. (2007). Apprendre à chercher : L'acteur social et la recherche scientifique. *Bruxelles: De Boeck*.
- Albarello, L., Aubin, D., Fallon, D., & Van Haeperen, B. (2016). *Penser l'évaluation des politiques publiques*. De Boeck.
- Aliseda, A. (1998). La abduction como cambio epistémico : C. S. Peirce y las teorías epistémicas en inteligencia artificial. *Analogía*, 12, 125-144.
- Alkin, M. C. (2004). *Evaluation Roots: Tracing Theorists' Views and Influences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Alter, N. (2004). *L'innovation ordinaire*. Paris : PUF.
- Amalberti, R. (1996). *La conduite des systèmes à risques*. Paris : PUF.
- Amar, A., & Berthier, L. (2007). Le nouveau management public avantages et limites. *Revue Gestion et management publics*, 5, 1-14.
- Anderson, F. (1948). *The Philosophy of Francis Bacon*. Chicago: University of Chicago Press.
- Anderson, J. (2011). *Public policy making*. Boston, MA : Wadsworth Press - Cengage Learnings.

- Anthony, R. (1965). *Planning and control systems*. Boston, MA, USA : The Harvard Business School Press.
- Anthony, R. N., & Herzlinger, R. E. (1975). *Management control in nonprofit organizations*. Homewood : Irwin.
- Arborio, A. M., & Fournier, P. (2000). L'enquête et ses méthodes : l'observation directe. *Population, 55 ème année*, 4(5).
- Argyris, C. (1999). *Organizational Learning*. Blackwell Publishers : 2nd édition.
- ASDI. (2003). *La méthode du Cadre logique*. ASDI.
- Ashley, V., Lurie, S., & Jaselskis, E. (1987). «Determinants of Construction Project Success». *Project Management Journal, 18(2)*, 69-80.
- Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H., & Wells, R. B. (1997). "A stakeholder approach to strategic performance measurement". *Sloan Management Review, 38*, 25-37.
- Atkinson, A., & McCrindell, J. (1997). Strategic performance measurement in government. *CMA Magazine, 4*, 20-23.
- Atkinson, R. (1999). Project management : cost, time and quality, two best guesses and phenomenon, it's time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management, 17(n°6)*, pp.337-342.
- Aubert, N., & Roux-Dufort, C. (2006). *Le culte de l'urgence. La société malade du temps*. Paris: Flammarion.
- Aubert, P. (2014). Projets de développement et changements dans l'action publique. *Revue Tiers Monde, 220(4)*, 221-237.
- Avenier, M.-J., & Gavard-Perret, M. L. (2012). *Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique, in Méthodologie de la recherche en sciences de gestion - Réussir son mémoire ou sa thèse*. Paris : Village Mondial.
- Avenier, M.-J., & Thomas, C. (2011). Mixer quali et quanti pour quoi faire ? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion ! *Atelier de Méthodologie de recherche de l'AIMS*.
- Baccarini, D. (1999). The logical framework method for defining project succès. *Project Management Journal, 30(n°4)*, 25-32.
- Baker, B., Murphy, D., & Fisher, D. (1998). Factors affecting project success in celand, D.I. King, W.R. *Project Management Handbook*, 902-919.
- Barbier, J.-C. (2014). « Les sources intellectuelles de l'évaluation des politiques publiques ». *Politiques et management public, 31(1)*, 57-74.
- Bartoli, A. (2005). *Le management dans les organisations publiques*. Collection Management Public : 2eme édition.

- Bartoli, A., & Chomienne, h. (2011). « Le développement du management dans les services publics : évolution ou révolution ? ». *Informations sociales*, 167(5), 24-35.
- Bas, M. (1995). Oui, il faut définir la performance. *Revue Française de Comptabilité*, Juillet-Août ; numéro 69 ; 66-71.
- Baslé, M. (2013). Méta évaluation des politiques publiques et qualité des évaluations. *Revue française d'administration publique*, 148(4), 1017-1027.
- Baum, W. (1978). The World Bank Project cycle. *Finance et Développement*, 15(n°4), pp.10-17.
- Bazerman, M. H. (1998). *Judgement in Managerial Decision Making*. Wiley.
- Bechara, J. P., & Van de Ven, A. (2007). Philosophy of science underlying engaged scholarship. *Engaged Scholarship*, 12(2), 233-239.
- Beer, M. (2001). Why management research findings are unimplementable: An action science perspective. *Reflections*, 2(3), 58-65.
- Béguin, P., & Rabardel, P. (2000). Designing for instrument mediated activity. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 12, 173-190.
- Belassi, W., & Tukel, O. (1996). A new framework for determining critical succes and failure factors in projects. *International Journal of Project Management*, 1(3), 145-150.
- Belassi, W., & Tukel, O. (1996). A new framework for determining critical succès and failure fcators in projects. *International Journal of Project Management*, 14(n°3), pp.141-151.
- Benzerafa, M. (2007). L'introduction de la Balanced Scorecard dans les administration de l'Etat en France. *Politique et Management Public*, 25(4).
- Berle, A., & Means, G. (1995). *The modern corporation and private property*. New York : Macmillan.
- Berrebi-Hoffman, L. (2010). Évaluation et élitisme : d'une alliance à l'autre. *Cahiers internationaux de sociologie*, 128(129), pp. 79-90.
- Bessire, D. (1999). Définir la performance. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 2(5), 127-150.
- Bezes, P. (2005). « Le renouveau du contrôle des bureaucraties. L'impact du New Public Management ». *Information sociales*, 126(6), 26-37.
- Bhaskar, R. (1978). *A Realist Theory of Science*. Brighton : Harvester-Wheatsheaf.
- Blaug, M. (1982). *La méthodologie économique*. Paris Economica.
- Boisteau, C. (2013). L'évaluation, un outil au service de l'efficacité du développement. *Sociologies pratiques*, 2(27), 125-132.
- Boisvert, V., & Vivien, J. (2006). « Le développement durable : une histoire de controverses économiques », dans. *Le Développement durable, Enjeux politiques, économiques et sociaux*, 15-48.

- Boonee, P. (1996). Politics and the Effectiveness of Foreign Aid. *Europeann Economic Review*, 2(40), 289-329.
- Bouquin, H. (2004). *Le contrôle de gestion*. Paris: P.U.F 6ème édition.
- Bourgault, J. (2006). Les réformes budgétaires de type managérial : observations chez quelques précurseurs. *Revue Française d'Administration Publique*, 1(117), pp.69-83.
- Bourguignon, A. (1995). Peut-on définir la performance ? *Revue Française de Comptabilité, Juillet-Août* (269), 61-66.
- Bournaud, G., & Rétaux, X. (2002). *Rapports entre conception institutionnelle et conception dans l'usage*", *ACM International Conference Proceeding Series; Vol. 32, Proceedings of the 14th French-speaking conference on Human-computer interaction Conférence Francophone sur l'Interaction Homm*.
- Boussard, V. (2008). *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*. Paris : Belin.
- Bozio, A. (2014). L'évaluation des politiques publiques : enjeux, méthodes et institutions. *Revue française d'économie*, XXIX(4), pp. 59-85.
- Brewer, G., & De Leon, P. (1983). *The foundations of policy analysis*. New Jersey: Homewood : Dorsey.
- Brillet, F., Hulin, A., & Martineau, R. (2010). La gestion des compétences à l'épreuve du E-RH : de l'adoption à l'appropriation des outils. 37(7), 240-262.
- Brunetière, J. R. (2006). Les indicateurs de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) : une occasion de débat démocratique ? *Revue française d'administration publique*, 1(117), 95-96.
- Buchanan, J., & Tullock, G. (1962). *The calculus of consent*. University of Michigan Press, Ann Arbor.
- Bunge, M. (1997). « Mechanisms and explanation ». *Philosophy of social sciences*, 27(4).
- Buono, A., & Savall, H. (2007). *Socio-Economics Intervention in Organization. The Intervener-Researcher and the seam Approach to Organizational Analysis*. Charlotte: Information Age Publishing.
- Bureau, D., & Mougeot, M. (2007). *Performance, incitation et gestion publique*. Paris: La Documentation Française.
- Burlaud, A., & Simon, C. (2006). *Le contrôle de gestion*. Paris : La Découverte.
- Burlaud, A., Teller, R., Chatelain-Ponroy, S., Mignon, S., & Walliser, E. (2004). *Contrôle de gestion*. Vuibert Gestion.
- Burnside, C., & Dollar, D. (2000). Aid, policies, and growth. *American Economic Review*, 90(4), 847-68.

- Cabantous, L., & Gond, J. (2012). Du mode d'existence des théories dans les organisations: La fabrique de la décision comme praxis performative. *Revue française de gestion*, 225(6), 61-81.
- Caiden, N. (1988). *Shaping Things to come. Super-budgeters as Heros (and heronies) in the late twentieth century*. Albany: State University of new york press.
- Calmette, J. (2006). La loi organique relative aux lois de finances (LOLF) : un texte, un esprit, une pratique. *Revue française d'administration publique*, 1(117), 43-55.
- Calmette, J. (2008). La LOLF comme nouvelle approche des politiques publiques. *Informations Sociales*, 6(150).
- Calori, R., Livian, Y.-F., & Sarnin, P. (1989). Pour une théorie des relations entre culture d'entreprise et performance économique. *Revue Française de Gestion*, juin, juillet, août, 39-48.
- Cambon, C. (1988). « L'évaluation des politiques publiques ». *Politiques et Management Public*, 6(2), 98-117.
- Cameron, & Whetten. (1983). *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models*. New York: Academic press, New-York.
- Cappelletti, L. (2010). *Recherche-Intervention : Quels usages en contrôle de gestion*. In *Crises et nouvelles problématiques de la valeur*. Nice - France.
- Carden, L., & Egan, M. (2008). Human Resource Development and Project Management: Key Connections. *Human Ressource development Review*, 7(3), 309-338.
- Caroll, A. B. (1989). *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. South Western, Cincinnati.
- Catellin, S. (2004). L'abduction: une pratique de la découverte scientifique et littéraire. *Hermès, La Revue*, 39(2), 179-185.
- Cazes-Milano, P., & Mazars-Chapelon, A. (2000). Techniques et outils de gestion : Un même concept ? *Cahier de Recherche DMSP*, 281.
- Chanut, V. (2010). Pour un agir évaluatif. *Revue française des affaires sociales*(1-2), 51-70.
- Chanut, V. (2014). " Evaluer pour servir", in M.Kalika et al., *Le professeur de management à 360°*. Paris, Vuibert.
- Chanut, V., & Lamarque, D. (2014). Où en est l'évaluation des politiques publiques ? *Revue Politiques et Management Public*, 31(1), 5-12.
- Chanut, V., & Rochette, C. (2012). « La fabrique d'une marque Région : le cas de la marque « Auvergne Nouveau Monde » ». *Politiques et Management Public*, 29(3), 493-517.
- Chaponnière, J., Comolet, E., & Jacquet, P. (2009). Les pays émergents de l'aide au développement. *Revue d'économie financière*, 95, 173-188.

- Charbonneau, S., & Padioleau, J. (1980). « La mise en œuvre d'une politique réglementaire : le défrichement des bois et forêts ». *Revue française de sociologie*, 21, 49-75.
- Charnoz, O., & Severino, J. (2007). *L'aide publique au développement*. Paris : La Découverte.
- Charnoz, O., & Severino, J. (2015). *L'aide publique au développement*. Paris: La Découverte.
- Charreire-Petit, S., & Durieux, F. (2014). *Explorer et tester : les deux voies de la recherche. Dans R-A Thiéard (4ème Ed), Méthode de recherche en management*. Dunod.
- Chatelain-Ponroy, S. (2010). Une voie de compréhension du contrôle de gestion dans les organisations non marchandes : la métaphore de l'iceberg. *Politiques et Management Public*, 27(3), pp.73-107.
- Chaudemanche, B. (1995). De la Difficulté de recourir au contrôle dans les collectivités locales - Contrôle et collectivités locales, un formariage ? *Congrès AFC*.
- Chauvet, L., Collier, P., & Duponchel, M. (2010). *What explains aid project success in post-conflict situations?* The World Bank Policy Research : Working Paper.
- Chemal-Lafay, A., & Chol, C. (2006). *25 ans de réforme de la gestion publique dans les pays de l'OCDE*.
- Chevallier, J. (2005). Politiques publiques et changement social. *Revue française d'administration publique*, 115(3), 383-390.
- Chiapello, E., & Gilbert, P. (2013). *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*. La Découverte, collection grand repère.
- Chouraqui, J.-C., Jones, B., & Montador, R. (1991). La dette publique dans les pays de l'OCDE : Evaluation et implication. In. *Revue d'économie financière. La sécurité des systèmes Financières*(18), 195-213.
- Collier, P., & Dehn, J. (2001). Aid, shocks and growth. *Policy Research Working Paper Series 2688, The World Bank*.
- Cooke-Davies, T. (2002). The real success factors on projets. *International Journal of Project Management*, 20(n°1), 185-190.
- Crawford, P., & Bryce, P. (2003). Projects monitoring and evaluation : a method for enhancing the efficiency and effectiveness of aid project implementation. *International Journal of Project Management*, 21(n°1), 363-373.
- Croizier, M., & Friedberg, E. (1997). *L'acteur et le système*. Seuil.
- Dahl, R. (1957). The concept of Power. *Behaioral Science*, 2(3).
- Daigneault, P. (2011). Les approches théoriques en évaluation. *Cahiers de la performance et de l'évaluation*, Printemps ; numéro 4 .
- David, A. (1996). L'aide à la décision entre outils et organisation. *Entreprises et Histoire*, 13, 9-26.

- David, A. (1998). Outils de gestion et dynamique du changement. *Revue Française de gestion, Septembre-Octobre*(120), 44-59.
- David, A. (1999). Intervention methodologies in management research. Track : Collaborative management/Research approach.
- David, A. (2003). Etudes de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion. *Revue Sciences de Gestion, 39*, 139-166.
- David, A. (2012). « *La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management?* » In: *Les nouvelles fondations des sciences de gestion: éléments d'épistémologie de la recherche en management*. Presses des Mines.
- David, A., Hatchuel, A., & Laufer, A. (2012). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*. Presses des Mines.
- David, A., Hatchuel, A., & Laufer, R. (2000). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*. Vuibert.
- De Gaulejac, V. (2005). *La société malade de gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris : Le Seuil, Collection économie humaine.
- De La Villarmois, O. (1998). Le concept de performance et sa mesure. *Actes des XIV<sup>o</sup> Journées des I.A.E., Nantes, t.2, vol.2*, pp. 199-216 .
- De Lavergne, C. (2007). La posture du praticien-chercheur : un analyseur de l'évolution de la recherche qualitative. *Recherches qualitatives. Actes du Colloque International Bilan et Perspectives de la Recherche Qualitative, Hors Série, n°3*, 28-42.
- De Sanctis, G., & Poole, M. (1994). Capturing the complexity in advanced technology use: Adaptive structuration theory. *Organization Science, 5*(4), 121-147.
- De Vaujany, F. (2005). *De la conception à l'usage : l'appropriation des outils de gestion*. Edition EMS.
- De Vaujany, F. (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage. *Management & Avenir, 9*(3), 109-126.
- De Wit, A. (1988). Measurement of project success . *Project Management Journal, 6*(3), 164-170.
- Deacon, B., Hulse, M., & Stubs, P. (1997). *Global Social Policy : International organization and the future of welfare*. (Sage, Ed.) Londres.
- DeLeon, P. (1999). The stages approach to the policy process : What has it done? Where is it going? . *Theories of the Policy Process*, 19-34.
- Delville, L. (2012). Affronter l'incertitude ? Les projets de développements à contre-courant de la révolution du management de projet. *Revue Tiers Monde, 3*(n°211), 153-168.
- Delville, L. (2017). « Regards sur l'action publique en Afrique ». *Anthropologie & développement, 45*.

- Denis, J.-L., Langley, A., & Rouleau, L. (2007). Strategizing in pluralistic contexts: rethinking theoretical frames. *Human relations*, 60(1), 179-215.
- Desreumeaux, A. (1998). *Théorie des Organisation*. Editions EMS, Caen.
- Diallo, A., & Thuillier, D. (2004). The success Dimensions of International development projects : the perceptions of african project coordinators. *International Journal of Project Management*, 22(n°1), 19-31.
- Diallo, A., & Thuillier, D. (2005). The success of international development projects, trust and communication : an african perspective. *International Journal of Project Management*, 23(n°1), 237-252.
- Diallo, R. (2012). « Élités administratives, aide internationale et fabrique de l'action publique de la conservation au Mozambique ». *Politique africaine*, 162(2), 143-161.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The iron cage revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Dodd, E. (1932). "For Whom Corporate Managers are Trustees?". *Harvard Law Review*, 45 (7), 1145-1163.
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). "The stakeholder Theory of the corporation : concepts, evidence and implications". *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Drouard, H. (2006). "Chercheur et praticien ou Praticien-Chercheur ?". *Esprit critique*, 8(1), 1-15.
- Drucker-Godard, C., Ehlinger, S., & Grenier, C. (2014). *Validité et Fiabilité de la recherche. In R.A Thiétard (4ème Ed). Méthodes de recherche en Management*. DUNOD.
- Dubois, V. (2009). *L'action publique*. Paris : La Découverte.
- Dubouloz, S. (2013). *L'innovation organisationnelle : antécédents et complémentarité Une approche intégrative appliquée au Lean Management*. Thèse de Doctorat en sciences de gestion. Université de Grenoble.
- Dujarier, M. (2015). *Le Management désincarné*. Paris : La Découverte.
- Dumez, H. (2013). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 112(2), 29-42.
- Duran, P., & Monnier, E. (1992). Le développement de l'évaluation en France. Nécessité technique et exigences politique. *Revue française de science politique*, 42(2).
- Durkheim, E. (1967). *Les règles de la méthode sociologique*. PUF .
- Dvir, D., Raz, T., & Shenhar, A. (2003). An empiriacal analysis of the relationship between project planning and project succes factors. *International Journal of Project Management*, 21(n°1), 89-95.

- Dyer, W., & Wilkins, A. (1991). Better Stories, Not Better Constructs, to generate better theory. *The Academy of Management Review*, 16(3), 613-619.
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Cases Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K., & Graebner, M. (2007). Theory building from cases : opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50, 25-32.
- Elms, H., Shawn, B., & Wicks, A. C. (2002). Ethics and Incentives: An Inductive Development of Stakeholder Theory in the Health Care Industry. *Business Ethics Quarterly*, 12, 413-432.
- Endsley, M. R. (2004). *Situation awareness : progress and directions. In A cognitive approach to situation awareness. Theory and application* . Aldershot : Ashgate.
- Fayol, H. (1916 ). *Administration et coopération industrielle, bulletin de la société de l'industrie minérale*. Paris: Dunod.
- Fendt, J., & Sachs, W. (2008). Grounded theory method in management research : User's perspectives. . *Organizational Research Methods* , 11(3) : 430-455.
- Fetterman, D. M. (2004). « Empowerment Evaluation ». In S. Mathison, *Encyclopedia of Evaluation*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Follet, P. M. (1918). *The New State*. [http://sunsite.utk.edu/FINS/Mary\\_Parker\\_Follett/Fins-MPF-01.html](http://sunsite.utk.edu/FINS/Mary_Parker_Follett/Fins-MPF-01.html).
- Fouquet, A. (2013). « L'évaluation des politiques publiques : État(s) de l'art et controverses ». *Revue française d'administration publique*, 4(148), pp. 835-847.
- Freeman, E. R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Gabas, J., & Ribier, V. (2013). « Les déterminants politiques de la mesure de l'aide au développement ». *Revue Tiers Monde*, 1(213), 33-50.
- Gaddis, P. (1959). The Project Management. *Harvard Business Review*, 37(3), 89-97.
- Gambotti, C. (2015). L'évaluation des politiques publiques en Côte d'Ivoire. *Géoéconomie*, 77(5), 125-138.
- Garel, G. (2003). *Le management de projet*. Paris : La Découverte, coll. «Repères».
- Garnaud, B., & Rochette, J. (2012). « Rôle et limites de l'approche projet dans l'aménagement du littoral à Nador (Maroc) ». *Revue Tiers Monde*, 211(3), 169-188.
- Gauzente, C. (2000). Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs. *Finance Contrôle Stratégie* , 3(2), 145-165.
- Gavard-Perret M, L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la Recherche - Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Paris: Pearson Education France.

- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. New York : Basic Books.
- George, C. (1997). *Polymorphisme du raisonnement humain*. Paris : PUF.
- Germain, O., & Lacolley, J.-L. (2012). La décision existe-t-elle ? *Revue Française de Gestion*, 6(225), 47-59.
- Gervais, M. (1988). *Contrôle de gestion et planification de l'entreprise*. Paris: Economica.
- Gervais, M. (1996). *Recherche en contrôle de gestion*. Economica.
- Ghobadian, A., & Ashworth, J. (1994). Performance measurement in local government - concept and practice. *International Journal of Operation and Production Management*, vol.14(5), p.35-51.
- Gibert, P. (1984). L'analyse de politique. *Revue d'économie politique*, 99 ème année, mars-avril(2), 355-392.
- Gibert, P. (1986). Management public, management de la puissance publique. *politique et management public*, vol.4(2), 89-123.
- Gibert, P. (1998). *L'instrumentation de gestion. La technologie de gestion, Science humaine ?* Paris: Economica.
- Gibert, P. (2003). L'évaluation de politique : contrôle externe de la gestion publique ? *Revue Française de gestion*(n°147), p.259-273.
- Gibert, P. (2010). Contrôle et évaluation, au-delà des querelles sémantiques, parenté et facteurs de différences. *Revue française des affaires sociales*(1-2), 71-88.
- Gibert, P., & Andrault, M. (1984). Contrôler la gestion ou évaluer les politiques. *Revue politique et management public*, vol.2(n°2), p.123-131.
- Gibert, P., & Benzerafa-Alilat, M. (2016). De quoi l'État rend-il compte dans ses rapports annuels de performance. *Revue française d'administration publique*, 160(4), 1041-1064.
- Giddens, A. (1987). *La constitution de la société: Éléments d'une théorie de la structuration*. Paris: P.U.F.
- Gigerenzer, G., & Gaissmaier, W. (2011). Heuristic decision making. *Annual Review Psychology*, 62(1), 451-482.
- Giordano, Y., & Jolibert, A. (2012). *Spécifier l'objet de la recherche. Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Pearson Education.
- Giordano, Y., & Musca, G. (2012). Les alpinistes dans l'imprévu. Pour une approche naturaliste de la décision. *Revue Française de gestion*, 6(225), 83-107.
- Giovalucchi, F., & Sardan, O. (2009). Planification, Gestion et Politique dans l'aide au développement : le Cadre Logique, outil et miroir des développeurs. *Revue Tiers Monde*, 198(2), 383-406.
- Girin, P. (1981). *Les Machines de gestion*. Paris, Ecole Polytechnique.

- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine Publishing Co.
- Glaserfeld, V. E. (1988). *Introduction à un constructivisme radical*. Paris : Seuil.
- Greiner, J. (1996). *Positioning Performance Measurement for the twenty-first century in Organizational Performance and Measurement in the public sector*. Wesport/London: Quorum.
- Griffin, K., & Enos, J. (1970). Foreign Assistance, Objectives and Consequences. *Economics Review*, 18.
- Griffin, K., & Enos, J. (1970). Foreign Assistance: Objectives and Consequences. *Economic Development and Cultural Change*, 18, 313-327.
- Grimand, A. (2006). *L'appropriation des outils de gestion: vers de nouvelles perspectives théoriques ?* Université de Saint-Etienne.
- Gruening, G. (2001). Origin and theoretical basis of the New Public Management (NGP). *International Public Management Journal*, 4, 1-25.
- Gubrium, J., Holstein, J., Marvasti, A., & MCKinney, K. (2012). *Narrative practice and the transformation of interview subjectivity*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Guenoun, M. (2009). *Le management de la performance publique locale. Etude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales*. Thèse de doctorat en Science de gestion, Université Paul Cézanne - Aix-Marseille III.
- Guillaumont, P. (1968). L'aide internationale au développement. *Revue économique*, 19(n°6), 974-1003.
- Guillaumont, P., & Chauvet, L. (2001). Aid and Performance : A Reassessment. *Journal of Development Studies*, 37(6), 66-92.
- Guillemette, F. (2006). L'approche de la grounded theory. Pour innover? . *Recherches qualitatives*, (26)1 : 32-50.
- Harré, R., & Secord, P. (1972). *The Explanation of Social Behaviour*. Oxford : Blackwell.
- Hassenteufel, P. (2008). *Sociologie politique : l'action publique*. Paris: Armand Colin.
- Hassenteufel, P. (2011). *Sociologie politique : l'action publique*. Paris: Armand Colin.
- Hatchuel, A., & Moisdon, J. (1993). Modèles et apprentissage organisationnel. *Cahiers d'Economie et Sociologie Rurales*, 28, 18-32.
- Hatchuel, A., & Molet, H. (1986). « Rational Modelling in Understanding Human Decision Making : about two case studies ». *European Journal of Operations Research*, 24, 178-186.
- Hatchuel, A., & Weil, B. (1992). *L'Expert et le système*. Paris: Economica.
- Hazebroucq, J. M. (1993). Les facteurs clés de succès dans le management de projets. *Revue Internationale en Management et Gestion de projets*, 27-40, 27-40.

- Heinrich, C. (2002). Outcome- based performance management in the public sector implications for Government accountability and effectiveness. *Public Administration Review*, November/December, 62(6), P.713.
- Hernandez, S. (2006). *Paradoxes et management stratégique des territoires. Etudes comparées de métropoles Européennes*. Thèse de doctorat en sciences de gestion. Université Paul Cezanne.
- Hlady, R. (2002). *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*. Bruxelles: De Boeck Université.
- Hodgson, D. E., & Cicmil, S. (2006). *Making projects critical*. London: Palgrave.
- Hogarth, R. M. (1981). Beyond Discrete Biases: Functional and Dysfunctional Aspects of Judgmental Heuristics. *Psychological Bulletin*, 90(2), 197-217.
- Hogarth, R., & Makridakis, S. (1981). Forecasting and Planning an Evaluation. *Management Science*, 27(2), 115-138.
- Hollnagel, E., Journé, B., & Laroche, H. (2009). Fiabilité et résilience comme dimensions de la performance organisationnelle. *Management*, 12(4), 224-229.
- Holvoet, N., & Robrecht, R. (2007). Monitoring and evaluation under the PRSP : Solid rock or quickland ? *Evaluation and Program Planning*, 30, 66-81.
- Honigman, C. N., & Tubiana, H. M. (1992). *Diagnostic, évaluation et transmission des entreprises*. Litec.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons ? *Public Administration*, 69(1), pp.3-19.
- Hood, C. (1995). The public management in the 1980s : Variations on the theme. *Accounting, Organisations and Society*, 20( 2), pp.93-109.
- Hood, C. (2012). Public Management by Numbers as a Performance-Enhancing Drug: Two Hypotheses. *Public Administration Review*, 72(S1), S85-S92.
- House, E. R., & Howe, K. R. (2000). Deliberative Democratic Evaluation. *New Directions for Evaluation*, (85) : 3-12.
- Howe, R., & Aashcraft, C. (2005). Deliberative Democratic Evaluation: Successes and Limitations of an Evaluation of School Choice . *Teachers College Record* , 107(10) : 2274-2297.
- Hutchins, E. (1995). *Cognition in the wild*. Cambridge, MA, MIT Press.
- Hyvari, I. (2006). Success of projects in different organizational conditions. *Project management journal*, 37(4), pp. 31-41.
- IDA. (2002). *Additions to IDA Resources: Thirteenth Replenishment*. Final text. IDA.
- Ika, L. (2009). Project success as a topic in project management journals. *Project management journal*, 40(4), pp.6-19.

- Ika, L. (2010). Project management in the international development industry. *International Journal of managing projects in Business*, 3(1), pp.61-93.
- Ika, L. (2011). Les Facteurs clés de succès des Projets d'Aide au Développement. Doctorat en Sciences de l'Administration. Université du Québec à Montréal.
- Ika, L. (2012). Project Management for Development in Africa: Why Projects Are Failing and What Can Be Done About It. *Project Management Journal*, 43(4), 27-41.
- Ika, L. A. (2005). La gestion des projets d'aide publique au développement : historique, bilan et perspective. *Perspective Afrique*, 1(n°2), 128-153.
- Ika, L., Daillo, A., & Thuillier, D. (2010). Project management in the international industry ; the project coordinators's perspective. *International journal of managing projects in business*, 3(1), pp.61-93.
- Irwin, D. (2002). Strategy mapping in the public sector. *Long Range Planning*(35), p.637-647.
- Ittner, C., & Larcker, D. (1998). Innovations in performance measurement : trends and research implications. *Journal of Management Accounting Research*, vol.10, p.205-238.
- Ittner, C., Larcker, D., & Rajan, M. (1997). The choice of performance in annual bonus contracts. *The Accounting Review*(April), p.231-235.
- Ittner, C., Larcker, D., & Meyer, M. (1997). Performance, compensation, and the Balanced Scorecard. *Working paper, University of pennsylvania*.
- Iverson, A. (2003). *Preparing Program Objectives: Theory & Practice*. . Ottawa: Centre de recherches pour le développement international (CRDI).
- Jacob, S. (2010). Evaluation. in Laurie Boussaguet et al. *Dictionnaire des politiques publiques*, p.257-266.
- Jacob, S., Varone, F., & Genard, J. (2007). *L'évaluation des politiques au niveau régional*. Presses Interuniversitaires Européennes.
- Jacquet, P. (2006). « Revisiter l'aide publique au développement ». *Économie internationale*, 4(108), 139-152.
- Jahoda, M., & Baritz, E. (1955). The nature of evaluation. *International Social Science Bulletin*, 7(3), 1-13.
- JICA. (2004). *Guideline for Project Evaluation*. JICA.
- Johansson, A., & Lindhult, E. (2008). Emancipation or workability? Critical versus pragmatic scientific orientation in action research. *Action Research*, 6(1): 95-115.
- Johnsen, A. (1999). Implementation mode and local government performance measurement : ANorwegian experience. *Financial Accountability and Management*, Volume 15 ; 41-66.
- Jones, C. (1997). *An Introduction to the study of public policy*. Boston : Wadsworth Publishing Co Inc : Third edition.

- Jones, T. M. (1995). « Instrumental stakeholder theory : A synthesis of ethics and economics ». *Accounting Management Review*, 20 (2), 404-437.
- Jones, T. M., & Wicks, A. (1999). « Convergent stakeholders theory ». *The Academy of Management Review*, 24(2), 206-221.
- Jönsson, S., & Lukka, K. (2005). *Doing interventionist research in management accounting*. Gothenbur Research Institute-rapport.
- Jugdev, K., & Müller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Project Management Journal*, 36(4), pp.19-31.
- Kahneman, D., Slovic, P., & Tversky, A. (1982). *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from performance Measurement to Stratégie Mangement . *Accounting Horizons*, Vol.15(issue 1, mars).
- Kaplan, R., Chapman, C., Hopwood, A., & Shields, M. (2009). Conceptual foundations of the Balanced Scored. *Handbook of Management Accounting Research*, Vol.3, p.1253-1269.
- Kerzner, H. (1987). In search of excellence in project management. *Journal of Systems Management*, 38 (2), 30-40.
- Khan, Z., Thornton, N., & Frazer, M. (2003). Experience of a financial reforms project in Bangladesh. *Public Administration and Development* , 20, 33-42.
- Khang, D., & Moe, T. (2008). Success criteria and factors for international development projects : a life cycle base framework. *Project Management Journal*, 39(n°1), 72-84.
- Kilby, C. (2000). Supervision and performance: the case of World Bank projects. *Journal of Development Economics*, 62, 233–259.
- Kimberly, J. (1981). *Managerial innovation*. Starbuck : Oxford University Press.
- Klein, G. (1998). Sources of Power, How People make decisions. MIT Press.
- Klein, G. (2008). Naturalist Decision Making. *Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 50(3), 456-460.
- Klein, G. (2013). *Seeing what others don't: The remarkable ways we gain insights*. New York : Public Affairs Books.
- Klein, G., Borders, J., Wright, C., & Newsome, E. (2015). *An empirical evaluation of the Shadow Box training method*. In *Proceedings of the 12th International Conference on Naturalistic Decision Making*. McLean.
- Klein, G., Calderwood, R., & Clinton-Cirocco, A. (2010). Rapid decision making on the fireground : The original study plus a postscript. *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*, 4, 186-209.
- Klein, G., Hintze, N., & Saab, D. (2013). *Thinking inside the box: The shadowbox method for cognitive skill development*.

- Knoepfel, P., & Varone, F. (1999). Mesurer la performance publique. Méfions nous des terribles simplificateurs. *Politiques et Management Public*, 17(2), pp.123-145.
- Knoepfel, P., Larrue, C., & Frédéric, V. (2001). *analyse et pilotage des politiques publiques*. Helbing & Lichtenhan.
- Koenig, G. (1993). Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles. *Ruvue de l'AGRH*, Novembre(9).
- Kott, S. (2011). Par-delà la guerre froide: Les organisations internationales et les circulations Est-Ouest (1947-1973). *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, 109(1), 142-154.
- Kowalczyk, R. (2004). *Tracing the effects of a hospital merger*. In Ackroyd and Fleetwood (Ed), *Critical realist application in organisation and management studies*. Routledge : London.
- Kraatz, M. S., & Block, E. S. (2008). *Organizational Implications of Institutional Pluralism*. In *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* . London: Sage.
- Kreiner, P., & Bhambri, A. (1998). Influence and information in organization-stakeholder relationships. *Academy of Management Proceedings*, 1.
- Kuhn, T. (1962). *The structure of scientific revolutions*. University of Chicago Press.
- Kwak, Y. (2002). Critical success factors in international development project management. *CIB 10th international symposium construction innovation & global competitiveness*. Cincinnati, Ohio.
- Lacouette, F., & Lascoumes, P. (2013). « L'évaluation : un marronnier de l'action gouvernementale ? » . *Revue française d'administration publique*, 148(4), 859-875.
- Lafourcade, O. (2014). L'aide au développement : un état des lieux, des interrogations. *Techniques Financières et Développement*, 117(4), pp. 11-19.
- Landoni, P., & Corti, B. (2011). The management of international development projects: moving toward a standard approach or differentiation? *Project Management Journal*, 42(3), 54-61.
- Langley, A., & Royer, L. (2006). Perspectives on doing case study research in Organizations. *Management*, 9(3), 73-86.
- Laporte, C. (2015). L'évaluation, un objet politique : le cas d'étude de l'aide au développement. *Thèse de Doctorat en Science Politique*.
- Lascoumes, P. (2002). « L'expertise, de la recherche d'une action rationnelle à la démocratisation des connaissances et des choix ». *Revue française d'administration publique*, 103(3), 369-377.
- Latouche, S. (1988). Contribution à l'histoire du concept de développement. Dans Coquery-Vidrovitch Hermery, D. et Piel, J. (dir). (l'Harmatan, Ed.) *Pour une histoire du développement : Etats, sociétés, développement*, 285 p.

- Latour, B., & Woolgar, S. (1983). Laboratory life. The social construction of scientific facts. *Revue française de sociologie*, 24(1), 156-159.
- Laufer, R. (2008). « Où est passé le management public ? Incertitude, institutions et risques majeurs ». *Politique et management public*, 26(3), 25-48.
- Le Bossé, Y. (2003). De l'habilitation au pouvoir d'agir : vers une appréhension plus circonscrite de la notion d'empowerment. *Nouvelles pratiques sociales*, 16(2) : 30-51.
- Le Moigne J, L. (1995). *Les Epistémologies constructivistes*. Paris : Que Sais-Je ?
- Le Moigne, J. (2012). *Les épistémologies constructivistes*. Paris : PUF.
- Lebraty, J. F., & Pastorelli-Nègre. (2004). Biais cognitifs : quel statut dans la prise de décision assistée ? *Systèmes d'Information et Management*, 9(3), 87-116.
- Leduc, G. (1963). l'aide internationale au développement. *Tiers-Monde*, Tome 4(13-14), p.237-260.
- Lemieux, V. (1992). «Coalition, alliances et autres liens politiques ». Sillery: Presses de l'Université du Québec.
- Lemieux, V. (2002). *L'étude des politiques publiques*. Québec : 2ème édition: Presses de l'Université de Laval.
- Leonardi, P. M. (2011). When Flexible Routines Meet Flexible Technologies: Affordance, Constraint, and the Imbrication of Human and Material Agencies. *MIS quarterly*, 35, 147-167.
- Les membres du Conseil d'analyse économique. (2013). Évaluation des politiques publiques. *Notes du conseil d'analyse économique*, 1(1), pp. 1-12.
- Levy, F. (1984). *l'évaluation des politiques publiques aux Etats-Unis*, in Nioche, O.P & Poinard, R. dir *l'évaluation des politiques publiques*. Paris: Economica.
- Lewin, K. (1981). *Field Theory in Social Science*. Harper & Row.
- Likierman, A. (2001). From planning to implementation : the New UK Central Government Financial framework. *Public money and Management*, 21(1, janvier), pp.53.
- Lim, C., & Mohamed, M. (1999). Criteria of Project success : an explanatory re-examination. *International Journal of Project Management*, 17(n°17), pp.243-248.
- Lin, A., & Conford, T. (2010). *Sociotechnical Perspectives on Emergence Phenomena*. pp. 51-59 in Coakes, D. Willis et R. Lloyd-Jones Eds. *The New SocioTech*, Springer.
- Lipe, M., & Salterio, S. (2000). The balanced Scorecard : Judgmental effects of common and unique performance measures. *The Accounting Review*(july), p.283-298.
- Livian, Y. F. (2008). *Théories et Pratiques*. Paris: Dunod.
- Livian, Y. F. (2010). *Introduction à l'analyse des organisations*. (3, Ed.) Economica.

- Llewellyn, S. (1996). *Performance Management in the social services : its meaning and measurement*. London: Paul Chapman Publishing.
- Lorino, P. (2002). Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquées aux instruments de gestion. Essec Research Center.
- Lorino, P. (2003). *Méthodes et pratiques de la performance*. Editions d'organisation.
- Lorino, P. (2007). « *Stylistic creativity in the utilization of management tools* ». ESSEC Research Center.
- Lorino, P., & Teulier, P. (2005). *Des connaissances à l'organisation par l'agir collectif*, pp. 11-25, in Lorino P. et Teulier P. (2005), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*. Paris : la Découverte.
- Lorino, P., Tricard, B., & Clot, Y. (2011). Research Methods for non-representational approaches to organizational complexity : the Dialogical Mediated Inquiry. *Organization Studies*, 32(6), 769-801.
- Lowi, T. (1972). « Four Systems of Policy, Politics and Choice », *Public Administration Review*, 32, 298-310.
- Lukka, K. (2005). *Approaches to case research in management accounting: The nature of empirical intervention and theory linkage*. *Accounting in Scandinavia – The northern lights* (eds Jönsson, S., Mouritsen, J.). Liber & Copenhagen Business School Press: 37.
- Luoma, P., & Goodstein, J. (1999). « Stakeholders, and corporate boards : Institutional influences on board composition and structure ». *Academy of Management Journal*, 42(5), 553-563.
- Mahaiu, D., Opreana, A., & Cristescu, M. (2010). Efficiency, effectiveness and performance of the public sector. *Romanian Journal of Economic Forecasting*, volume 4 ; 132-147.
- Majone, G. (1980). *Policies as theories*. Omega.
- Mallinger, M. (2013). Faculty to Administration and Back Again I'm a Stranger Here Myself. *Journal of Management Inquiry*, 22(1), 59-67.
- Manzo, G. (2005). Variables, mécanismes et simulations : une synthèse des trois méthodes est-elle possible : Une analyse critique de la littérature. *Revue française de sociologie*, 46(1), 37-74.
- Marcou, L. (1987). *Deuxième acte : le plan Marshall*. Dans *La Guerre froide: L'Engrenage*. Paris: Éditions Complexe (programme ReLIRE).
- Martineau, R. (2009). *La mise en usage des outils de gestion par la qualité par les professionnels de santé à l'hôpital : une approche par la théorie instrumentale*. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université François – Rabelais de Tours .
- Martineau, R. (2012a). Les usages-types d'un outil de gestion des risques à l'hôpital. *Management & Avenir*, 4(54), 215-236.

- Martineau, R. (2012b). Passer des procédures aux processus : l'appropriation du management par la qualité dans un hôpital. *Politiques et Management Public*, 29, 215-232.
- Martineau, R. (2014). Proposition d'une grille d'analyse de l'usage des outils de gestion : application à un outil de reporting hospitalier. *Gestion et Management Public*, 2/4(2), 21-43.
- Martineau, R. (2017). De quoi les outils de gestion sont-ils faits ? La structure « listique » des artefacts de gestion. *Management*, 20(3), 239-262.
- Martinet, A. C. (1984). *Management stratégique : organisation et politique*. McGraw-Hill, New York.
- Martuccelli, D. (2010). Critique de la philosophie de l'évaluation. *Cahiers internationaux de sociologie*, 128(1), 27-52.
- Massadier, G. (2007). *Les politiques publiques*. Paris : Armand Colin.
- Matyjasik, N. (2010). L'évaluation des politiques publiques dans une France décentralisée. Institution, marchés et professionnels. *Université Montesquieu Bordeaux IV : Thèse de Doctorat*.
- Mc Williams, A., & Siegel, D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance. Correlation or misspecification ? *Strategic Management Journal*, 21, 603-609.
- Mcnab, R., & Melese, F. (2003). Implementing the GPRA : Examining the prospects for performance budgeting in the federal Government. *Public Budgeting & Finance*, June 23(2), pp.74-84.
- Mény, Y., & Thoening, C. (1989). *Politiques Publiques*. Paris: PUF, Coll. Thémis Sciences Politique.
- Merry, S. E. (2016). *The Seductions of Quantification: Measuring Human Rights, Gender Violence and Sex Trafficking*. Chicago : Chicago University Press.
- Merton, R. K. (1976). *Sociological ambivalence and other essays*. Simon and Schuster.
- Meyer, J., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations : formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Migaud, D. (2013). Les cinq défis de l'évaluation. *Revue française d'administration publique*. 148(4), 849-858.
- Miles, M. B., & Huberman, M. A. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Paris : De Boeck.
- Miles, M. B., & Huberman, M. A. (2003). *Analyses des données qualitatives*. Paris, Bruxelles: De Boeck.
- Miles, M., & Huberman, A. (2008). *Analyses de données qualitatives*. De Boeck.
- Miles, M., & Huberman, A. (2014). *Qualitative Data Analysis : A Methods Sources*. Thousand Oaks, CS: Sage.

- Miles, M., & Huberman, M. (1994). *Data management and analysis methods*. London : SAGE Publications.
- Mingers, J. (2006). A critique of statistical Modelling in Management Science from a Critical Realist Perspective : Its Role within Multimethodology. *The Journal of the Operational Research Society*, 57(2), 202-219.
- Mir, R., & Watson, A. (2001). Critical realism and constructivism in strategy research : toward a synthesis. *Strategic Management Journal*, 22(12).
- Moisdon, J. (1997). *Du Mode d'existence des outils de gestion*. Paris: Seli Arsan.
- Moneva, J., & Llana, F. (2000). « Environmental disclosures in the annual reports of large companies in Spain ». *The European Accounting Review*, 29(1), 7-29.
- Monnier, E. (1987). *L'évaluation de l'action des pouvoirs publics*. Paris: Economica.
- Mordasini, M. (2012). « Mise en œuvre des politiques publiques globales : les agences d'aide joignent-elles le geste à la parole ? *Revue internationale de politique de développement*.
- Morgana, L. (2012). Un précurseur du New Public Management : Henri Fayol (1841-1925). *Gestion et Management Public*, 1/2(2), 4-21.
- Morin, E., Savoie, A., & Beaudin, G. (1994). *L'efficacité de l'organisation- Théories Représentations et Mesures*. Gaëtan Morin editeur.
- Morris, P., & Hough, G. (1987). *The Anatomy of Major Projects—A Study of the Reality of Project Management*. John Wiley & Sons Ltd., Chichester.
- Moscoso, J. N. (2013). Et si l'on osait une épistémologie de la découverte ? La démarche abductive au service de l'analyse du travail enseignant. *Penser l'éducation, Laboratoire CIVIIC*, 57-50.
- Mosley, P. (1980). Aid, Savings and Growth revisited. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, May.
- Mosley, P. (1986). Aid effectiveness: the micro–macro paradox. *Institut Development Studies Bulletin*, 17(2), 22-27.
- Mucchielli, V. (2006). *L'analyse de contenu : Des documents et des communications* (9<sup>ème</sup> ed.). Paris: ESF Editeur.
- Muller, P. (1990). *Les politiques publiques*. Paris: Que sais-je ? PUF.
- Muller, P. (2000). « L'analyse cognitive des politiques publiques, Vers une sociologie politique de l'action publique ». *Revue française de science politique*, 50(2), 189-207.
- Muller, P. (2005). Esquisse d'une théorie du changement dans l'action publique. Structures, acteurs et cadres cognitifs. *Revue française de science politique*, 55(1), pp.155-187.
- Muller, P. (2015). *Les politiques publiques*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Muller, P., & Surel, Y. (1998). *L'analyse des politiques publiques*. Paris: Collection Clefs.

- Murihti, N., & Crawford, L. (2003). « Approaches to project management in Africa : implications for international development projects ». *International Journal of Project Management*, 21(5), 309-319.
- Ndikumana, L. (2012). Appliquer l'évaluation à l'aide au développement : une solution pour combler le fossé micro-macro de l'efficacité de l'aide. *Revue d'économie du développement*, 20(4), pp. 125-153.
- Neu, D. (2011). *Le suivi-évaluation pour piloter, apprendre et rendre compte : quelques repères pour concevoir et améliorer les dispositifs de suivi-évaluation des actions de développement*. Gret : Coopérer aujourd'hui.
- Nguyen, L., Ogunlana, S., & Lan, X. (2004). A study on project success factors in large construction projects in Vietnam. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 1 (6), 404-413.
- Nioche, J. (2016). Les trois paradigmes de l'évaluation des politiques publiques face à l'obligation de rendre des comptes et de rendre compte. *Revue française d'administration publique*, 160(4), 1227-1240.
- Nioche, J. P. (1982). De l'évaluation à l'analyse des politiques publiques. *Revue Française de Science Politique*, 32(1), 32-61.
- Oakes, L., Townley, B., & Cooper, D. (1998). Business planning as pedagogy : Language and control in a changing institutional field. *Administrative science quarterly*, 257-292.
- OCDE. (1991). *Les principes du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement, Glossaire des termes utilisés dans l'évaluation*,. OCDE.
- OCDE. (1998). *Annexe statistique et indicateurs structurel*. OCDE.
- OCDE. (1999). *A comparison of management systems for development co-operation in OCDE/DAC members*. OCDE.
- OCDE. (2001). *Le déliement de l'aide aux pays les moins avancés*. OCDE.
- OCDE. (2002). *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et à la gestion axée sur les résultats. Evaluation and aid effectiveness*. Comité d'aide au développement. OCDE.
- OCDE. (2004). *Case studies of selected OECD countries : United Kingdom* (Vol. 4). OCDE.
- OCDE. (2005). *Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide*. OCDE.
- OCDE. (2008). *Programme d'action d'Accra*. OCDE.
- OCDE. (2010). *Normes de qualité pour l'évaluation du développement*. OCDE.
- OCDE. (2012). *Coopération pour le développement : Edition spéciale « 50e anniversaire »*. OCDE.
- OCDE. (2015). *Les mécanismes de redevabilité dans la coopération pour le développement*. OCDE.

- Orlikowski, W. J. (2008). Sociomateriality : challenging the separation of technology, work and organization. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 433-474.
- Ortlipp, M. (2008). Keeping and using reflective journals in the qualitative research process. *The Qualitative Report*, 13(4), 645-705.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1993). *Reinventing Government : How the Entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Wesley, Adison: University Perss.
- Pacquement, F. (2009). Bâtir des politiques globales : l'aide au développement, source d'inspiration ? *Afrique contemporaine*, 231(3), pp. 265-282.
- Pawson, R. (1989). *A measure for measure : a manifesto for empirical sociology*. London, Routledge.
- Pawson, R. (2002). Evidence-based Policy : The Promise of 'Realist Synthesis'. *Evaluation*, 8(3).
- Payre, R., & Pollet, G. (2013). *Socio-histoire de l'action publique* . Paris: La Découverte.
- Peaucelle, J. (2003). Fayol et la gouvernance. *Entreprises et histoire*, 34(3), 124-134.
- Perea, C. (2012). *La coordination des projets d'innovation multi-localisés*. Thèse de Doctorat en Gestion. Université de Grenoble.
- Perret, B. (2008). *L'évaluation des politiques publiques*. Paris: La Découverte "Repères".
- Perret, B. (2014). *L'évaluation des politiques publiques* (3 ed.). Paris: La Découverte "Repère".
- Perret, B. (2016). L'évaluation des politiques publiques. *Regards croisés sur l'économie*, 18(1), pp. 45-57.
- Perret, V., & Séville, M. (2014). *Fondements épistémologiques de la recherche*. In R.A Thiétard (4ème Ed). *Méthodes de recherche en mangement*. Dunod.
- Perroulaz, G., Fioroni, G., & Carbonnier, G. (2010). «Evolution et enjeux de la coopération internationale au développement». *Revue internationale de politique de développement*, 1, pp. 149-169.
- Pesqueux, Y. (2006). *Présentation pour une évaluation critique de ka théorie des parties prenantes*. In Maria Bonnafous-Boucher et Yvon Pesqueux, *Décider avec les parties prenantes*. La Découverte "Recherches", p.19-40.
- Pesqueux, Y. (2009). Technologie, technique et outils de gestion. *Journée d'étude MTO*, 1-12.
- Peter, B. (2010). « *Nouveau management public (New Public Management)*, in Laurie BOUSSAGUET et al., *Dictionnaire des politiques publiques*. Presses de Sciences Po - Références-.
- Piaget, J. (1967). *Logique et Connaissance Scientifique*. Paris : Gallimard.
- Pinto, J., & Slevin, D. (1986). The project implementation profile ; new tool for project managers. *Project Mangament Journal*, 17(n°4), pp.47-70.

- Pinto, J., & Slevin, D. (1988). Critical success factors across the project life cycle. *Project Management Journal*, 19(3), 67-74.
- Plottu, B., & Plottu, E. (2009). Contraintes et vertus de l'évaluation participative. *Revue française de gestion*, 35(192), 31-44.
- PNUD. (2008). *Intégration de la lutte contre la corruption dans le développement*. PNUD.
- Pol, F., & David, A. (2013). L'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques en Wallonie : une réponse propre à des influences externes. *Reflets et Perspectives de la vie économique*, 1 (Tome LII), p.43-67.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2000). *Public Management reform. A comparative analysis*. Oxford: press, University.
- Pons, X. (2010). *L'évaluation des politiques éducatives*. Paris: Que sais-je, PUF.
- Popper, K. R. (1968). *Conjectures and refutation*. New York: Harper and Row.
- Provini, O. (2016). La circulation des réformes universitaires en Afrique de l'Est. Logique de convergences et tendances aux exigences. *Cahiers de la recherche sur l'éducation et le savoir*, 15, 281-307.
- Pupion, P. (2015). NPM ou bonne administration : le rôle de l'éthique. *Gestion et management public*, 4(2), 1-5.
- Rabardel, P. (1995). «*Les hommes et les technologies : une approche cognitive des instruments contemporains*». Paris : Armand Colin.
- Rabardel, P., & Pastré, P. (2005). *Modèles du sujet pour la conception : dialectiques, activités, développement*. Toulouse : Octarès.
- Rasmussen, J., Brehmer, B., & Leplat, J. (1991). *Distributed Decision Making : Cognitive Models for Cooperative*. John Wiley & Sons Inc.
- Reason, J. (1993). *L'erreur Humaine*. Paris : PUF.
- Reckwitz, A. (2002). "Toward a theory of social practices : A development in cultural theorizing". *European Journal of Social Theory*, 5(2), 243-263.
- Reed, M. (2005). Reflection on the realist turn in organization and management studies. *Journal of Management Studies*, 42(8), 1621-1644.
- Reynaud, J. D. (1989). *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*. Paris: Armand Colin.
- Ridde, V. (2011). Politiques publiques de santé, logiques d'acteurs et ordre négocié au Burkina Faso. *Cahiers d'Études africaines*, 1(201), 115-143.
- Ridde, V., Robert, E., Guichard, A., Blaise, P., & Olmen, J. (2012). L'approche Réaliste à l'épreuve du réel de l'évaluation des programmes. *Revue canadienne d'évaluation de programme*, 23(3), 37-59.
- Riddell, C. (2007). *Does Foreign Aid Really Work?* Oxford : Oxford University Press.

- Rist, G. (1996). *Le développement. Histoire d'une croyance occidentale*. Paris: Presses de Sciences Po.
- Rist, G. (2007). *Le développement: Histoire d'une croyance occidentale*. Paris: Presses de Sciences Po.
- Rist, G. (2013). *Le développement: Histoire d'une croyance occidentale*. Paris: Presses de Sciences Po.
- Rocha, V. (2004). *Construction d'une communauté apprenante dans le contexte de la réforme : le cas d'un récit d'apprentissage d'une équipe au Brésil. Thèse de doctorat, Faculté d'éducation. Université de Sherbrooke*.
- Rochet, C. (2003). Un Etat plus stratégique et moins gestionnaire. *Expansion Management Review*(n°109).
- Rochet, G. (1968). *Introduction à la sociologie générale*. Paris: Tome 3, édition HMH.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of Innovation*. New York: Free Press.
- Romelaer, P. (2002). *Organisation : Panorama d'une méthode de diagnostic*. Université Paris Dauphine.
- Rondinelli, D. (1976). Why development projects fails : problems of project management in developing countries. *Projects Management Quartely*, 7(N°7), 10-15.
- Rondinelli, D. (1983). Projects as instruments of development administration : a qualified defence and suggestions for improvement. *Publics Administration and Development*, 3, pp.307-327.
- Rottenburg, R., Merry, S. E., Park, S.-J., & Mugler, J. (2015). *The World of Indicators. The Making of Governmental Knowledge through Quantification*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Royer, I., & Zarlowski, P. (2014). *Echantillon(s)*. In Thiétard R.A (4ème Ed). *Méthodes de recherches en management*. Dunod.
- Ruffat, J. (2002). « Le big-bang a commencé ». *Politiques et Management Public*, 20(1), 157-178.
- Salas, E., Rosen, M. A., & Diazgranados, D. (2010). Expertise-Based intuition and decision making in organization. *Journal of Management*, 36(4), 941-973.
- Sandberg, J. (2005). How do we justify knowledge produced with interpretive approaches ? *Organizational Research Methods*, 8(1), 41-68.
- Sarter, N., & Amalberti, R. (2000). *Cognitive Engineering in the Aviation Domain*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Saulquin, J., & Schier, G. (2007). Responsabilité sociale des entreprises et performance: Complémentarité ou substituabilité ? *La Revue des Sciences de Gestion*, 223(1), 57-65.

- Savage, G., Nix, T., Whitehead, C., & Blair, J. (1991). « Strategies for assessing and managing organizational stakeholders », *Academy of Management Executive*, 5(2), 61-75.
- Scott, R., & Meyer, J. (1991). *The organisation of societal sectors : Proposition and early evidence*. Dans W. Powell, & P. DiMaggio. Chicago : The university of Chicago Presse.
- Scott, W. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, Californy, Sage.
- Scriven, M. (1972). Pros and Cons About Goal-Free Evaluation. *Evaluation Comments*, 3(4) : 1-4.
- Searle, J. (1985). *L'intentionnalité. Essai de philosophie des états mentaux*. Paris: Éditions de Minuit.
- Seidl, D., & Whittington, R. (2014). Enlarging the strategy-as-practice research agenda: Towards taller and flatter ontologies. *Organization Studies*, 35(10), 1407-1421.
- Severino, J., & Jacquet, P. (2002). L'aide au développement : une politique publique au coeur du développement durable et de la gouvernance de la mondialisation. *Revue d'économie Financière*(66), P.229-251.
- Severino, J., & Ray, O. (2011). La fin de l'aide publique au développement : mort et renaissance d'une politique publique globale. *Revue d'économie du développement*, 19(1), 5-44.
- Severino, J.-M., & Charnoz. (2004). Un paradoxe du développement. *Revue Economique de développement*, pp.77-97.
- Shenhar, A., Levy, O., & Dvir, D. (1997). Mapping the dimensions of project success. *Project Management Journal*, 28, 5-9.
- Simon H, A. (1955). « A Behavioral Model of Rational Choice ». *Quarterly Journal of Economics*, 69.
- Simon, H. A. (1987). Making Management Decisions : the Role of Intuition and Emotion. *Academy of Management Executive*, vol. 1, n° 1, pp. 57-64.
- Smith, K., & Larimer, C. (2009). *The public policy theory primer*. Boulder : Westview Press.
- Sogbossi, B. (2010). Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique. *La Revue des Sciences de Gestion*, 241(1), 117-124.
- Soler L. G. (1993). Instrumentation de gestion et conduite de l'entreprise. *Cahiers d'Economie et Sociologie Rurales*, 3 ème trimestre(28).
- Steinmetz, G. (1998). Critical realism and historical sociology. A review article. *Comparative studies in society and history*, 40(1), 170-186.
- Sterck, M. (2007). Les conséquences de la budgétisation axée sur les résultats pour les fonctions parlementaires : l'exemple de quatre pays. *Revue internationale des sciences administratives*, 73, 207-223.
- Sterck, M., Scheers, B., & Bouackert, G. (2004). Réformes Budgétaires dans le secteur public : tendances et défis. *Revue internationale de politique comparée*, 11(2).

- Struyk, R. (2007). Factors in successful program implementation in Russia during the transition : pilot programs as a guide. *Public Administration and Development*, 27, 63-83.
- Suchman, E. (1967). *Evaluative Research: Principles and Practice in Public Service and Social Action Program*. Sage, London.
- Suchman, L. (1987). *Plans and situated actions: the problem of human/machine communication*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Suchman, M. (1995). "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches". *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Thérien, P. (2001). Un demi siècle d'aide au développement. *Lien Social et Politiques*(45), pp.89-103.
- Thiéren, & P, J. (2001). Un demi siècle d'aide au développement . *Lien Social et Politiques*, 45 : 89-103.
- Thiétard, R. A., Allard-Poesi, F., Angot, J., Baumard, P., & Blanc, A. (1999). *Méthode de recherche en management*. Paris: Dunod - 3 ème édition.
- Thiétard, R. A., Allard-Poesi, F., Angot, J., Baumard, P., & Blanc, A. (2007). *Méthodes de recherches en management*. DUNOD - 3 ème édition.
- Thiétard, R. A., Allard-Poesi, F., Angot, J., Baumard, P., & Blanc, A. (2014). *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod - 4 ème édition.
- Thoenig, J. (2010). Politique Publique. *Dictionnaire des politiques publiques in Laurie Boussaguet et al. Press de Sciences PO (P.F.N.S.P.) Références*, p. 420- 427.
- Thoenig, J. (2014). Politique Publique. in Laurie Boussaguet et al. *Dictionnaire des politiques publiques. Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.). Références*, p. 420 -427.
- Tlibergien, B. (2006). Gouvernance territoriale et gestion des risques naturels : le management des Territoires à Dangerosité Inhérente. Doctorat en Sciences de Gestion. Université Paul Cézanne d'Aix-Marseille.
- Toulemonde, J. (2009). Voisinages : de la confusion à la complémentarité - Évaluation, audit de performance, pilotage de la performance, management par la qualité. *Les cahiers de la Société Française de l'évluation*, 4.
- Tourmen, C. (2008). « Les compétences des évaluateurs de politiques publiques ». *Formation Emploi*, 104, pp. 53-65.
- Trosa, S. (2000). De la mesure à l'évaluation, de la performance à l'action. L'expérience d'une praticienne. *Politique et Management Public. Numéro Spécial - Le management public de la mesure : des lettres aux chiffres*, vol.18(4), pp. 119-136.
- Turner, J. (1993). *The handbook of project-based management: improving the processes for achieving strategic objectives*. McGraw-Hill.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Sciences, New Series*, 27(4157), 1124-1131.

- Ughetto, P. (2004). La dépense et la valeur : L'esprit économique de l'Etat, enjeu politique. Le cas des musées. *Revue de l'IRES*, 8(4), 1-26.
- Uhlarik, J., & Comeford, D. A. (2002). *A review of situation awareness literature relevant to pilot surveillance functions*. Washington : Office of Aerospace Medicine.
- Van de Ven, A. H., & Johnson, P. E. (2006). Knowledge for Theory and Practice. *The Academy of Management Review*, 31(4): 802-821.
- Van Doren, W., & Lonti, Z. (2010). Contribution au débat sur la mesure de la performance de la gouvernance. *Revue Française d'administration publique*(135), p.517-532.
- Varone, F. (2008). De la performance publique : concilier évaluation des politiques et budget par programme ? *Politiques et management public*, 26.
- Varone, F., & Jacob, S. (2004). Institutionnalisation de l'évaluation et nouvelle gestion publique : un état des lieux comparatif. *Revue internationale de politique comparée*, 11(2), pp.271-292.
- Varone, F., & Magdalijs, C. (2000). L'évaluation des politiques publiques en Belgique : Théorie, pratiques et défis. *Pyramides : Revue du Centre d'Etudes et de Recherches en Administratin Publique de l'ULB*, 1, pp. 53-83.
- Vial, M. (2012). *Se repérer dans les modèles de l'évaluation: Méthodes – Dispositifs – Outils* . Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur.
- Vickland, S., & Nieuwenhujs, I. (2005). Critical success factors for modernizing public financial management information systems in Bosnia and Hergzegovina. *Public Administration and Deelopment*, 25(2), 95-103.
- Viveret, P. (1989). L'évaluation des politiques et des actions publiques, rapport au premier ministre. *La Documentation Française* .
- Wacheux, F. (1996). *Méthode qualitative et recherche en gestion*. Paris : Ecomonica.
- Warin, P. (2014). « Une recherche scientifique dans le problems solving : un retour d'expérience ». *Politiques et management public*, 31(1).
- Wateridge, J. (. (1998). How can IS/IT projects be measured for success? *International Journal of Project Management*, 16(1), 59-63.
- Westerveld, E. (2003). The Project excellence model: linking success criteria and critical success factors. *International Journal of Project Management*, 21, 411- 418.
- Wynn, J., & Williams, C. (2012). Principles for conducting critical realist case study research in information systems. *MIS Quaterly*, 38(3), 787-810.
- Yin, R. (2009). *Case study research : design and methods*. SAGE Publication.

# Annexes

## Annexe 1 : Exemples de budgets d'une évaluation de la performance de l'aide internationale au développement

### Budget global du cabinet SOFRECO

#### Evaluation de la performance du PEJEDEC (Cas A)

<b><i>Service : Evaluation de la performance du projet</i></b>	- Développement des outils d'enquête - Conduite de l'évaluation - Analyse et interprétation des données et rédaction d'un projet de rapport d'évaluation - Organisation d'un atelier de restitution des résultats et finalisation du rapport d'évaluation
<b><i>Eléments du coût</i></b>	<b>Coûts en €</b>
Rémunération <sup>26</sup> Consultants	51 600
Frais remboursables	7 100
<b>Totaux</b>	<b>58 700</b>

**NB** : Une mission de quatre semaines de la collecte des données à la présentation du rapport provisoire d'évaluation.

⇒ Les frais remboursables regroupent les dépenses effectuées (par les évaluateurs) relatives au transport, communication, impression de documents, etc.

<sup>26</sup> Les per dimes des experts internationaux pour les nuits passées à Abidjan sont inclus dans leur rémunération. Ce budget n'est donc pas référencé dans les frais remboursables.

## Budget global

### Evaluation de la performance du PARFPE (Cas B)

Désignation	Qtité	Fréquence	Coût unitaire	Coût total	Observations
<b>PHASE PREPARATOIRE</b>					
Location de salles de formation des agents de collecte	1	8	20 000	<b>160 000</b>	3 jours de formation des agents de collecte des données téléphoniques ; 3 jours de formation des agents de collectes dans le cadre des MPE ; 2 jours de formation des agents de collecte de l'enquête de contrôle
Matériel de formation	-	-	-	-	Kits de formation comprenant 1 stylo, 1 bloc note petit format, fourni par le BCP-Emploi
Transport des agents de collecte des données téléphoniques	20	3	2 500	<b>150 000</b>	Chaque agent enquêteur recevra la somme de 2500 francs pour chaque journée de formation. 20 agents pendant 3 jours.
Transport des Superviseurs de la collecte des données téléphoniques	2	3	5 000	<b>30 000</b>	Chaque superviseur recevra la somme de 5000 francs pour chaque journée de formation. 2 superviseurs pendant 3 jours.
Transport des agents de collecte de l'enquête de contrôle	5	2	2 500	<b>25 000</b>	Chaque agent enquêteur recevra la somme de 2500 francs pour chaque journée de formation. 10 agents pendant 2 jours.
Transport des Superviseurs de l'enquête de contrôle	1	2	5 000	<b>10 000</b>	Chaque superviseur recevra la somme de 5000 francs pour chaque journée de formation. 2 superviseurs pendant 2 jours.
Communication	30	2	85	<b>5 100</b>	Chaque agent affecté à la collecte téléphonique effectuera 2 appels pour la phase pilote de l'enquête à raison de 30 min en moyenne par appels. Le coût d'appel est de 85 FCFA/min
Sensibilisation	2 857	2	35	<b>199 990</b>	Un SMS par jour sera envoyé aux 2856 jeunes à enquêter sur une durée de 2 jours.
<b>S/T Phase préparatoire</b>				<b>670 090</b>	
<b>PHASE DE COLLECTE QUANTITATIVE DE DONNEES</b>					
<b>Collecte téléphonique</b>					
Location de salle pour la collecte téléphonique	2	15	20 000	<b>600 000</b>	2 salles seront louées pour les 20 agents de collecte des données téléphoniques à raison de 10 agents par salle pendant 15 jours.
Perdiems agents de collecte téléphonique	20	15	10 000	<b>3 000 000</b>	Chaque agent recevra la somme de 1 500 francs par questionnaire rempli, un maximum de 7 questionnaires par jour donne droit à 10 000 francs pendant 15 jours.
Perdiems superviseur	2	15	15 000	<b>450 000</b>	Le superviseur recevra la somme de 15 000 francs par jour sur la période de collecte.
Téléphones pour les appels	20	1	10 000	<b>200 000</b>	1 téléphone pour chacun des agents pour la conduite des entretiens téléphoniques

Cartes SIM	20	1	500	<b>10 000</b>	1 carte SIM pour chaque téléphone
Rechargement des cartes SIM	28	1 929	50	<b>2 700 600</b>	1929 entretiens de durée moyenne de 28 mn à raison de 50 FCFA la mn
<b>S/T Collecte téléphonique</b>				<b>6 960 600</b>	
<b>Enquête de contrôle</b>					
Perdiems des agents de collecte	5	5	8 000	<b>200 000</b>	Chaque agent recevra la somme de 1 500 francs par questionnaire rempli, un maximum de 8 questionnaires par jour donne droit à 6 000 francs pendant 6 jours.
Perdiems superviseur	1	5	10 000	<b>50 000</b>	Le superviseur recevra 10 000 francs par jour pour la supervision
Communication	6	5	2 000	<b>60 000</b>	Chacun recevra 2 000 francs comme frais de communication durant les 15 jours de collecte.
Transport des agents et du superviseur	6	7	5 000	<b>210 000</b>	Chacun recevra 5 000 francs comme frais de transport y compris un jour avant et un jour après la collecte.
<b>S/T Enquete de contrôle</b>				<b>520 000</b>	
<b>Collecte de données qualitative (Focus Groupe)</b>					
Location de salles	1	4	20 000	<b>80 000</b>	1 salle sera louée par jour pour assurer les 4 entretiens avec les bénéficiaires (2 par jour) et les 3 focus avec les encadreurs (2 par jour)
Matériel pour l'enregistrement (dictaphone)	2	1	100 000	<b>200 000</b>	Deux dictaphones seront mis à la disposition du Consultant pour l'enregistrement des échanges.
Perdiems des participants aux entretiens avec les bénéficiaires	90	1	2 500	<b>225 000</b>	Chaque bénéficiaire recevra la somme de 2 500
Perdiems des participants aux entretiens avec les encadreurs	42	1	5 000	<b>210 000</b>	Chaque encadreur recevra la somme de 5 000
Rafraîchissement des participants	132	1	1 000	<b>132 000</b>	Un rafraîchissement sera offert à chaque participant
<b>S/T Collecte de données qualitatives (Focus Group)</b>				<b>847 000</b>	
<b>TOTAL COLLECTE DE DONNEES</b>				<b>8 997 690</b>	
<b>HONORAIRE CONSULTANT</b>					
Honoraires Consultant	1			<b>10 500 000</b>	Supervision des d'enquêtes, Conduite de l'évaluation, interprétation des données et rédaction des rapports provisoires et définitives d'évaluation
<b>TOTAL GENERAL</b>				<b>19 497 690 FCFA soit 29 696 Euros</b>	

**NB** : Une mission de six semaines de la collecte des données à la présentation du rapport provisoire d'évaluation.

## Annexe 2 : Les courriers

le cnam

École doctorale Abbé-Grégoire

Paris, le 13 mai 2016

Objet : Doctorat de Madame Dorcas AHIZI

Madame, Monsieur,

Madame Dorcas Ahizi mène actuellement, sous ma direction, un travail de doctorat sur l'évaluation de l'aide internationale au développement.

Après plusieurs mois consacrés à sa revue de la littérature et l'élaboration de son cadre théorique, elle doit à présent rencontrer des acteurs de l'aide pour recueillir leurs impressions et mieux comprendre leurs pratiques.

Il serait donc très précieux que vous acceptiez de la rencontrer et ainsi de lui permettre de poursuivre son travail.

Je vous remercie par avance de l'accueil positif que vous voudrez bien réserver à sa demande et je vous adresse, Madame, Monsieur, mes salutations les meilleures.

*Stéphanie Chatelain-Ponroy*

Professeure des universités  
Directrice de l'École Doctorale Abbé Grégoire

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Sciences de l'Action (EA 4603)  
Conservatoire National des Arts et Métiers  
Département Comptabilité-Contrôle-Audit-INTEC  
40, rue des Jeûneurs - 75002 Paris

**AHIZI DORCAS AMON KANGA**

Adresse : 25 PB 1232 ABIDJAN 25

Tel : 00225 08755111

Madame, Monsieur,

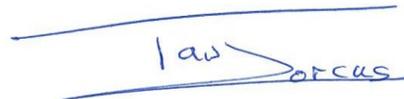
Au sein de l'École Doctorale Abbé-Grégoire du Conservatoire National des Arts et Métiers, je prépare actuellement un doctorat en sciences de gestion sur le thème de l'évaluation de l'aide internationale au développement.

Dans ce cadre je rencontre les différents acteurs et parties prenantes des projets sélectionnés pour la partie empirique de mon travail. Il s'agit de les interroger sur leurs pratiques et la manière dont ils perçoivent ces projets.

Je serais très honorée que vous acceptiez de participer à mon travail en m'accordant un entretien d'environ une heure. Il est bien entendu que vos propos seront protégés par une clause de confidentialité et qu'ils seront rendus anonymes dans ma thèse.

Par ailleurs, et si vous le souhaitez, je serais très heureuse de vous communiquer les résultats de mon travail lorsque celui-ci sera achevé.

Je me tiens à votre disposition pour un entretien que vous voudrez bien m'accorder et je vous adresse mes salutations respectueuses.



**AHIZI DORCAS AMON K.**

## Annexe 3 : Guide d'entretien N°2

### Fil conducteur des entretiens avec les personnes non affiliées aux cas d'études

**En guise d'introduction :** Nous présentons les courriers à l'interviewé permettant d'exposer l'objet de notre recherche et dans quelle mesure notre interlocuteur pouvait contribuer à ce travail. Et nous lui signifions notre désir d'enregistrer l'entretien. Ensuite, nous donnons la parole à l'interviewé pour qu'il se présente.

- Merci de vous présenter : votre fonction et votre ancienneté.

#### 1 - Structures et contextes

Nous rappelons que l'explication des structures et contextes constitue l'un des cinq principes méthodologiques pour conduire une recherche qualitative réalisée sous une posture épistémologique réaliste critique. Ce thème est donc dédié au respect de ce principe. Il est consacré à identifier les éléments de la structure sociale et physique et du contexte environnemental qui sont causalement pertinents dans le phénomène observé (Wynn et Williams, 2012). Ce thème, compte tenu de notre approche réaliste, s'intéresse spécifiquement aux mécanismes sous-jacents du dispositif de l'évaluation de la performance. Ainsi, au sein de ce thème, il s'agira de décrire de façon détaillée les structures sociales qui financent le projet et les structures en charge de sa partie opérationnelle. Ainsi que le contexte qui suscite l'évaluation de la performance. Pour ce faire, les questions adressées aux répondants dans ce thème ont été :

1. Décrivez-nous le contexte qui incite à l'évaluation de la performance d'un projet d'aide au développement ?
2. Quelles sont les missions assignées à l'évaluation de la performance d'un projet d'aide au développement ?
3. A qui sert l'évaluation de la performance d'un projet d'aide au développement ? et Pourquoi ?

#### 2- Raisons de l'évaluation de la performance

Ce thème invitait le répondant à expliquer les raisons de l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement.

4. Pour vous, pourquoi réalise-t-on une évaluation de la performance d'un projet ?
5. Quels sont les dimensions que couvre l'évaluation de la performance d'un projet ?
6. À quoi servent les informations produites par le suivi et l'évaluation de la performance d'un projet ?

#### 3 – Techniques et outils de gestion

Les questions autour de ce thème invitaient le répondant, dans un premier temps, à présenter les techniques et outils de gestion utilisés pour une évaluation de la performance de l'aide internationale au développement. Nous n'oublions pas de souligner qu'il a été notifié au répondant qu'il s'agissait d'énumérer tous les outils matériels et immatériels. Ensuite, sur la base de notre revue de littérature, qui invite à tenir compte du substrat technique, de la philosophie gestionnaire, et de la vision simplifiée (Hatchuel et Weil, 1992) dans la description et l'analyse de l'outil de gestion, le répondant a été soumis à une série de questions :

7. Quelles techniques et quels outils de gestion sont utilisés dans le cadre de l'évaluation de la performance d'un projet de développement ?
8. À quoi sert chacun des techniques et outils de gestion que vous venez de citer ?

9. Comment s'en sert-on ?
10. De quoi sont composés les différentes techniques et les différents outils de gestion ?
11. Qui s'en sert ?
12. Qui en sont les initiateurs ?
13. Qui en sont les destinataires ?
14. D'où est venue l'idée de mettre en place ces techniques et ces outils de gestion ?
15. Quelles sont les personnes en charge de leurs fonctionnements ?
16. Dans l'ensemble, êtes-vous satisfait de ces techniques et ces outils de gestion ? Si oui pourquoi ? Si non Pourquoi ?
17. Pensez-vous que votre avis est partagé ?
18. Avez-vous des propositions d'amélioration de ces techniques et outils de gestion ?

#### **4 -Contre-feux / problèmes et dysfonctionnements**

Ce dernier thème, relatif à la protection d'éventuels dysfonctionnements du processus permet de toucher du doigt les erreurs qui peuvent entacher la qualité et la fiabilité d'une évaluation de la performance. Nous ne chercherons pas à recenser l'ensemble des biais qui peuvent intervenir lors d'une évaluation mais plutôt à répertorier les techniques et les outils (liés aux biais) bien visibles dans le processus d'évaluation de la performance de l'aide qui participent à protéger l'évaluateur contre les erreurs, contre les interprétations erronées des techniques et outils observés.

19. Quelles sont les précautions prises pour s'assurer de la qualité et de la fiabilité du travail d'un évaluateur externe au cours des phases de :
  - collecte de l'information ?
  - traitement de l'information ?
  - interprétation des données ?

## **Annexe 4 : Extraits du Journal de Bord**

Ce journal de bord est un outil qui a servi, tout au long de la thèse, à noter nos réflexions, nos observations, ainsi que les commentaires ou le résumé des points importants. Ce journal de bord a été rempli pendant ou après des réunions, des rencontres ou des focus groupe ou des visites terrains que nous jugions riches en enseignement pour le déroulement de nos travaux de thèse.

Nous avons tenté de garder une trace de nos observations au fil de l'eau, en rédigeant des notes suites à notre participation à diverses réunions. Nous étions nous-même partie prenante aux discussions. Nous ne pouvions donc pas prendre une posture distante, de simple observateur, afin de noter nos observations de manière systématique, puisque notre participation active à la réunion était souvent nécessaire. Le plus souvent, ces notes d'observation ont été prises de façon rétrospective.

Les notes ont été prises dès le début du projet, pendant la phase de suivi des opérations. Ensuite, nous avons stoppé nos écrits lorsque les activités de suivi ont été répétitives. Nous avons repris nos observations lorsque le processus d'évaluation de la performance a été amorcé.

Les tableaux en dessous, présentent de façon chronologique les observations au sein du cas A (le PEJEDEC), qui ont enrichies en partie cette thèse.

## EXTRAITS DU JOURNAL DE BORD DU SUIVI EVALUATION DU PEJEDEC

DATE	HEURE	EVENEMENTS (Observations issues du terrain) Notes factuelles et Neutres	REFLEXIONS PERSONNELLES / CONSTATS PROFESSIONELS	Observations en relation avec la revue de littérature
12/11/2012	08h00	Lancement des activités du PEJEDEC : Recrutement des Superviseurs terrains.	Ces derniers seront des appuis pour le suivi quotidien des activités au sein des différentes villes.	
14/11/2012	10h00	Formation en interne pour l'utilisation de certains outils de suivi : Base de données des bénéficiaires du PEJEDEC, TecPro, etc.	<b>NB</b> : Le suivi opérationnel se met en place dès le début du projet. Familiarité avec plusieurs outils utilisés sur des projets précédents : cadre logique, <i>reporting</i> , Fiche de suivi des indicateurs, Procédure de passation de marché, etc.	
26/11/2012	08h00	Recrutement des bénéficiaires du projet.		
28/11/2012	10h00	Formation en interne pour l'utilisation de certains outils de suivi avec les superviseurs : Base de données des bénéficiaires du PEJEDEC, TecPro, etc.	Formation prise en charge par les évaluateurs interne (Au poste de chargé du suivi évaluation, nous faisons partis de l'équipe).	
10/12/2012	15h00	Réunion interne avec la hiérarchie pour nous imprégner de la convention du projet.	Nous notons que trois évaluations seront menées pendant le projet : une à mi-parcours, à la fin du projet (évaluation de la performance) et une dernière quelques mois (non encore déterminés) après la fin du projet pour apprécier l'impact du projet.	

DATE	HEURE	EVENEMENTS (Observations issues du terrain) Notes factuelles et Neutres	REFLEXIONS PERSONNELLES / CONSTATS PROFESSIONELS	Observations en relation avec la revue de littérature
12/12/2012	08h00	Début effective des activités sur le terrain de 12 500 jeunes de 18 à 35 ans. Début de la Vague N°1 (durée de 6 mois pour 3125 bénéficiaires).		
12/12/2012	08h00	L'équipe de suivi évaluation, assure le suivi quotidien des activités.		
31/12/2012		Fin mois 1 : établissement des <i>reporting</i> mensuels sur la base des informations remontées par les superviseurs terrains. Etablissement des fiches de suivi d'indicateurs, etc.	Le Responsable suivi évaluation supervise ces différents rapports et ensuite les achemine au siège de la Banque Mondiale à Abidjan.  Pour cette fin du premier mois, les <i>reorting</i> tiennent compte des activités sur deux semaines. Le projet ayant débuté en milieu de mois.	
10/01/2013		Visites du terrain pour apprécier le bon déroulement des activités dans les 16 villes (Abidjan et à l'intérieur du pays)	Nous sommes de la délégation. C'est l'occasion pour les évaluateurs internes de faire des propositions d'amélioration aux superviseurs pour le respect des procédures du bailleur de fonds.	
31/01/2013		Fin du mois N°2 : établissement des <i>reporting</i> mensuels sur la base des informations remontées par les superviseurs terrains. Etablissement des fiches de suivi d'indicateurs, etc.	Idem que la fin du mois N°2. La routine s'installe pour le suivi des opérations.	
<b>A ce stade de nos observations, plus d'éléments nouveaux utiles pour la thèse. Nous décidons de suspendre nos annotations dans le journal de bord. Nous y reviendrons lorsque le processus d'évaluation sera amorcé.</b>				

DATE	HEURE	EVENEMENTS (Observations issues du terrain) Notes factuelles et Neutres	REFLEXIONS PERSONNELLES / CONSTATS PROFESSIONNELS	Observations en relation avec la revue de littérature
26/11/2015		Réunion avec le bailleur qui nous exprime ses attentes quant à l'évaluation.		
04/12/2015		Rédaction des TDR pour le recrutement des évaluateurs externes (voir annexe 7).	Pendant cet exercice, nous découvrons l'enveloppe budgétaire de l'évaluation : montant compris entre 40 000 et 70 000 euros. Toutefois, selon les procédures du bailleur, le marché sera attribué sur la base de la qualité et des coûts proposés. Le TDR comporte un nombre important d'objectifs à atteindre.	Exercice Complexe. TDR composé d'objectifs nombreux et divers (Chanut, 2010 ; Chanut et Lamarque, 2014 ; Tourmen, 2008 ; Warin, 2014 ; etc.).
08/12/2015		TDR envoyé au bailleur pour validation.	Le bailleur commande l'évaluation.	
13/01/2016		Recrutement des évaluateurs externes selon les procédures de la Banque Mondiale.	Nous (évaluateurs internes) ne sommes pas impliqués dans cette procédure.	
07/03/2016	09h00	Réunion avec le cabinet SOFRECO : Prise de contact avec le Cabinet et présentation sommaire de la mission et de la méthodologie d'évaluation.  Début de la mission de l'évaluation de la performance du PEJEDEC (durée : 4 semaines).	Le cabinet SOFRECO est composé d'évaluateurs externes de plusieurs disciplines : informaticien, statisticien, Expert en entrepreneuriat, expert en formation, financier, économie. <b>NB</b> : Méthodologie pas différente de celle proposée dans les TDR. Plusieurs acteurs sont présents à cette réunion : un représentant du comité de pilotage, un représentant du cabinet du premier ministre, un représentant du bailleur de fonds, des membres de l'équipe projet.	Évaluation dans l'enfance de l'art (Chanut, 2010 ; Chanut et Lamarque, 2014).  Pluralisme d'acteurs avec des attentes et des intérêts divergents (Mitchell et al., 1997).
07/03/2016	15h00	Séance de travail avec SOFRECO : remise de documents contenus dans le dispositif d'évaluation (la convention du projet, le cadre logique, les fiches de suivi d'indicateurs, les rapports, etc). Plusieurs autres documents sont remis pour expliquer de façon générale le programme dans lequel est logé le projet.	Temps réduits pour les évaluateurs externes pour explorer les multiples documents. Risque de biais dans l'interprétation des outils.	« schème d'interprétation » d'un outil de gestion (Lorino, 2002, Martineau, 2012 ; 2014 ; 2017).

DATE	HEURE	EVENEMENTS (Observations issues du terrain) Notes factuelles et Neutres	REFLEXIONS PERSONNELLES / CONSTATS PROFESSIONNELS	Observations en relation avec la revue de littérature
08/03/2016	09h00	<p>Atelier avec SOFRECO pour discuter sur l'opérationnalisation de la méthodologie choisie.</p> <p>Ensuite, plusieurs biais sont évoqués et l'équipe discute des solutions pour les réduire. Par exemple le biais de la représentativité pour l'échantillon des bénéficiaires à interroger.</p>	<p>Les acteurs en charge de l'évaluation : évaluateurs internes et externe se font une représentation mentale de l'évaluation avant son application. La méthodologie du cabinet est discutée. Plusieurs scénarii sont proposés.</p> <p>Des biais sont trouvés à chaque étape du processus, solutions pour les réduire. La renommée de l'Ecole Nationale de Statistiques et d'Economie Appliquée assure en partie la fiabilité des données produites.</p>	<p>Partage d'un modèle mental (Klein, 1998 ; 2008 ; Klein, et <i>al.</i>, 2010 ; 2015).</p> <p>« schème d'interprétation » d'un outil de gestion (Lorino, 2002, Martineau, 2012a ; 2012b ; 2014 ; 2017).</p>
09/03/2016	09h00	<p>Atelier avec l'ENSEA pour aider dans les enquêtes et mise à disposition d'enquêteurs. Au cours de cette réunion, il est également discuté avec l'ENSEA, des éventuels biais liés à l'analyse quantitative des données. Des techniques sont trouvées pour réduire les biais de l'analyse qualitative.</p> <p>Elaboration du questionnaire d'enquête.</p>	<p>L'évaluation comporte une partie quantitative. Dans la négociation entre SOFRECO et le bailleur de fonds, il a été convenu que l'enquête de satisfaction des bénéficiaires (Voir TDR, annexe7) soit confiée à l'ENSEA.</p>	
10/03/2016	16h00	<p>Réunion avec SOFRECO pour discuter de l'organisation pratique de l'évaluation sur le terrain. Préparation des focus group.</p>	<p>Pour préparer les focus group, après la réunion, nous informions les superviseurs de la venue des évaluateurs externes. Les bénéficiaires sélectionnés sont également contactés pour participer aux focus group.</p>	

DATE	HEURE	EVENEMENTS (Observations issues du terrain) Notes factuelles et Neutres	REFLEXIONS PERSONNELLES / CONSTATS PROFESSIONNELS	Observations en relation avec la revue de littérature
Sur la durée du processus		Echanges réguliers avec les évaluateurs externes et s'assurer de la bonne compréhension des documents et outils mis à leur disposition (réunions, mails).	Le commanditaire et les évaluateurs internes veulent s'assurer que le cabinet SOFRECO aura la bonne interprétation des outils qui leur sont remis.	Partage d'un modèle mental (Klein, 1998 ; 2008 ; Klein, et <i>al.</i> , 2010 ; 2015).
12/03/2016		Début de la mission d'évaluation sur terrain par SOFRECO, visites terrain dans les villes du projet pour la réalisation des focus group.	Nous sommes de la délégation pour les visites terrain et la réalisation des focus group.	
12/03/2016		Début des enquêtes conduites par ENSEA. Au total 4 160 bénéficiaires retenus pour l'enquête. 88 agents enquêteurs et 22 superviseurs.	Cette structure a dizaine de jours maximum pour nous faire la présentation de ses résultats. <b>NB</b> : ENSEA traite les informations au fur et à mesure qu'elle la reçoit des enquêteurs.	Mise en cause de la fiabilité des connaissances produites (Chanut, 2010).
25/03/2016	09h00	Réunion pour le débriefing des résultats de l'ENSEA en présence de SOFRECO, le représentant du bailleur, des membres du comité de pilotage et des membres de l'équipe projet.	Ces résultats sont mis à la disposition de SOFRECO qui en prend compte dans ses conclusions. Présence de plusieurs acteurs à cette réunion. Chaque acteur s'assure que les résultats correspondent à ces attentes et intérêt.	Pluralisme d'acteurs avec divers attentes et intérêts (Mitchell et <i>al.</i> , 1997).
04/04/2016	09h00	Séance de restitution de l'évaluation de la performance du PEJEDEC par le cabinet SOFRECO. Discussion des conclusions. Les avis sont donnés, les divergences sont discutées, recherche de consensus autour des résultats de l'évaluation.	Nous retrouvons la quasi-totalité des acteurs présents lors de la réunion de prise de contact avec SOFRECO. <b>Remarque</b> : Absence du « bénéficiaire » à la restitution. Chaque partie prenante s'assure que l'évaluation répond à ses attentes et intérêts. Discussion des conclusions entre professionnels.	Pluralisme d'acteurs avec divers attentes et intérêts (Mitchell et <i>al.</i> , 1997).
18/04/2016		Rapport définitif de l'évaluation.	Le rapport définitif est établi en prenant en compte les remarques pertinentes des parties prenantes. <b>Remarque</b> : le rapport définitif n'est pas rendu public.	

## Annexe 5 : Liste des documents consultés pendant la thèse

Ces documents consultés qui ont permis la triangulation des données recueillies.

N°	Documents	Source du document
1	Manuel du suivi et évaluation Du PPEJEDEC	Banque Mondiale/ AGEROUTE
2	Un guide pour les praticiens du développement : dix étapes pour mettre en place un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats	<a href="http://documents.banquemonde.org/curated/fr/710121468342841670/Dix-etapes-pour-mettre-en-place-un-systeme-de-suivi-et-devaluation-axe-sure-les-resultats">http://documents.banquemonde.org/curated/fr/710121468342841670/Dix-etapes-pour-mettre-en-place-un-systeme-de-suivi-et-devaluation-axe-sure-les-resultats</a>
3	Convention du Projet (PEJEDEC), le Cas 1	Banque Mondiale/ AGEROUTE
4	Rapports d'activités mensuels et trimestriels du PEJEDEC	Banque Mondiale/ AGEROUTE
5	Les fiches de suivi d'indicateur	Banque Mondiale/ AGEROUTE
6	Les tableaux de bord	Banque Mondiale/ AGEROUTE
7	Les logiciels TomPro et TecProc	Banque Mondiale/ AGEROUTE
8	Budget du Projet	Banque Mondiale/ AGEROUTE
9	Les TDR du cabinet SOFRECO	Banque Mondiale/ AGEROUTE
10	Le cadre logique du PEJEDEC	Banque Mondiale/ AGEROUTE
11	Les Rapports d'Audit du PEJEDEC	Banque Mondiale/ AGEROUTE
12	L'offre financière de SOFRECO	Banque Mondiale/ AGEROUTE
13	Rapport provisoire d'évaluation du PEJEDEC	Banque Mondiale/ AGEROUTE
14	Suivi & Évaluation : Quelques outils méthodes et approches	<a href="http://lnweb90.worldbank.org/oed/oeddoclib.nsf/DocUNIDViewForJavaSearch/662670DFE668188485256B9600500CC3/\$file/french_me.pdf">http://lnweb90.worldbank.org/oed/oeddoclib.nsf/DocUNIDViewForJavaSearch/662670DFE668188485256B9600500CC3/\$file/french_me.pdf</a>
15	Rapport final d'évaluation du PEJEDEC	Banque Mondiale/ AGEROUTE
16	Directives en matière de supervision et d'évaluation de programmes / projets	BAD /Siège Abidjan
17	Convention du Projet (PARFPE), le Cas 2	BAD /Siège Abidjan
18	Rapports d'activités mensuels et trimestriels du PARFPE	BAD /Siège Abidjan
19	Budget du Projet	BAD /Siège Abidjan
20	Les TDR de l'évaluation	BAD /Siège Abidjan
21	Le cadre logique du PARFPE	BAD /Siège Abidjan
22	Le Budget de l'évaluation	BAD /Siège Abidjan
23	Rapport provisoire d'évaluation du PARFPE	BAD /Siège Abidjan
24	Convention du Projet (PADMEL), le Cas 3	PNUD / Agence Abidjan
25	Rapports d'activités mensuels du PADMEL	PNUD/ Agence Abidjan
26	Le Registre des dépenses	PNUD/ Agence Abidjan
27	Les Fiches de suivi des ventes	PNUD/ Agence Abidjan
28	Les Fiches clients	PNUD/ Agence Abidjan
29	Le cadre logique du PADMEL	PNUD/ Agence Abidjan
30	Rapport final d'évaluation du PADMEL	PNUD/ Agence Abidjan
31	Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats de développement	<a href="http://web.undp.org/evaluation/handbook/french/documents/PME-Handbook_Fr.pdf">http://web.undp.org/evaluation/handbook/french/documents/PME-Handbook_Fr.pdf</a>

32	Guidelines for Project and Program Evaluations	<a href="http://www.oecd.org/development/evaluation/dcdndep/47069197.pdf">www.oecd.org/development/evaluation/dcdndep/47069197.pdf</a>
33	DAC Criteria for Evaluating Development Assistance	<a href="http://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm">http://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm</a>
34	Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats	<a href="http://www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf">www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf</a>
35	Quality Standards for Development Evaluation	<a href="https://www.oecd.org/development/evaluation/qualitystandards.pdf">https://www.oecd.org/development/evaluation/qualitystandards.pdf</a>

## Annexe 6 : Fiche de suivi de quelques indicateurs du PEJEDEC (Cas A)

### SUIVI MENSUEL DES ACTIVITES HIMO

SUIVI MENSUEL DES ACTIVITES HIMO															
				Nombre de jeunes ayant participé au projet					ACHEVES			FORMATION			
	LOCALITES	NOMBRE TOTAL PREVUS SUR LES 3 VAGUES	PREVISION DES JEUNES BENEFICIAIRES VAGUE 2	Hmes	Fmes	Total Abandons	Abandons remplacés	Abandons non remplacés	Total brigadiers achevés	Hmes	Fmes	JEUNES FORMES EN AGR	JEUNES FORMES / SENSIBILISES EN COMPETENCES DE VIE	Total Hmes/jrs	Total KM DE ROUTES REHABILITES
1	Abengourou	900	300	152	152	9	4	5	295	146	149	300	300	38 260	70,65
2	Agboville	600	200	101	100	1	1		200	100	100	200	200	25 923	42,10
3	Boundiali	600	200	35	165	4	-	4	196	32	164	198	198	25 420	6
4	Daloa	900	300	153	150	3	3	-	300	150	150	300	300	38 903	42,02
5	San Pedro	900	300	147	154	2	1	1	299	145	154	299	299	38 874	221,41
6	Touba	600	200	96	104	-	-	-	200	96	104	200	200	26 095	58,81
7	Toumodi	600	200	90	110	-	-	-	200	90	110	200	200	24 595	91,00
8	Yamoussoukro	900	300	150	150	-	-	-	300	150	150	300	300	34 086	316,59
	<b>TOTAL</b>	<b>6 000</b>	<b>2 000</b>	<b>924</b>	<b>1 085</b>	<b>19</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>1 990</b>	<b>909</b>	<b>1 081</b>	<b>1 997</b>	<b>1 997</b>	<b>252 156</b>	<b>849</b>

- Hme : Hommes
- Fmes : Femmes
- Jrs : Jours

---

## Annexe 7 : Les TDR pour le recrutement d'évaluateurs externes

---

### **I. CONTEXTE ET JUSTIFICATION**

Dans le but de favoriser l'accès à l'emploi et l'acquisition de compétences professionnelles par des jeunes, hommes et femmes de 18 à 35 ans en vue de leur offrir des opportunités d'insertion durable dans le marché du travail, le Gouvernement de Côte d'Ivoire a obtenu de l'Association Internationale de Développement (IDA), un Don de 50 millions de dollars US pour financer le Projet de Création d'Emplois Jeunes et de Développement des Compétences.

Le projet est administré par une équipe Projet. Cette Unité est principalement chargée d'assurer l'administration générale, la supervision, la coordination, la surveillance fiduciaire et le suivi-évaluation des activités du projet. Le projet est supervisé par un Comité Technique de Pilotage présidé par le Directeur de Cabinet du Ministère d'État, Ministère de l'Emploi, des Affaires Sociales et de la Solidarité. Ce comité stratégique de surveillance est composé d'entités des secteurs publics et privés.

### **II. OBJECTIFS DE LA MISSION**

La mission sera de fournir une opinion professionnelle sur la conduite technique des activités du projet. De manière spécifique, elle consistera à l'analyse de tout le processus de réalisation et la performance du projet, au respect des règles en vigueur et s'assurer de la conformité des prestations aux critères décrits dans les manuels de procédures.

#### **Portée de l'évaluation**

L'évaluation doit porter sur plusieurs aspects suivants de la gestion du projet. La mission devra évaluer :

#### ***Au niveau de l'organisation générale :***

- (i) Apprécier l'organisation mise en place pour la gestion du Projet ;
- (ii) Apprécier la coordination des activités en rapport avec les conventions signées avec les partenaires et les prévisions des documents projet et conformément aux Manuels de procédures en vigueur ;
- (iii) Apprécier le niveau d'exécution des activités ;
- (iv) Vérifier la programmation des activités ainsi que le respect du planning des activités ;
- (v) Apprécier le système de décaissement ;
- (vi) Évaluer le système de gestion des contrats en place ; la fiabilité des informations fournies par le système, les possibilités de recoupement, sur le plan financier, avec les informations comptables ;
- (vii) Vérifier que tous les investissements ont été mis en place conformément aux dispositions des accords de financement applicables (en respectant les critères d'éligibilité des activités prescrits par le manuel de procédures et les conventions) ;
- (viii) Examiner le système d'archivage et de gestion de la documentation mis en place ; en particulier la gestion des documents contractuels et comptables ;
- (ix) Évaluer les performances du projet dans sa globalité et vérifier que les indicateurs présentés ont été calculés sur des bases vérifiables ;
- (x) Relever les contraintes à la réalisation des activités prévues et à l'atteinte des objectifs tout en situant les responsabilités des différents intervenants ;
- (xi) Faire des recommandations et proposer des mesures correctives nécessaires pour pallier les insuffisances constatées ;

(xii) Produire une matrice de suivi des différents indicateurs (suivi, résultats, performances).

***Au niveau de l'exécution :***

- (i) Vérifier que les livrables de fin de formation (diplôme, attestation) sont effectivement mis à la disposition des bénéficiaires.
- (ii) apprécier les coûts par activités ou/et résultats à partir de la liaison comptabilité analytique et suivi-évaluation et effectuer les analyses coût-bénéfice afin d'apprécier l'efficacité des interventions du projet.

***Au niveau du suivi et du contrôle :***

- (i) S'assurer que le processus de contrôle effectué par l'équipe d'exécution permet un suivi correspondant aux règles en la matière ;
- (ii) S'assurer que toutes les factures, autorisations, justifications de variations, de paiement, certificats de réception, etc. sont disponibles et bien classés et que les paiements ont été effectués conformément aux termes du marché et dans les limites convenues.

***Au niveau des bénéficiaires***

- Réaliser une enquête de satisfaction sur les bénéficiaires afin d'apprécier leur degré de satisfaction vis-à-vis du projet afin de procéder à des ajustements au besoin.

***Au niveau du système d'information :***

- Apprécier le bon fonctionnement de la base de données, des logiciels et du site internet ;

**Méthodologie**

- ✓ revue de la documentation existante ;
- ✓ séances de travail avec l'équipe du Projet ;
- ✓ entretien avec les bénéficiaires ;
- ✓ analyse et interprétation des données recueillies auprès des différentes parties prenantes du projet ;
- ✓ production des projets de rapports ;
- ✓ validation des rapports.

**Méthode de collecte**

Deux méthodes de collecte seront utilisées :

- les enquêtes quantitatives et qualitatives à travers des interviews individuelles et des focus groupe ;
- l'exploitation de données secondaires tirées des fiches de suivi - évaluation et des rapports d'activités.

**Site de l'évaluation**

L'évaluation se réalisera dans les zones d'intervention du projet sur toute l'étendue du territoire national.

**Analyse, diffusion et publication des résultats**

Un rapport sera rédigé pour décrire de façon succincte la méthodologie et les principaux résultats de l'évaluation. Un atelier de restitution des résultats sera organisé. Après prise en compte des amendements, le rapport final sera finalisé et diffusé.

### **III. RESULTATS ATTENDUS**

- le projet est évalué et les enquêtes sur les bénéficiaires sont réalisées ;
- le rapport définitif est disponible.

### **IV. RAPPORTS A FOURNIR**

A la fin de la période de réalisation, le consultant produira un rapport provisoire détaillé comprenant un résumé, un sommaire et des annexes. Le rapport provisoire doit être remis en cinq (05) exemplaires à l'équipe projet qui disposera d'un délai de deux semaines à compter de la date de réception pour transmettre ses commentaires.

Le Consultant devra transmettre les versions définitives des rapports dans un délai d'une (01) semaine suivant la réception des commentaires, en dix (10) exemplaires papier et sous forme de fichier informatique (format Word).

### **V. PROFIL DU CABINET**

Le Cabinet doit avoir de solides références, au moins dix (10) missions en matière d'évaluation, de projets à financement extérieur (Banque Mondiale, BAD, etc.).

Le personnel clé à proposer par le Cabinet doit avoir des compétences avérées dans les domaines suivants :

- politique de l'emploi et de la formation ;
- domaine de l'entrepreneuriat ;
- suivi-évaluation des projets ;
- sociologie ;
- conduite des enquêtes de terrain sur des grands échantillons ;
- saisie des données ;
- technique d'audit opérationnel et organisationnel de projets ;
- passation des marchés au niveau des projets ;
- gestion financière des projets ;
- statistique ;
- programmation informatique d'outils d'information et suivi-évaluation.

Le personnel de la mission devra comporter au moins parmi son effectif :

- (i) un Chef de mission ayant au moins un diplôme niveau BAC+5 en économie, sciences sociales, gestion des organisations ou équivalent, justifiant d'une expérience de 10 ans au moins en suivi-évaluation de projet (de préférence financés par la Banque Mondiale) ;
- (ii) un Expert en administration et finances de niveau BAC+5 en science de gestion justifiant d'au moins 5 ans d'expérience en gestion financière et ayant une bonne connaissance des procédures de gestion fiduciaire et de passation de marché des projets financés par les bailleurs dont la Banque Mondiale ;
- (iii) un Expert en formation de niveau BAC+5 en science de gestion justifiant d'au moins 6 ans d'expérience dans le domaine de la formation et du renforcement de compétences ;

- (iv) un Expert en entrepreneuriat de niveau BAC+5 en science de gestion justifiant d'au moins 6 ans d'expérience dans le domaine ;
- (v) un ingénieur statisticien de niveau BAC+5 ou plus en statistique, justifiant d'une expérience d'au moins 5 ans en conduite d'enquêtes et ayant participé à au moins 3 missions d'évaluation de projet de développement ;
- (vi) un ingénieur informatique, de niveau BAC+5, justifiant d'une expérience d'au moins 7 ans dans le développement et l'implémentation d'outils informatiques ou base de données d'information avec une bonne connaissance des systèmes réseau.

#### **VI. DUREE DE LA MISSION**

La mission se déroulera sur une durée maximum de quatre (4) semaines.

#### **VII. METHODE DE SELECTION**

Le cabinet sera recruté suivant la méthode de Sélection Fondée sur la Qualité et le Coût (SFQC) conformément aux directives « Sélection et Emploi de Consultants par les Emprunteurs de la Banque mondiale » édition janvier 2011.

**Résumé en Français** : Les projets d'aide internationale au développement sont extrêmement divers. Ils visent des objectifs multiples, prennent des formes variées, atteignent des dimensions très différentes et se déroulent dans des contextes très contrastés. Cette extraordinaire diversité suscite un discours méthodologique extrêmement normatif. En effet, concernant l'évaluation de la performance des projets, un seul dispositif est conçu dès le démarrage des projets et de façon invariante pour toute la durée de l'action. Les outils et les techniques de ces dispositifs sont censés collecter et traiter un grand nombre d'indicateurs également identifiés dès la création des projets à partir du « *cadre logique* ». Ces outils et techniques sont conçus par des instances éloignées du terrain, et redevables à l'égard de bailleurs de fonds. Dans la réalité, on constate cependant que même les projets dotés de moyens conséquents peinent à maîtriser le processus d'évaluation de la performance. Rares sont les praticiens qui réussissent à mener de bout en bout une évaluation de la performance. Plus rares encore sont les projets dont les comités de pilotages utilisent réellement les données issues de tels dispositifs d'évaluation pour éclairer leur décision. Pourtant, les évaluations de la performance sont systématiquement réalisées au sein de chaque projet d'aide internationale au développement. Cette thèse se propose d'expliquer les raisons d'un tel paradoxe. **Mots clés** : Performance, évaluation, projet, politique publique, aide internationale au développement, dispositifs, techniques et outils de gestion.

**Résumé en Anglais** : International development assistance projects are extremely various. They have multiple objectives, take various forms and take place in contrasted contexts. This diversity causes a normative methodological discourse. Indeed, concerning the project's performance evaluation, a single and unchangeable management tools is designed from the start to the end of project. This management tools are supposed to collect and process a large number of indicators also designed at the beginning, according to the project « *logical framework* ». Tools conceives far away from the project and accountable to the donors. In reality, it can be seen that even projects with substantial resources struggle to master the process of evaluating performance. Few practitioners are successful in leading an evaluation of performance. Even few are the projects whose committee leaders use, for making decision, data from such evaluation. However, performance evaluation is systematically carried out within each international development aid project. This research proposes to explain the reasons of such paradox. **Keywords**: Performance, evaluation, project, international development aid, management tools, techniques and tools.