

Implication des parties prenantes locales dans l'évaluation de projets financés par les bailleurs internationaux en Afrique francophone

Présenté par

Claudia AHMED

pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département Management

Spécialité **Management de projets** ▾

Directeur de mémoire : Marie-Pierre LEROUX

le **30 sept. 2025**

Devant le jury composé de :

Prénom Nom Pr Thierno DIALLO

Professeur titulaire à l'Université Chicoutimi

Prénom Nom Pr Mahamat ABDELLATIF

Directeur du département Management

Prénom Nom Pr Marie-Pierre LEROUX

Professeur en gestion de projets à l'ESG UQAM

Université Senghor – Opérateur direct de la Francophonie

1 Place Ahmed Orabi, BP 21111, 415 El Mancheya, Alexandrie, Egypte

www.usenghor-francophonie.org

Remerciements

“Un voyage de mille lieues commence toujours par un pas.” Lao Tseu

Ce mémoire représente pour moi ce premier pas, une étape vers un parcours que je souhaite poursuivre avec passion dans le domaine de l'évaluation. Si ce chemin a pu être emprunté avec confiance, c'est grâce à toutes celles et ceux qui m'ont accompagné avec bienveillance, soutien et encouragements.

Je tiens tout d'abord à exprimer ma profonde gratitude à Madame Marie-Pierre LEROUX, ma directrice de mémoire. Dès le début de ce travail, elle a su m'accompagner avec rigueur et bienveillance, m'apporter des orientations et m'encourager à aller plus loin dans ma réflexion. Son engagement et sa disponibilité ont largement contribué à donner à ce mémoire la direction et la qualité nécessaires.

Je souhaite également exprimer ma reconnaissance à l'Université Senghor, à travers le Projet de coopération interuniversitaire UQAM-Université Senghor : partenariat pour un meilleur ancrage de la gestion responsable de projets internationaux. J'ai eu le privilège d'intégrer leur groupe de recherche et de travailler non pas comme une simple stagiaire, mais comme une véritable participante aux démarches scientifiques. Je remercie tout particulièrement Monsieur Abdellatif MAHAMAT pour sa confiance et son accompagnement, qui m'ont aidée à développer un regard critique et méthodologique.

Je remercie aussi l'équipe du Département Management et à la Direction du Développement et de l'Entrepreneuriat. J'ai eu la chance de collaborer avec eux sur des projets de formation assez riches. Je pense notamment à Magui ABDO, Félicité TADOUKA, Abdoul-Rachid HAROU et Boris AMAKOE.

Je voudrais enfin adresser mes remerciements à ma famille, qui a toujours été mon premier appui et mon moteur. À ma mère, WEKO Siphra, pour son encouragement constant, et à mon grand frère, Jerry AHMED, pour son soutien fidèle tout au long de mon parcours. Je remercie également tous mes frères et sœurs, qui, chacun à leur manière, ont contribué à me porter, à m'encourager et à m'inspirer durant cette aventure. Leur présence, proche ou lointaine, a été pour moi une source de réconfort et de motivation.

Dédicace

À ma famille et à toutes celles et ceux qui croient en moi.

À ceux qui ne sont plus de ce monde, mais qui continuent de vivre en moi par leurs valeurs et leur tendresse.

Résumé

Ce mémoire cherche à comprendre comment les acteurs locaux sont impliqués dans l'évaluation des projets financés par des bailleurs en Afrique francophone, et à proposer des moyens simples pour renforcer cette participation. L'étude s'appuie sur l'analyse de quatre rapports d'évaluation récents et sur trois entretiens semi-directifs avec des personnes impliquées dans les évaluations, afin de croiser les points de vue et rester proche du terrain. Les résultats montrent que la participation existe mais reste souvent consultative : les bénéficiaires sont peu associés aux choix importants notamment pour la définition des critères, l'interprétation des données et leur influence sur les décisions est limitée. Les freins qu'on observe principalement sont les asymétries de pouvoir, le manque de moyens et de temps, ainsi que des barrières linguistiques et culturelles. À l'inverse, lorsque la participation est prévue dès le départ et que les décisions sont suivies de manière simple et transparente, l'appropriation progresse et les recommandations sont mieux utilisées. Le travail propose des gestes concrets et peu coûteux : un court atelier de cadrage au lancement, une réponse de la direction aux recommandations ("qui fait quoi et quand") et un tableau de suivi d'une page, vérifié à 3–6 mois. Les limites tiennent au nombre de cas et à la qualité inégale des sources. L'étude ouvre deux priorités : donner plus de place à la voix des bénéficiaires et mesurer l'usage réel des résultats.

Mots-clefs

évaluation, parties prenantes locales, participation, Afrique francophone, projets de développement.

Abstract

His dissertation examines how local stakeholders are involved in the evaluation of donor-funded projects in Francophone Africa and proposes simple ways to strengthen that participation. The study draws on four recent evaluation reports and three semi-structured interviews with people involved in evaluations, to triangulate perspectives and stay close to what happens on the ground. The findings show that participation exists but is often mainly consultative: beneficiaries are seldom involved in key choices (defining criteria, interpreting data) and have limited influence on decisions. The main obstacles are power asymmetries, lack of resources and time, and linguistic and cultural barriers. Conversely, when participation is planned from the outset and decisions are tracked in a simple, transparent way, ownership increases and recommendations are used more effectively. The dissertation proposes concrete, low-cost steps: a short scoping workshop at the start, a brief management response to recommendations (“who does what, by when”), and a one-page follow-up sheet reviewed after 3–6 months. Limitations include the small number of cases and uneven source quality. The study highlights two priorities: giving more space to beneficiaries’ voices and measuring the actual use of results.

Key-words

evaluation, local stakeholders, participation, Francophone Africa, development projects.

Liste des sigles et acronymes

AfrEA	African Evaluation Association
CBDH	Commission béninoise des droits de l’homme
FAO	Organisation des Nations Unies pour l’Alimentation et l’Agriculture
FEM	Fonds pour l’Environnement Mondial
IFE	Institut de la Francophonie pour l’Entrepreneuriat
INPL	Institut National Polytechnique de Lorraine
JICA	Agence japonaise de coopération internationale
Mediaf	Réseau des Médias Francophones
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
OCDE/CAD	Comité d’aide au développement de l’OCDE
OIF	Organisation internationale de la Francophonie
OIT	Organisation Internationale du Travail
ONG	Organisations Non Gouvernementales
ONU	Organisation des Nations Unies
OSC	Organisations de la société civile
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
RCT	Essai randomisé contrôlé (Randomized Controlled Trial)
RSI	Retour Social sur Investissement
UE	Union Européenne
UFE	Utilization-Focused Evaluation (<i>évaluation axée sur l’utilisation</i>)
UNEG	Groupe des Nations Unies pour l’évaluation

Unesco	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization ou Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture
UQAM	Université du Québec à Montréal
USAID	Agence des États-Unis pour le développement international

Table des matières

INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : L'ÉVALUATION DE PROJETS DE DÉVELOPPEMENT : ENJEUX ET PROBLÉMATIQUES.....	3
1.1 Définition et finalités de l'évaluation en contexte de développement.....	3
1.2 Caractéristiques de l'évaluation des projets de développement.....	3
1.3 Problèmes rencontrés dans l'évaluation des projets de développement.....	4
1.4 Problématique et questions de recherche.....	7
1.5. Objectifs de l'étude.....	8
CHAPITRE 2 : PARTIES PRENANTES LOCALES ET FORMES D'IMPLICATION DANS L'ÉVALUATION.....	9
2.1. Qui sont les parties prenantes locales dans les projets de développement ?.....	9
2.2. Formes d'implication possibles dans l'évaluation.....	9
2.3. Phases et temporalités de l'évaluation des projets de développement.....	11
2.3.1. Évaluations selon la temporalité.....	11
2.3.2. Évaluations selon l'orientation.....	12
2.3.3. Enjeux politiques et sociaux.....	12
2.4. Principales approches d'évaluation des projets de développement.....	13
2.4.1. Zoom sur les approches choisies.....	15
4.1.1. L'évaluation axée sur l'utilisation (Michael Patton).....	15
4.1.1.1 Origines et fondements de l'approche.....	15
4.1.1.2. Principes clés de l'évaluation axée sur l'utilisation.....	15
4.1.1.3. Les limites de l'UFE.....	16
4.1.2. L'évaluation participative (Estrella, Fetterman, Cousins).....	16
4.1.2.1. Définition et origines de l'approche.....	16
4.1.2.2. Condition de mise en oeuvre de l'évaluation participative.....	17
4.1.2.3. Dans quels contextes l'évaluation participative est-elle la plus utile ?	18
4.2.1.5. Avantages de l'évaluation participative.....	19
4.1.2.6. Limites et défis de mise en œuvre.....	20
2.5. Quelles approches sont les plus mobilisées par les bailleurs de fonds ?.....	21
2.6. Comment impliquer les parties prenantes locales ?.....	23
CHAPITRE 3 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE L'ÉTUDE.....	25
3.1. Type de recherche et approche méthodologique.....	25
3.2. Stratégie d'échantillonnage.....	25
3.3. Outils de collecte et traitement des données.....	26
3.4. Considérations éthiques.....	28
3.5. Positionnement et stage de fin d'études.....	28
CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS.....	30

4.1. Résultats de la recherche documentaire.....	30
4.1.1 Rapport d'évaluation finale du Projet d'appui à l'opérationnalisation de la CBDH - Bénin.....	30
4.1.2. Évaluation de l'éducation des femmes et des filles dans les EFTC.....	31
4.1.3. Rapport d'évaluation du projet «Élimination des polluants organiques persistants et pesticides obsolètes et renforcement de la gestion rationnelle des pesticides au Cameroun» - Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM).....	32
4.1.4. L'évaluation du Programme de pays du PNUD à Madagascar.....	32
4.2. Présentation des entretiens.....	34
4.2.1. Expert/consultant en évaluation.....	34
4.2.2. Formateur en évaluation et gestion de projet.....	35
4.2.3. Responsable interne (organisation de mise en œuvre).....	35
4.3. Synthèse des résultats.....	36
CHAPITRE 5 : DISCUSSION DES RÉSULTATS.....	39
5.1. Conception des évaluations et place des acteurs locaux.....	39
5.2. De la consultation à la co-évaluation et la voix des bénéficiaires.....	40
5.3. Contraintes réelles et solutions.....	40
5.5. Usage des résultats et redevabilité.....	41
5.6. Limites de l'étude.....	42
CHAPITRE 6 : RECOMMANDATIONS GÉNÉRALES.....	44
6.1. Atelier de cadrage éclair.....	44
6.2. De la consultation à la co-évaluation et voix des bénéficiaires.....	45
6.3.2. Usage des résultats et traçabilité.....	46
Conclusion.....	48
Bibliographie.....	50
Annexes.....	52
1. Grille d'entretien.....	52
Cet entretien s'inscrit dans le cadre d'un mémoire de fin d'études de Master 2 en Management de Projets de Développement réalisé à l'Université Senghor d'Alexandrie,...	
52	
Objectif général.....	52
Objectifs spécifiques.....	52
1. Évaluateurs / Consultants.....	52
2. Formateurs / Experts en évaluation et gestion de projet.....	53
Responsable interne.....	54
(Évaluateur/Consultant).....	56
Formateur / Expert.....	57
2. Rapports d'évaluation analysés.....	58

INTRODUCTION

Depuis plusieurs années, l'évaluation est devenue un passage obligé pour tous les projets de développement. Les bailleurs, les gouvernements et les citoyens veulent vérifier que l'argent est bien utilisé et que les actions donnent des résultats (OCDE, 2019). L'évaluation occupe ainsi une place centrale dans la coopération internationale, puisqu'elle doit à la fois prouver la transparence et l'efficacité des projets (Bourguignon, 2012). Mais il y a un paradoxe : si l'on évalue surtout pour rendre des comptes, on risque d'ignorer la réalité des populations concernées. Quand l'évaluation sert d'abord à satisfaire les bailleurs, elle devient moins adaptée au contexte local et peut fragiliser la durabilité des projets (Chilisa & Mertens, 2021).

Dans la théorie, l'évaluation poursuit deux grands objectifs : rendre des comptes aux financeurs (redevabilité) et tirer des leçons pour améliorer les projets (apprentissage). En pratique, c'est surtout la première fonction qui domine, comme le soulignent (Bamberger & Mabry, 2020), au risque de transformer l'évaluation en simple exercice bureaucratique, peu utile aux populations locales.

Depuis les années 1980, des chercheurs et des professionnels ont créé des méthodes participatives (Bamberger & Mabry, 2020; Plottu & Plottu, 2009). Leur objectif est d'associer les acteurs locaux et les bénéficiaires à toutes les étapes : formulation des questions, collecte des données, analyse et utilisation des résultats. De nombreuses études ont montré que cette démarche favorise l'appropriation des projets, accroît la crédibilité des résultats et stimule l'apprentissage collectif (Chilisa & Mertens, 2021; Plottu & Plottu, 2009). Mais ce n'est pas toujours facile : cela peut coûter cher, prendre beaucoup de temps, rester pour la forme seulement, ou être limité parce que certains ont plus de pouvoir que d'autres.(Plottu & Plottu, 2009).

Comme dans beaucoup de pays du Sud, l'Afrique francophone fait face à ces mêmes défis. Le poids des bailleurs dans la définition des standards et des procédures influence fortement la façon dont les évaluations sont menées, souvent au détriment de l'ancrage local (OCDE, 2019). Il peut alors y avoir un décalage entre ce que souhaitent les bailleurs et ce que font les bénéficiaires. Par exemple, des moustiquaires imprégnées, prévues contre le paludisme, ont parfois été utilisées comme filets de pêche, avec des effets négatifs pour la santé. (Chilisa & Mertens, 2021) parlent d'un manque de « justice épistémique », c'est-à-dire qu'on ne reconnaît pas assez les savoirs et les priorités des populations locales.

Ainsi, entre la nécessité de rendre des comptes, la volonté d'apprendre collectivement et la difficulté d'impliquer réellement les acteurs de terrain, apparaît l'enjeu de comprendre

comment les populations locales participent ou non aux évaluations. C'est ce fil conducteur qui mène directement à la question centrale de ce mémoire.

Comment et dans quelle mesure les parties prenantes locales sont-elles réellement impliquées dans l'évaluation des projets de développement en Afrique francophone, et comment renforcer cette participation pour qu'elle soit plus utile et plus juste ?

L'objectif de ce travail est de comprendre comment se fait aujourd'hui l'implication des acteurs locaux, quels sont les obstacles qui limitent leur participation, mais aussi quelles sont les pratiques qui peuvent la favoriser. L'étude cherche également à proposer des pistes concrètes pour améliorer les évaluations, afin qu'elles soient à la fois utiles aux bailleurs et pertinentes pour les populations.

Pour répondre à cette question, le mémoire est organisé en six parties. Le premier chapitre présente les fondements et les enjeux de l'évaluation dans le développement. Le deuxième analyse les principales approches, en particulier l'évaluation participative et l'évaluation axée sur l'utilisation. Le troisième explique la méthodologie utilisée pour cette recherche. Le quatrième expose les résultats obtenus, le cinquième discute les résultats présentés et enfin le sixième propose des recommandations pratiques.

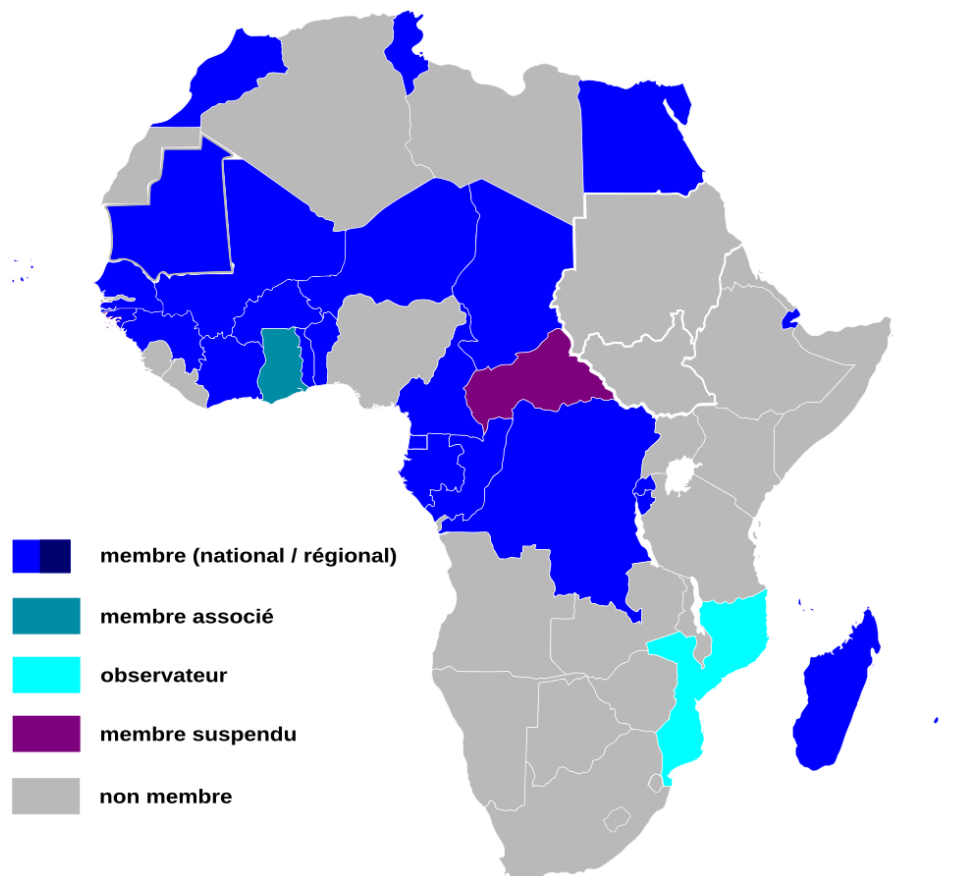


Figure 1 – Carte de la francophonie en Afrique.

Source : Augusta 89 (2012), Wikimedia Commons, licence CC BY-SA 3.0.

CHAPITRE 1 : L'ÉVALUATION DE PROJETS DE DÉVELOPPEMENT : ENJEUX ET PROBLÉMATIQUES

1.1 Définition et finalités de l'évaluation en contexte de développement

L'évaluation de projet consiste à examiner de façon organisée si une action ou un programme atteint vraiment ses objectifs et apporte les résultats attendus. Comme l'explique (Patton, 2011), *“Évaluer quelque chose signifie déterminer son mérite, sa valeur ou son importance.”* (2011, p.2); Dans le cas des projets de développement, il s'agit donc de se demander : le projet a-t-il été réalisé comme prévu ? A-t-il permis d'améliorer la vie des bénéficiaires ? Quels résultats concrets a-t-il produits ? Et, surtout, les bénéfices obtenus justifient-ils les moyens mobilisés ? (Patton, 2011)

Dans le domaine du développement, l'évaluation a deux rôles principaux. Elle sert à :

- rendre des comptes : les bailleurs de fonds et les citoyens veulent savoir comment l'argent public a été utilisé.
- apprendre de l'expérience : comprendre ce qui a bien fonctionné, éviter de reproduire les erreurs, et s'appuyer sur ces enseignements pour concevoir de meilleurs projets à l'avenir (Rey, 2022)

Enfin, il faut garder à l'esprit que l'évaluation n'est jamais totalement neutre (Rey, 2022). Elle se déroule dans un contexte où plusieurs acteurs dont les bailleurs, autorités locales, bénéficiaires n'ont pas toujours les mêmes intérêts ni le même pouvoir de décision (Rey, 2022). Elle soulève donc des enjeux politiques et éthiques, en plus des questions techniques. En ce sens, l'évaluation n'est pas seulement un outil de mesure : c'est aussi un instrument de dialogue, de gouvernance et parfois de négociation autour de l'aide au développement. (Rey, 2022)

1.2 Caractéristiques de l'évaluation des projets de développement

L'évaluation de projets de développement est plus complexe et multidimensionnelle que dans d'autres secteurs comme l'entreprise ou l'éducation (OCDE, 2019).

D'abord, ces projets se déroulent souvent dans des contextes fragiles, sur le plan des institutions et de la société. Ils ont plusieurs buts à la fois : améliorer la vie des gens, faire participer les habitants, assurer la durabilité, favoriser l'inclusion. L'évaluation doit donc regarder les aspects sociaux, culturels, économiques et environnementaux (Rey, 2022).

Ensuite, beaucoup d'acteurs interviennent, avec des intérêts parfois différents : bénéficiaires, ONG, bailleurs, autorités locales, communautés marginalisées. Cela rend plus difficile la collecte, l'analyse et la compréhension des données, et aussi il devient compliqué de gérer les équilibres de pouvoir. Par exemple, les bailleurs veulent souvent des résultats rapides et faciles à mesurer, alors que les populations locales préfèrent des changements durables et ils veulent voir des résultats adaptés à leurs besoins réels (Rey, 2022).

Au final, évaluer un projet de développement est complexe, parce qu'il y a beaucoup d'objectifs, de nombreux acteurs, et des attentes qui ne vont pas toujours dans le même sens.

1.3 Problèmes rencontrés dans l'évaluation des projets de développement

L'évaluation des projets de développement est importante mais elle rencontre plusieurs difficultés qui ont été relevées par la littérature et les organisations internationales. Nous allons dans cette section, présenter et décrire cinq de ces difficultés. (Bamberger et al., 2016)

Manque d'appropriation locale :

Selon L'Organisation internationale du Travail (OIT), un projet n'est durable que si les acteurs locaux se l'approprient vraiment (OIT, 2020). Pourtant, les évaluations sont souvent conduites par des experts externes aux communautés concernées, ce qui peut nuire à leur pertinence. Comme le soulignent (Janzen et al., 2023), *“les évaluations menées de manière réactive par des experts externes risquent d'être peu utiles ou pertinentes pour les organisations”*. Les communautés locales sont donc rarement associées à la production de connaissances, alors que les associer, leur permettra d'apporter des observations et des suggestions importantes pour les projets (OCDE, 2019). Cette absence d'implication affaiblit l'apprentissage collectif et la durabilité des projets.

Héritage colonial et absence de justice épistémique

Selon (Chilisa & Mertens, 2021), beaucoup d'évaluations suivent des modèles venus du Nord et ne reconnaissent pas assez les savoirs et priorités locales. Les populations concernées n'ont généralement aucune voix dans la définition des objectifs, le choix des méthodes, l'analyse des résultats, ni même dans la diffusion des rapports. Ces derniers sont destinés aux bailleurs et rarement restitués aux bénéficiaires (Chilisa & Mertens, 2021)

Un exemple parlant : les moustiquaires imprégnées distribuées contre le paludisme ont parfois été utilisées comme filets de pêche, jugés plus utiles localement. Or, le produit insecticide a rendu les poissons toxiques. Les objectifs de santé n'ont pas été atteints et de nouveaux problèmes sont apparus, faute d'avoir, dès le départ, écouté les usages et besoins réels des communautés. (Chilisa & Mertens, 2021)

Inégalités de pouvoir entre acteurs

Selon (Baur et al., 2010), tous les acteurs ne disposent pas des mêmes moyens pour s'exprimer ni du même poids dans les processus décisionnels. Ces moyens peuvent prendre plusieurs formes :

- **Matériels et institutionnels**, comme l'accès aux réunions, l'invitation officielle à participer ou la reconnaissance en tant qu'acteur légitime ;
- **Socio-culturels**, tels que le niveau d'éducation, l'alphabétisation, la maîtrise des langues utilisées dans l'évaluation (souvent le français ou l'anglais plutôt que les langues locales), ou encore l'aisance à prendre la parole en public ;
- **Politiques et symboliques**, liés au statut social, au genre, à la position hiérarchique ou coutumière, ou simplement à la reconnaissance accordée par les autres acteurs.

Ainsi, un représentant d'un ministère, bénéficiant d'une légitimité institutionnelle et d'une bonne maîtrise des codes techniques, a beaucoup plus de chances d'être entendu qu'une femme rurale analphabète parlant uniquement une langue locale (Baur et al., 2010). Ils appuient encore que ces asymétries de pouvoir produisent des voix silencieuses qui, même lorsqu'elles sont présentes, ne sont pas réellement prises en compte. Cette inégalité empêche l'évaluation de refléter fidèlement la diversité des expériences et des besoins des bénéficiaires (Baur et al., 2010)

Posture délicate de l'évaluateur

Selon (Barnaud et al., 2016), l'évaluateur est souvent pris dans un dilemme à la fois méthodologique et éthique. Sur le plan méthodologique, il doit décider s'il reste strictement neutre ou s'il intervient pour rééquilibrer la parole entre acteurs. La neutralité peut sembler plus objective, mais elle conduit en réalité à laisser ces inégalités se reproduire naturellement pendant l'évaluation, tels quels : les acteurs qui dominent les plus s'imposent et les voix les plus vulnérables restent marginalisées (Barnaud et al., 2016). À l'inverse, intervenir pour faciliter l'expression des groupes faibles (par exemple en leur donnant plus de temps de parole ou en traduisant leurs propos) modifie le déroulement de l'évaluation et peut être perçu comme une prise de position (Barnaud et al., 2016).

Sur le plan éthique, ce dilemme pèse aussi lourdement : rester neutre revient à cautionner tacitement les inégalités de pouvoir, tandis qu'intervenir expose l'évaluateur à des accusations de partialité. Dans les deux cas, sa légitimité peut être remise en question (Barnaud et al., 2016). Cette tension constante montre que l'évaluation participative n'est jamais un exercice totalement neutre ou technique, mais qu'elle implique inévitablement des arbitrages qui influencent la qualité et la crédibilité du processus.

Ce choix méthodologique et éthique pèse fortement sur la qualité du processus participatif.

Faible impact des politiques d'évaluation

Enfin, (Bourguignon, 2012) rappelle que les politiques d'évaluation, mises en place depuis les années 2000 pour améliorer l'efficacité de l'aide, peinent à tenir leurs promesses. Même lorsqu'elles sont bien menées d'un point de vue méthodologique, les évaluations n'ont pas toujours d'impact transformateur. Les recommandations sont rarement suivies d'effet et les leçons tirées ne sont pas systématiquement réutilisées dans les cycles suivants (Bourguignon, 2012). Les évaluations produisent souvent un savoir technique de qualité, mais peu de changement réel pour les populations. Parmi ces politiques, certaines sont devenues emblématiques dans le champ du développement, mais elles illustrent toutes ce paradoxe (Bourguignon, 2012)

Les politiques internationales d'efficacité de l'aide : la Déclaration de Paris en 2005 a constitué un tournant en posant cinq principes : appropriation par les pays partenaires, alignement des bailleurs sur les priorités nationales, harmonisation des pratiques, gestion axée sur les résultats et responsabilité mutuelle (OECD, 2005). Elle a été saluée comme une avancée majeure pour institutionnaliser l'évaluation et renforcer la redevabilité. Toutefois, dans la pratique, l'appropriation est restée partielle : beaucoup de pays partenaires ont eu du mal à imposer leurs priorités face au poids des bailleurs, et les résultats en termes d'utilisation des évaluations sont demeurés inégaux (Bourguignon, 2012).

Les engagements ultérieurs de Accra Agenda for Action en 2008 a cherché à compléter Paris, en insistant sur la transparence, l'inclusion d'une plus grande diversité d'acteurs (société civile, secteur privé) et la participation accrue des pays partenaires (OECD, 2008). Là encore, les ambitions étaient élevées, mais leur mise en œuvre s'est révélée lente et inégale (Bourguignon, 2012). La participation des acteurs locaux est restée limitée et les mécanismes de suivi ont rarement abouti à une réelle transformation des pratiques.

Les politiques institutionnelles des bailleurs : les grandes institutions comme la Banque mondiale, l'Union européenne ou le PNUD ont créé des dispositifs d'évaluation indépendants (par ex. l'Independent Evaluation Group à la Banque mondiale) censés nourrir l'apprentissage interne et la redevabilité. Ces structures produisent de nombreux rapports, souvent sur le plan technique. Pourtant, leur utilisation reste limitée : les recommandations ne sont pas systématiquement prises en compte dans les décisions stratégiques, car elles peuvent entrer en contradiction avec des intérêts politiques, financiers ou institutionnels (Bourguignon, 2012).

Enfin, plusieurs réseaux et associations ont formulé des principes de qualité et promu des standards, comme les Principes de qualité de l'évaluation du développement de (OCDE, 2019) ou les Principes de l'AfrEA par (Sibanda et al., 2023). Ces textes affirment l'importance de l'utilité, de l'équité et de l'ancrage contextuel dans les évaluations. Toutefois, l'écart entre

le discours normatif et la pratique reste important : les principes sont largement reconnus, mais leur application concrète est partielle et dépend des contraintes de temps, de budget et de rapports de pouvoir.

Ces problèmes montrent que l'évaluation, lorsqu'elle reste dominée par les bailleurs et les experts externes, tend à négliger les savoirs et besoins locaux. Le manque d'appropriation, les asymétries de pouvoir et l'absence de justice épistémique fragilisent la pertinence et l'efficacité des projets de développement, réduisant leur impact sur le terrain.

1.4 Problématique et questions de recherche

Comme le rappellent les écrits récents et les normes internationales, l'implication des parties prenantes locales doit dépasser la simple collecte de données chiffrées et inclure leurs expériences, leurs perceptions et leurs priorités, tout en respectant des principes éthiques stricts (OECD, 2019; OIT, 2020). À partir de ces constats, une question centrale guide ce mémoire :

Comment et dans quelle mesure les parties prenantes locales sont-elles impliquées dans les processus d'évaluation des projets de développement en Afrique francophone, et quels leviers peuvent favoriser une participation plus significative et utile ?

Derrière cette question, il y a une inquiétude de voir l'évaluation se transformer en simple exercice de redevabilité, un exercice souvent guidé par des exigences externes, sans que la communauté locale se l'approprie réellement. Mais il y a aussi une ambition de proposer des pistes pour améliorer la manière dont les évaluations sont conçues, partagées, et utilisées par ceux qu'elles concernent directement.

Ce mémoire s'inscrit dans une démarche de recherche appliquée. Il ne vise pas uniquement à produire un savoir académique, mais aussi à proposer des pistes utiles pour améliorer les pratiques, notamment dans le cadre des formations en gestion de projets, des stratégies des bailleurs et des organisations africaines impliquées.

Pour cela, deux sous-questions structurent l'enquête :

- Les bénéficiaires et acteurs de terrain sont-ils impliqués de manière significative dans les processus d'évaluation ?
- Les résultats produits intègrent-ils leurs perspectives, et influencent-ils réellement les décisions prises par les porteurs de projet ou les bailleurs ?

Ces questions guideront l'analyse des pratiques des acteurs engagés dans des projets financés depuis au moins trois ans, afin de mieux cerner leurs marges de manœuvre, les contraintes rencontrées, et les voies d'amélioration possibles.

1.5. Objectifs de l'étude

Objectif général

Comprendre le niveau, les modalités et les effets de l'implication des parties prenantes locales dans les évaluations des projets de développement en Afrique francophone, afin d'identifier des pistes pour renforcer leur participation.

Objectifs spécifiques

- Identifier les facteurs institutionnels, politiques, méthodologiques et culturels qui influencent positivement ou négativement la participation des parties prenantes locales aux processus d'évaluation ;
- Évaluer l'impact de cette implication sur la qualité, la pertinence, la légitimité et l'appropriation des résultats issus des évaluations de projets financés par les bailleurs de fonds ;
- Analyser les pratiques réelles d'évaluation participative, en particulier la place
- accordée aux savoirs locaux, et les marges d'action laissées aux acteurs dans la définition des critères, la collecte des données et l'usage des résultats ;
- Proposer des recommandations concrètes, appuyées sur les résultats d'enquête et sur une réflexion théorique, afin de concevoir un dispositif d'évaluation participatif, souple et orienté vers l'usage mobilisable notamment en contexte de formation, comme à l'Université Senghor.

Ce mémoire entend ainsi contribuer à une réflexion plus large sur les conditions d'émergence d'évaluations plus justes, plus utiles, et plus ancrées dans les réalités des acteurs de terrain.

CHAPITRE 2 : PARTIES PRENANTES LOCALES ET FORMES D'IMPLICATION DANS L'ÉVALUATION

2.1. Qui sont les parties prenantes locales dans les projets de développement ?

Ce sont tous les acteurs proches du projet et directement concernés par sa mise en œuvre, ses résultats ou ses impacts. Leur rôle est clé, car ils sont à la fois bénéficiaires et détenteurs de savoirs du terrain, utiles pour juger la pertinence et la durabilité d'une intervention (Rey, 2022).

Principales catégories :

- **Bénéficiaires directs** : personnes ou groupes qui reçoivent directement les services/ressources du projet (ex. agriculteurs, femmes, jeunes, élèves, patients).
- **Organisations de la société civile locales** : ONG nationales, associations communautaires, coopératives, groupements de base ; elles servent souvent de relais entre bénéficiaires et institutions.
- **Autorités locales et décentralisées** : municipalités, services techniques déconcentrés de l'État, leaders coutumiers ou religieux ; elles légitiment, régulent et parfois financent.
- **Experts et responsables techniques locaux** : cadres d'ONG, consultants nationaux, enseignants, formateurs, agents publics ; ils apportent une expertise sectorielle ou méthodologique mobilisée lors des évaluations.

Toutes ces catégories n'ont pas le même pouvoir ni la même capacité à s'exprimer, ce qui influence directement leur manière de participer à l'évaluation (OECD, 2019).

2.2. Formes d'implication possibles dans l'évaluation

L'implication des parties prenantes locales dans l'évaluation a plusieurs formes, allant d'une participation minimale à une co-construction complète du processus. Les typologies varient, selon les auteurs (Plottu & Plottu, 2009), on peut retenir trois niveaux :

Consultation : C'est la forme la plus simple. Les parties prenantes locales sont invitées à donner leur avis ou à partager leur expérience, par exemple à travers des enquêtes, des entretiens ou des discussions de groupe. Leur rôle reste consultatif et leur influence sur les décisions finales est limitée.

Par exemple, (Chouinard & Cousins, 2013) ont étudié la coopération belge au Niger et en Tanzanie. Ils montrent que les bénéficiaires sont souvent consultés dans le cadre d'ateliers participatifs ou de questionnaires, ce qui produit beaucoup d'informations intéressantes sur leurs besoins et leurs attentes. Mais ces informations ne sont pas vraiment intégrées dans la prise de décision : les rapports finaux restent orientés vers les bailleurs et servent surtout à justifier les dépenses (Chouinard & Cousins, 2013). En pratique, la consultation donne une impression de participation mais n'entraîne que peu de changements concrets.

Participation active : Ici, les acteurs locaux ne se contentent pas de répondre aux questions. Ils participent à certaines étapes du processus : définition des critères d'évaluation, collecte des données ou interprétation des résultats. Leur voix compte davantage et peut influencer la décision.

(Gilchrist, 2017), à partir de plusieurs études en éducation et santé, montre que lorsque les enseignants, les parents ou les associations locales participent à définir ce qui doit être évalué et à interpréter les résultats, l'évaluation devient plus utile pour eux. Ils se sentent responsables du processus, et cela favorise un véritable apprentissage collectif. (Leviton & Lipsey, 2007), en étudiant différents projets communautaires, confirment que ce type d'implication renforce la légitimité et l'appropriation des résultats. Cependant, ces démarches demandent du temps, des compétences de facilitation et entrent parfois en conflit avec les attentes des bailleurs, qui veulent des résultats rapides, standardisés et faciles à comparer (Leviton & Lipsey, 2007).

Co-construction / co-évaluation : C'est le niveau le plus poussé de participation. Les parties prenantes locales prennent part à toutes les étapes : formulation des questions, choix des méthodes, analyse et utilisation des résultats. L'évaluation devient alors un espace d'apprentissage collectif et de négociation entre tous les acteurs.

(Chilisa & Mertens, 2021) décrivent plusieurs projets menés au Botswana et en Afrique australe, où les communautés locales participaient dès le départ à définir les questions évaluatives, choisissaient les méthodes adaptées (par ex. discussions en langues locales, cercles de parole) et co-analisaient les données avec les chercheurs. Ces démarches ont montré que les résultats étaient jugés plus crédibles et mieux appropriés par les communautés, ce qui favorisait la durabilité des projets. De même, (Estrella & Gaventa, 1998), dans des projets ruraux en Asie et en Afrique, ont montré que la co-évaluation permettait un apprentissage collectif et renforçait la confiance des communautés. Mais ces expériences soulignent aussi les contraintes : elles prennent beaucoup de temps, demandent des ressources supplémentaires et ne sont pas toujours bien acceptées par les bailleurs, qui les jugent trop lourdes.

2.3. Phases et temporalités de l'évaluation des projets de développement

L'évaluation s'inscrit dans tout le cycle du projet et peut intervenir à différents moments. Selon la temporalité et l'objectif, on distingue :

2.3.1. Évaluations selon la temporalité

Ex ante (avant la mise en œuvre) : On la fait pour vérifier la pertinence et la cohérence de la conception ; identifier les besoins, évaluer la faisabilité, anticiper les risques.

Formative / mi-parcours (pendant l'exécution) : Elle se fait pour fournir des retours pour ajuster les activités ; favoriser l'apprentissage et la flexibilité de gestion.

Sommative / finale (à la clôture) : Elle sert à juger l'atteinte des objectifs, la performance globale et la pertinence des stratégies mises en œuvre.

Ex post (mois/années après) : Elle sert à mesurer les impacts durables, la durabilité et les effets indirects sur la communauté ou le territoire (Bamberger et al., 2016).

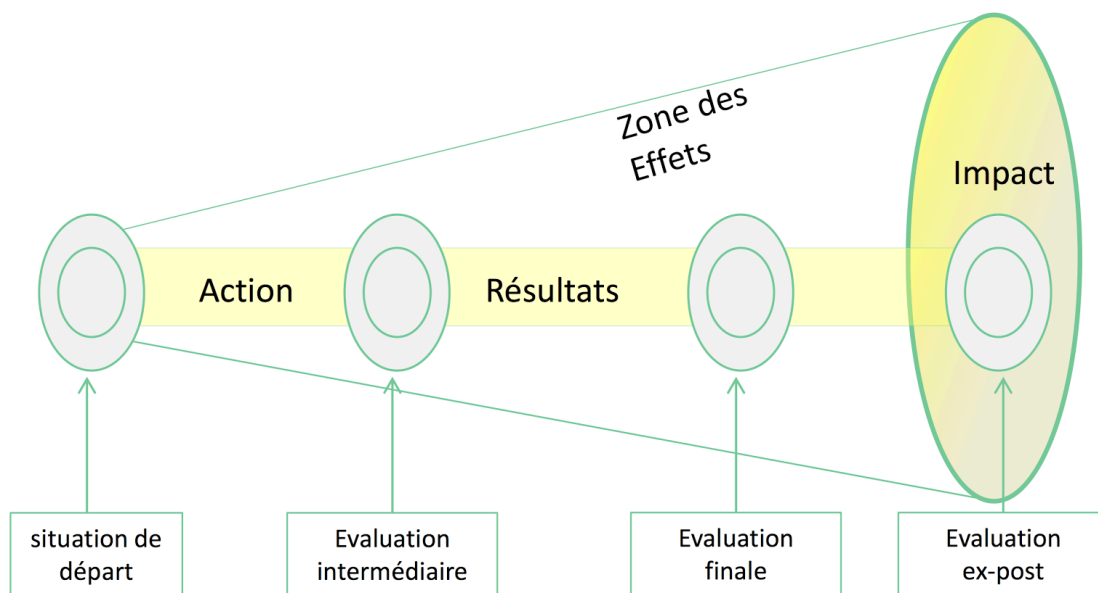


Figure 2 – Schéma action–résultats–impact et temporalités d'évaluation.

Source : Bachelet, R., *Évaluation de projet et étude d'impact*, Gestiondeprojet.pm, s. d. Image extraite de la page du cours. Licence : Creative Commons (voir conditions sur la page).

2.3.2. Évaluations selon l'orientation

Au-delà du moment où l'on évalue, on peut aussi distinguer les évaluations par leur objectif principal :

Évaluation de performance : elle regarde surtout les chiffres, les indicateurs et les taux de réalisation par rapport aux objectifs fixés au départ. Elle est souvent utilisée par les bailleurs pour montrer ce qui a été fait par rapport à ce qui était prévu.

Évaluation orientée vers le changement social : elle s'intéresse surtout aux transformations produites par le projet à travers le renforcement des capacités, évolution des rapports de pouvoir, amélioration de la cohésion sociale. Elle met en avant des aspects qualitatifs, parfois négligés, mais indispensables pour comprendre l'impact réel sur les communautés locales (Rey, 2022a).

2.3.3. Enjeux politiques et sociaux

Dans la réalité, l'évaluation se fait dans un contexte où il existe des rapports de pouvoir et des intérêts différents (Barnaud et al., 2016). Les bailleurs, les autorités locales et les bénéficiaires n'ont pas forcément les mêmes attentes ni la même influence. L'évaluation devient alors un espace de négociation, parfois de tensions, où se rencontrent des logiques de contrôle, d'apprentissage et de légitimation (Bamberger et al., 2016).

2.4. Principales approches d'évaluation des projets de développement

La littérature propose une diversité d'approches évaluatives, qui reflète la complexité des interventions en développement. Chaque approche présente des atouts mais aussi des limites. Le tableau ci-dessous résume les plus couramment mobilisées :

Approches	Objectif principal	Méthode	Avantages	Limites
1. Expérimentale / quasi-expérimentale	Chercher la preuve causale (impact)	Comparer un groupe bénéficiaire à un groupe témoin	Rigueur scientifique, preuve d'impact	Difficile à mettre en œuvre en contexte réel (éthique, logistique, coûts)
2. Fondée sur la théorie (Theory-Based Evaluation)	Comprendre les mécanismes du changement	Élaborer une théorie du changement, puis la tester étape par étape	Adaptée aux contextes complexes, favorise l'apprentissage	Nécessite de bons modèles et données fiables ; risque de théorie imposée
3. Participative	Impliquer les parties prenantes dans l'évaluation	Co-construction des critères, collecte de données partagée	Appropriation locale, pertinence accrue, empowerment	Plus long, exige un bon dialogue et parfois plus de moyens
4. Orientée vers l'utilisation (Utilization-Focused Evaluation)	Rendre l'évaluation utile pour les utilisateurs finaux	Impliquer les futurs utilisateurs dès la conception	Favorise l'usage réel des résultats, adaptable	Dépend fortement de l'engagement des utilisateurs et du contexte
5. Sensible au genre et à l'équité	Analyser les effets différenciés selon les groupes sociaux	Désagrégation des données (sexe, âge, statut...)	Permet d'identifier les inégalités, promeut la justice sociale	Nécessite des données précises ; risque d'instrumentalisation
6. Orientée vers les résultats (Results-Based Evaluation)	Suivre l'atteinte des résultats mesurables	Suivi des indicateurs (output, outcome, impact)	Clarté des objectifs, utile pour le pilotage	Peut ignorer les effets qualitatifs, non-prévus ou de long terme
7. Réaliste (Realist Evaluation)	Comprendre ce qui fonctionne, pour qui, et dans quel contexte	Identifier les mécanismes et les conditions	Adaptée aux environnements complexes et variables	Demande un bon niveau d'analyse contextuelle ; peut être abstraite

8. Évaluation habilitative (Empowerment Evaluation)	Renforcer la capacité d'autoévaluation et d'amélioration des acteurs	Accompagnement à l'autoévaluation, développement de compétences locales	Favorise autonomie, pérennité, empowerment social	Exige un engagement et un accompagnement soutenus
9. Évaluation affranchie des objectifs (Goal-Free Evaluation)	Identifier des effets inattendus hors objectifs initiaux	Évaluation sans référence aux objectifs, observation libre	Découverte d'impacts inattendus, vision ouverte	Moins ciblée, difficile à justifier auprès des bailleurs
10. Évaluation démocratique délibérative	Construire collectivement le jugement sur le projet	Dialogue structuré et inclusif entre parties prenantes	Renforce la légitimité, transparence et appropriation	Organisation et participation exigeantes et complexes
11. Approche systémique	Analyser les interactions complexes dans un système global	Modélisation des systèmes et des réseaux d'acteurs	Permet de saisir les dynamiques et effets indirects	Demande des compétences spécifiques, complexité d'analyse
12. Évaluation adaptative	Permettre un suivi et des ajustements continus en contexte incertain	Cycles itératifs d'apprentissage et d'ajustement	Flexibilité, adaptée aux contextes mouvants	Peu rigoureuse si mal conduite, peu standardisable

Source : Synthèse adaptée de plusieurs travaux de référence (OCDE, 2019; Patton, 2011; Plottu & Plottu, 2009)

À la lumière de cette comparaison, ce mémoire retient deux approches comme cadres de référence principaux : l'évaluation participative et l'évaluation axée sur l'utilisation. Leur pertinence tient au fait qu'elles répondent directement à la problématique de recherche, en mettant l'accent à la fois sur l'implication des parties prenantes locales et sur l'usage effectif des résultats. Ces deux approches seront présentées plus en détail dans les sections qui suivent.

2.4.1. Zoom sur les approches choisies

Afin d'approfondir ce choix, cette section revient plus en détail sur les deux approches retenues. L'évaluation axée sur l'utilisation (EAU) est d'abord présentée à travers ses origines

et ses principes, puis l'évaluation participative est examinée, en mettant l'accent sur ses apports et limites.

4.1.1. L'évaluation axée sur l'utilisation (Michael Patton)

4.1.1.1 Origines et fondements de l'approche

Développée par Michael Quinn Patton dans les années 1970, l'EAU est née du constat que beaucoup d'évaluations produisent des rapports techniquement solides, mais rarement utilisés dans la prise de décision. Pour (Patton, 2008), la valeur d'une évaluation ne réside donc pas dans la qualité du rapport final, mais dans son utilité réelle pour les acteurs. L'approche repose sur une question centrale : *À quoi va servir cette évaluation, et pour qui ?* (2011 :38)

Contrairement aux approches classiques, centrées sur les critères techniques, l'EAU privilégie la collaboration étroite avec les utilisateurs principaux (responsables de programme, bailleurs, ONG locales, associations de bénéficiaires). Dès la conception, l'évaluateur cherche à comprendre leurs attentes et leurs contraintes, afin que les résultats produits soient directement exploitables.

lors de la première Conférence de l'Association Africaine de l'Évaluation (AfrEA), tenue à Nairobi en 1999, le livre de Patton a été adopté comme outil de formation par de nombreux évaluateurs africains, tant sa démarche semblait adaptée aux réalités du Sud.

4.1.1.2. Principes clés de l'évaluation axée sur l'utilisation

(Patton, 2008) propose un cadre flexible, fondé sur quelques principes qui sont :

- Identifier les principaux utilisateurs de l'évaluation dès le départ et comprendre leurs besoins réels ;
- Définir l'usage prévu des résultats comme par exemple : amélioration du projet, prise de décision, légitimation auprès des bailleurs, etc. ;
- Choisir des méthodes flexibles et adaptées au contexte, en mobilisant des outils variés pour produire une information crédible et pertinente ;
- Former les parties prenantes aux concepts et aux méthodes de l'évaluation pour leur permettre de mieux comprendre, s'impliquer et utiliser les résultats.

4.1.1.3. Les limites de l'UFE

Plusieurs auteurs soulignent les limites de cette approche.

- Le premier défi, souligné par Patton lui-même, est que si les décideurs choisis ne sont pas réellement impliqués ou n'ont pas de pouvoir d'agir , l'évaluation risque de

manquer sa cible. Patton reconnaît que cette démarche demande un travail assez important (Patton, 2011).

- Elle tend aussi à privilégier les décideurs institutionnels au détriment des groupes marginalisés (Rey, 2022).
- Enfin, elle exige un lourd travail préparatoire comme identifier les bons utilisateurs, clarifier leurs attentes, adapter les méthodes, difficile à réaliser dans des contextes instables.

4.1.2. L'évaluation participative (Estrella, Fetterman, Cousins)

4.1.2.1. Définition et origines de l'approche

L'évaluation participative est apparue dans les années 1980–1990 comme une réaction aux approches dites « descendantes », où les critères et méthodes d'évaluation étaient fixés par les bailleurs et les experts, sans implication réelle des bénéficiaires (Estrella & Gaventa, 1998). Ces derniers étaient alors surtout considérés comme des sources d'information, sans pouvoir influencer les critères, la collecte ou l'analyse (Estrella & Gaventa, 1998). Plusieurs auteurs connus ont contribué à poser les bases de cette approche :

Un premier tournant est donné par les travaux de Robert Chambers, qui développe l'Approche Participative Rurale (PRA). À travers des outils comme les cartes communautaires ou les calendriers saisonniers, il montre que les communautés rurales peuvent elles-mêmes analyser leurs besoins et trouver des solutions adaptées. Son apport majeur est le principe de *reversal of learning* : apprendre avec et depuis les communautés, et non plus leur imposer des cadres externes (Estrella & Gaventa, 1998). Ses travaux ont inspiré par la suite le suivi-évaluation participatif mis en œuvre dans de nombreux projets ruraux (Estrella & Gaventa, 1998).

Dans les années 1990, Marisol Estrella et John Gaventa, rejoints par Irene Guijt, publient plusieurs synthèses des premières expériences de suivi-évaluation participatif. À l'Institute of Development Studies (IDS), ils rassemblent des exemples venant d'Afrique, d'Asie et d'Amérique latine, montrant qu'il est possible d'intégrer les communautés dans toutes les étapes de l'évaluation (*Who Counts Reality?*, Estrella & Gaventa, 1998 ; *Learning from Change*, Estrella, 2000). Leur valeur ajoutée est de montrer que la participation ne concerne pas seulement de petites expériences locales, mais peut aussi être appliquée à grande échelle et dans des projets financés par des bailleurs internationaux. Ces travaux ont fortement influencé la pratique des ONG et des agences de développement, qui ont commencé à intégrer des ateliers participatifs et des démarches de co-analyse dans leurs évaluations (Estrella & Gaventa, 1998).

Enfin, David Fetterman formalise, à partir du milieu des années 1990, ce qu'il appelle

l'Empowerment Evaluation. L'idée est de renforcer la capacité des communautés et des organisations à évaluer elles-mêmes leurs projets, avec l'appui d'un facilitateur extérieur (Fetterman, 2001). L'accent est mis sur l'autonomie et le pouvoir d'agir des acteurs locaux, et pas seulement sur le jugement externe. Cette approche a d'abord été appliquée dans les programmes de santé et d'éducation aux États-Unis, avant d'inspirer certains projets de développement international. Elle trouve aujourd'hui un prolongement dans les approches plus récentes de l'évaluation transformative et décoloniale, qui insistent sur la justice épistémique et la reconnaissance des savoirs locaux (Chilisa & Mertens, 2021).

L'évaluation participative se définit donc comme une démarche qui associe activement les parties prenantes locales à toutes les étapes du processus de la formulation des questions jusqu'à l'utilisation des résultats. Son objectif est double : améliorer la pertinence des évaluations en tenant compte des savoirs du terrain, et renforcer leur légitimité en construisant un jugement partagé (Cousins & Whitmore, 2007; Estrella & Gaventa, 1998).

4.1.2.2. Condition de mise en oeuvre de l'évaluation participative

La participation ne doit pas être symbolique. Pour être effective, elle doit être mandatée, organisée et auditable. D'abord, un mandat clair et une gouvernance partagée sont indispensables : un comité de référence réunissant bailleurs, autorités locales, organisations de la société civile et représentants des bénéficiaires valide les questions évaluatives, le calendrier et les règles du jeu (droits, devoirs, arbitrages). Sans ce cadre, les promesses participatives se réduisent à des consultations formelles sans effet sur les décisions (Tesfaye & Tyali, 2025).

Ensuite, la participation exige une cartographie des acteurs couplée à une analyse des rapports de pouvoir. Il ne suffit pas « d'inviter tout le monde » : il faut identifier qui a accès à l'information, qui bénéficie d'une légitimité sociale ou institutionnelle, et qui au contraire risque de rester silencieux (femmes, jeunes, populations rurales, minorités). La littérature montre que, sans cette analyse, les démarches participatives reproduisent les hiérarchies existantes : les plus puissants monopolisent la parole, les plus vulnérables s'autocensurent (Barnaud et al., 2016). Dans les contextes complexes, des outils d'analyse stratégique des acteurs comme MACTOR aident à anticiper alliances et oppositions entre parties prenantes pour préparer des négociations plus équilibrées (Tesfaye & Tyali, 2025).

Une participation inclusive doit être opérationnalisée par des règles vérifiables. Concrètement : objectifs de diversité (p. ex. parité femmes-hommes, présence de jeunes, de zones rurales éloignées), traduction en langues locales, prise en charge de la logistique (transport, repas, garde d'enfants), choix de lieux et d'horaires neutres, et formats d'expression non intimidants (récits, dessins, jeux de rôle). Des sessions séparées peuvent être nécessaires lorsque la présence d'autorités locales inhibe la parole. Ces engagements

sont formalisés dans un plan d'inclusion et documentés lors du reporting (OCDE, 2019).

Pour éviter la participation de façade, il faut un pré-accompagnement capacitant. Demander à des publics peu familiers de co-définir des critères ou de co-analyser des données sans préparation produit des avis fragiles. De courtes séquences de formation-action (à quoi sert une évaluation, ce qu'est un indicateur, comment lire un résultat) améliorent la qualité des contributions et l'équité de la délibération (Tsfaye & Tyali, 2025).

La facilitation doit neutraliser les dominations et garantir l'expression de tous. Plutôt que de longues plénières, on privilégie des petits groupes homogènes avec des tours de parole et des restitutions croisées ; des dispositifs visuels comme le vote coloré (pastilles vert/jaune/rouge) objectivent accords et désaccords sans pression hiérarchique. Ces garde-fous limitent l'effet les plus forts parlent pour tous (Barnaud et al., 2016). Lorsque plusieurs options sont en jeu, l'aide multicritère à la décision (co-définition des critères, pondération collective, comparaison transparente) structure la discussion et réduit l'arbitraire (Tsfaye & Tyali, 2025).

Enfin, la co-construction doit être arrimée à l'usage. L'expérience montre que des évaluations participatives riches restent peu utilisées si l'on ne sait pas qui utilisera quoi, quand et pour décider de quoi. S'inspirant de l'évaluation axée sur l'utilisation, on définit dès le départ 2–3 questions d'usage (utilisateurs visés, décisions attendues, formats utiles), des livrables simples (note décisionnelle, infographie locale, fiche actions prioritaires), et une réponse écrite des responsables indiquant les suites données aux recommandations (OCDE, 2019). Ces exigences complètent les garde-fous éthiques (consentement, confidentialité, lignes rouges, restitution accessible) rappelés par les normes internationales (OCDE, 2019).

4.1.2.3. Dans quels contextes l'évaluation participative est-elle la plus utile ?

L'évaluation participative est coûteuse en temps et en ressources : elle n'a pas vocation à être appliquée partout. Elle devient réellement pertinente quand l'enjeu est d'ancrer le jugement dans les réalités locales, de gérer l'incertitude en cours de route et d'assurer l'usage des résultats par celles et ceux qui devront vivre avec les décisions (OCDE, 2019).

En amont (ex ante), pour éclairer des choix sensibles ou irréversibles : pour des projets d'infrastructure (routes, barrages), des aménagements durables ou des interventions en zones rurales/fragiles, la participation permet de mettre au jour les besoins et risques perçus localement, d'examiner la cohérence avec les priorités du territoire, et de cartographier conflits d'intérêts et arrangements possibles avant de s'engager (OCDE, 2019). Les cadres récents recommandent d'associer précocement les populations affectées pour éviter des effets inattendus et des oppositions tardives (OCDE, 2019).

Pendant la mise en œuvre, dans les contextes complexes et mouvants : Quand

l'environnement évolue vite (chocs, saisonnalité, instabilité politique) ou que l'intervention comporte des boucles d'apprentissage (innovation sociale, agriculture, santé communautaire), la participation soutient des ajustements itératifs et oriente les décisions au fil de l'eau. Les cadres CLA (Collaborating, Learning and Adapting) montrent que l'apprentissage collectif et l'adaptation de cap améliorent la pertinence opérationnelle et l'utilisation des résultats (OCDE, 2019).

En action humanitaire et en contextes fragiles, pour la redevabilité envers les populations : les guides récents insistent sur l'implication des personnes affectées dans les évaluations humanitaires (AAP) et l'intégration de leurs critères de jugement, y compris en zones difficiles d'accès. Cela accroît la légitimité des conclusions et évite de mesurer la performance en dehors de ce qui compte pour les communautés (OCDE, 2019)

Pour des programmes marqués par des enjeux d'équité (genre, handicap, minorités) : là où des groupes sont systématiquement sous-représentés, une évaluation participative avec règles d'inclusion vérifiables (traduction, horaires adaptés, compensation des coûts, formats non intimidants) produit des jugements plus justes et des recommandations applicables. Les normes récentes demandent de documenter ces garanties éthiques et d'intégrer des critères liés aux droits humains (OCDE, 2019).

En ex post : utile pour la capitalisation... si l'usage est cadré : une fois le projet clos, la participation est moins transformative puisqu'on ne peut plus ajuster l'action. Elle garde toutefois de la valeur pour documenter les effets différenciés, co-produire des leçons transférables et prioriser les recommandations qui nourriront les décisions à venir à condition d'identifier les utilisateurs cibles et le dispositif de suivi des suites (OCDE, 2019).

Quand les délais sont extrêmement courts, que des risques d'exposition des participants ne peuvent pas être gérés, ou qu'aucun utilisateur n'est prêt à s'engager sur des suites, une approche participative lourde est disproportionnée. Les standards recommandent alors des dispositifs allégés (consultations ciblées, restitution publique) ou le report de séquences participatives jusqu'à ce que les conditions minimales (éthiques, sécuritaires, d'usage) soient réunies (OCDE, 2019).

4.2.1.5. Avantages de l'évaluation participative

L'évaluation participative aide les projets à mieux tenir compte de la complexité des réalités sociales, économiques et culturelles. Les approches classiques, centrées sur des indicateurs prédéfinis, captent moins bien ce que vivent réellement les populations (Rey, 2022). Parmi les principaux avantages, on peut citer :

Validité externe : Ici on recueille donc des points de vue variés, issus de personnes proches du terrain. En écoutant les populations concernées, les projets conçus ensuite sont en

général plus pertinents et mieux acceptés.

Utilisation des résultats : plus les acteurs sont impliqués, plus ils comprennent et s'approprient les conclusions. Ils les reconnaissent comme légitimes et les appliquent davantage, ce qui favorise l'apprentissage collectif et l'amélioration des pratiques. Patton (2008) montre que la participation accroît effectivement l'utilisation des résultats.

Co-construction des projets : l'évaluation participative crée un espace de dialogue où l'on confronte les points de vue pour décider ce qui fonctionne ou non. Convergences et divergences deviennent des leviers de décision. Exemple : dans un projet rural au Bénin, l'écoute des femmes cultivatrices, des chefs de village, des ONG locales et des techniciens agricoles a fait émerger une vision commune de ce qu'est un bon résultat, mieux adaptée au contexte local.

Renforcement de la démocratie participative : Elle donne la parole à des groupes qui n'ont généralement aucun pouvoir décisionnel (populations rurales, femmes, jeunes, déplacés). Ces acteurs deviennent ainsi partie prenante des décisions, contrairement aux approches où seuls les experts dominent la parole. En comprenant mieux le projet, ils sont aussi plus capables de demander des comptes et de proposer des solutions, ce qui contribue à sortir les citoyens de l'impuissance.

Prévention des blocages : même si elle coûte, l'évaluation participative peut éviter des conflits ou blocages futurs, souvent plus coûteux à long terme (Plottu & Plottu, 2009).

Un exemple est celui présenté par (Cissé & Dieng, 2025) en Guinée. L'évaluation participative a transformé le contenu et les résultats de plusieurs projets de développement local.

- Dans le secteur agricole, les paysans ont pu exprimer leurs besoins, signaler les dysfonctionnements et proposer des solutions, ce qui a permis d'adapter le projet aux habitudes locales et d'améliorer la production de riz.
- Dans le domaine de la santé, les femmes ont indiqué les obstacles qui freinaient leur recours aux consultations prénatales (coût, distance, peur, manque d'information). Les décisions ont alors été adaptées à leurs réalités, ce qui a renforcé l'efficacité des projets.

4.1.2.6. Limites et défis de mise en œuvre

Malgré ses apports, l'évaluation participative présente plusieurs limites qui expliquent pourquoi elle reste difficile à mettre en œuvre dans de nombreux projets.

Perte de rigueur scientifique : (Plottu & Plottu, 2009) soulignent que les bénéficiaires n'ont pas toujours les compétences techniques nécessaires pour choisir les bons indicateurs, participer à la collecte ou analyser les résultats. Leur vision partielle peut introduire des biais ; sans formation ni encadrement, les données risquent d'être peu fiables.

Ralentissement du processus décisionnel : la participation implique de confronter des points de vue variés, ce qui peut multiplier les désaccords. Plutôt que de dynamiser l'action, elle peut alors la ralentir, voire bloquer les décisions. Pour éviter les conflits, il arrive que certaines propositions critiques soient écartées, au profit de mesures consensuelles mais moins rigoureuses.

Participation symbolique : dans certains cas, les acteurs locaux sont invités à participer, mais leur voix n'est pas réellement prise en compte. Les groupes les plus vulnérables, en particulier, risquent de rester silencieux ou marginalisés, réduisant la pertinence et la légitimité de l'évaluation.

Coûts et contraintes pratiques : une participation de qualité suppose d'informer, motiver, former et encadrer les parties prenantes (Plottu & Plottu, 2009). Ces étapes demandent du temps et des ressources importantes, difficiles à mobiliser dans des projets marqués par des délais serrés et des budgets limités.

Inégalités de pouvoir : tous les acteurs n'ont pas la même capacité à s'exprimer ni le même poids dans les négociations. Dans ce contexte, les élites locales ou les acteurs influents peuvent imposer leur point de vue, tandis que les groupes vulnérables restent en retrait. L'évaluateur est alors face à un dilemme : rester neutre, au risque de reproduire ces inégalités, ou intervenir pour les corriger, au risque de remettre en cause sa légitimité.

2.5. Quelles approches sont les plus mobilisées par les bailleurs de fonds ?

Les principaux bailleurs ne revendiquent pas toujours une « méthode unique » d'évaluation, mais leurs lignes directrices et pratiques montrent une convergence vers les standards internationaux (OCDE, 2019). Trois approches dominent : la théorie du changement, l'évaluation orientée vers les résultats, et l'EAU, auxquelles s'ajoutent progressivement des dimensions participatives, sensibles au genre et adaptatives.

L'USAID (Agence américaine de coopération), longtemps pionnière, s'appuie sur la théorie du changement pour expliciter les chaînes causales des projets. Sa politique d'évaluation met l'accent sur la production de données exploitables pour la prise de décision, ce qui la rapproche de l'EAU (USAID, 2022). Elle est également connue pour avoir soutenu le développement des méthodes expérimentales, en particulier les essais contrôlés randomisés (RCT) via ses partenariats avec des centres de recherche comme le J-PAL (Chilisa & Mertens, 2021). Toutefois, plusieurs analyses récentes soulignent que ce recours intensif aux RCT peut produire des preuves rigoureuses mais peu adaptées aux contextes complexes, et souvent déconnectées des savoirs locaux (Chilisa & Mertens, 2021).

La JICA (Agence japonaise de coopération internationale) affiche une logique similaire, mais avec une place plus marquée pour la participation des partenaires nationaux. Ses *Guidelines*

for Operations Evaluation insistent sur la planification par résultats et la logique causale, mais mentionnent également la nécessité d'associer les acteurs locaux dans la définition des critères et l'interprétation des résultats (JICA, 2014). Dans les faits, cette ouverture participative reste inégale, mais elle illustre un effort pour contextualiser davantage les évaluations.

Le Fonds pour l'adaptation (AF-TERG) met en avant un cadre explicite de principes : pertinence, crédibilité, transparence, inclusion, sensibilité au genre et adaptabilité (Adaptation Fund TERG, 2021). Ses pratiques combinent plusieurs approches selon le contexte : UFE, participative, sensible au genre, mais aussi des outils classiques (théorie du changement, méthodes expérimentales). La particularité de l'AF est son insistance sur la souplesse méthodologique, afin de répondre aux défis de l'adaptation climatique et de la gouvernance multi-niveaux (Chilisa & Mertens, 2021).

Les Banques Multilatérales de Développement (BMD) (Banque mondiale, Banque africaine de développement, Banque interaméricaine) ont institutionnalisé de puissants dispositifs indépendants d'évaluation (par ex. l'Independent Evaluation Group à la Banque mondiale). Leurs pratiques reposent de plus en plus sur la théorie du changement et des approches systémiques, afin de relier résultats immédiats et effets structurels (Chilisa & Mertens, 2021). Des analyses récentes (ODI, 2023) montrent également un tournant vers la boucle d'apprentissage : mise en place de mécanismes de feedback communautaire, inclusion des parties prenantes locales dans l'interprétation des résultats, et intégration des dimensions de durabilité et d'équité. Cependant, même ces dispositifs se heurtent à des contraintes politiques et institutionnelles : les recommandations ne sont pas toujours suivies d'effet, et la voix des bénéficiaires reste marginalisée (Chilisa & Mertens, 2021).

En définitif, les bailleurs de fonds mobilisent surtout des approches centrées sur les résultats et l'usage, enrichies par des éléments participatifs et sensibles au genre. Cette hybridation répond à la double exigence de crédibilité scientifique (preuve de l'impact, RCT, indicateurs mesurables) et de pertinence sociale (participation, équité, durabilité). Mais les critiques persistent : la reddition de comptes l'emporte souvent sur l'apprentissage, les asymétries de pouvoir limitent la voix des communautés locales, et la diffusion des approches réellement inclusives reste inégale. Cela confirme que la question de l'implication effective des parties prenantes locales demeure au cœur des débats actuels en évaluation (Chilisa & Mertens, 2021).

2.6. Comment impliquer les parties prenantes locales ?

L'implication des parties prenantes locales ne peut pas se limiter à collecter quelques chiffres ou à organiser une consultation symbolique. Pour que l'évaluation ait un sens pour les

communautés concernées, elle doit intégrer leurs voix, leurs expériences et leurs priorités de manière active et continue. Des recherches récentes montrent que les données chiffrées sont utiles pour mesurer les progrès, mais qu'elles donnent une vision souvent incomplète des projets. Elles ne suffisent pas à comprendre comment les bénéficiaires vivent réellement les changements (Boaz et al., 2018). C'est pourquoi il est nécessaire de recueillir aussi des témoignages, des récits d'expérience et des ressentis. Ces informations qualitatives permettent de mieux saisir les réussites et les difficultés et d'ajuster les projets en cours de route pour qu'ils répondent vraiment aux besoins exprimés par les populations. Des rencontres régulières avec les acteurs locaux bénéficiaires, ONG, autorités locales, responsables techniques renforcent cette dynamique en créant des espaces de dialogue et d'apprentissage collectif (Boaz et al., 2018).

Pour être crédible, cette participation doit se dérouler dans un cadre éthique clair. Le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation rappelle que tout processus doit respecter des principes comme l'intégrité, la redevabilité, le respect et la bienfaisance (OCDE, 2019). Concrètement, cela signifie que les personnes interrogées doivent être en confiance, que leurs propos soient protégés par la confidentialité et qu'elles puissent corriger ou clarifier les informations qui leur sont attribuées. L'évaluateur doit rester indépendant et impartial, sans subir de pressions politiques ou financières, et il doit veiller à ne pas renforcer les inégalités sociales, de genre ou économiques par ses méthodes. En cas de découverte de problèmes graves comme la corruption ou des abus, il a aussi la responsabilité d'alerter les autorités compétentes avec prudence.

Un autre élément important est de clarifier les rôles et les attentes dès le départ. Les guides récents insistent sur la nécessité d'identifier clairement qui sont les acteurs impliqués bénéficiaires, partenaires stratégiques, autorités locales et de définir leur place et leur contribution tout au long du processus (Preskill & Jones, 2009). Cette démarche rend le processus plus transparent et facilite l'appropriation des résultats par ceux qui ont participé. L'expérience montre d'ailleurs que plus les parties prenantes sont associées tôt dès la formulation des questions d'évaluation ou au moment de l'étude ex ante plus elles ont de chances de se servir ensuite des résultats produits (Boaz et al., 2018).

En résumé, impliquer les parties prenantes locales ne consiste pas seulement à les consulter ponctuellement, mais à construire avec elles un processus éthique, inclusif et utile. Cela implique de combiner données chiffrées et récits qualitatifs, de garantir la protection et le respect des participants, de préciser les rôles dès le départ et de les associer tôt pour que les résultats aient une réelle valeur d'usage.

CHAPITRE 3 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE L'ÉTUDE

Ce chapitre présente le dispositif méthodologique qui a guidé cette recherche. L'objectif est de montrer comment les choix opérés permettent de répondre à la question centrale du mémoire, qui porte sur la manière dont les parties prenantes locales sont impliquées dans l'évaluation des projets de développement en Afrique francophone, et sur les moyens de renforcer cette participation. Les choix méthodologiques type d'étude, outils de collecte, échantillonnage et analyse ont donc été pensés pour rester au plus près de cette problématique et pour produire des résultats utiles aux débats actuels sur l'évaluation.

3.1. Type de recherche et approche méthodologique

Cette recherche est qualitative et exploratoire car elle s'appuie surtout sur des paroles, des observations et des récits pour comprendre comment les acteurs vivent l'évaluation des projets de développement en Afrique francophone. Le choix du qualitatif répond à la nécessité de saisir la complexité des contextes, des rapports de pouvoir et des perceptions locales, souvent invisibles dans les approches purement quantitatives (Valencia, 2020). Comme le rappelle (Patton, 2011), une évaluation participative demande d'aller au-delà des indicateurs pour comprendre les dynamiques vécues par les parties prenantes.

La démarche adoptée ne se limite pas à analyser les pratiques existantes : elle vise aussi à dégager des pistes d'amélioration pour renforcer la participation des parties prenantes locales aux évaluations. L'objectif est donc double : d'une part, comprendre comment les acteurs locaux sont aujourd'hui impliqués dans les processus d'évaluation (objectif analytique) ; d'autre part, identifier des leviers concrets pour rendre cette participation plus effective et utile (objectif opérationnel). Cette approche, à la fois exploratoire et appliquée, permet de confronter les normes internationales de l'évaluation (OCDE-CAD, ONU, AfrEA) avec la réalité des pratiques observées sur le terrain.

3.2. Stratégie d'échantillonnage

L'échantillonnage a été raisonné (*purposeful sampling*), conformément à l'objectif qualitatif et exploratoire de cette recherche. Le but n'était pas d'obtenir une représentativité statistique, mais de cibler des personnes dont l'expérience et la position permettaient d'éclairer directement la question de recherche : *comment les parties prenantes locales participent-elles aux évaluations de projets de développement en Afrique francophone, et comment renforcer cette participation ?*

Les **critères d'inclusion** étaient :

- une expérience directe et récente (moins de dix ans) en matière d'évaluation de projets de développement en Afrique francophone ;
- une capacité à apporter un regard éclairant sur les pratiques locales, soit en tant qu'acteur de terrain, soit en tant qu'intermédiaire travaillant en proximité avec les bénéficiaires ;
- des profils complémentaires, afin de croiser l'expertise technique, la transmission des savoirs et l'expérience vécue.

Trois profils ont été retenus :

- **Un expert en évaluation**, capable d'apporter un regard global sur les méthodes et leur mise en pratique, en lien avec les parties prenantes locales.
- **Un formateur en évaluation**, choisi parce qu'il contribue à la formation des futurs évaluateurs. Son point de vue est essentiel pour comprendre comment les normes et approches internationales sont transmises, adaptées, et comment on pourrait les améliorer dès la phase d'apprentissage.
- **Un employé local d'une organisation internationale**, impliqué directement dans le suivi-évaluation des projets financés par des bailleurs, afin de recueillir le point de vue de ceux qui appliquent les dispositifs au quotidien et interagissent avec les bénéficiaires.

Les **critères d'exclusion** concernaient principalement les bailleurs de fonds. Leur voix n'a pas été retenue dans ce travail, car l'objectif central était de donner la priorité à ceux qui vivent ou mettent en œuvre l'évaluation sur le terrain. La littérature souligne en effet que les bailleurs dominant souvent les processus d'évaluation, au détriment de la voix des acteurs locaux (Chilisa & Mertens, 2021). Inclure leurs points de vue aurait donc risqué de reproduire ce déséquilibre, alors que la démarche de ce mémoire vise précisément à mettre en lumière les expériences et attentes des parties prenantes locales.

Au total, trois entretiens semi-directifs ont été réalisés avec ces acteurs. Même si l'échantillon est volontairement restreint, la diversité des profils permet de confronter des regards complémentaires, expertise, formation, mise en œuvre locale et d'apporter des données riches et pertinentes pour la problématique étudiée.

3.3. Outils de collecte et traitement des données

Deux outils principaux ont été mobilisés.

Entretiens semi-directifs : Ils ont été menés à partir d'une grille d'entretien élaborée en cohérence avec la problématique et les questions de recherche (modalités d'implication, degré d'influence, obstacles, bonnes pratiques). La grille est présentée en annexe, page 60 à

66. Les entretiens ont été enregistrés avec consentement, puis transcrits intégralement et anonymisés. L'analyse s'est appuyée sur une analyse thématique (Valencia, 2020), en suivant des étapes claires : lecture approfondie des verbatims, codage initial, regroupement des codes en thèmes, révision et définition des thèmes, puis rédaction. Le codage a combiné une logique déductive (catégories issues de la littérature, par ex. participation consultative et significative) et inductive (catégories émergentes des données), comme recommandé pour articuler cadre théorique et matériau de terrain (Valencia, 2020). Pour assurer la fiabilité et la traçabilité, un petit codebook évolutif a été tenu (définition des codes, exemples de segments), ainsi qu'un journal d'analyse consignait les décisions de codage (Valencia, 2020).

Analyse documentaire : Nous avons étudié quatre rapports d'évaluation produits par des ONG et des organisations internationales en Afrique francophone. Les critères de sélection étaient : projets financés par des bailleurs internationaux ; évaluations finales, de mi-parcours ou d'impact ; moins de dix ans ; disponibles en français ou anglais ; méthodologie explicite (sources, outils, limites). Nous avons recherché une variété de formats : rapports mono-pays (ex. Bénin, Cameroun), multi-pays (Initiative de Charlevoix), et évaluation de programme national (ex. PNUD à Madagascar), afin de comparer la place donnée aux parties prenantes selon l'échelle et le dispositif (Bowen, 2009). L'analyse documentaire a porté sur : le degré d'implication des acteurs locaux aux différentes étapes, les méthodes utilisées (quantitatives/qualitatives), et la prise en compte des recommandations par les décideurs.

Triangulation : Les résultats issus des entretiens, des documents et de la littérature ont été mis en regard pour repérer convergences et divergences et renforcer la validité interne de l'étude (Patton, 2011). Concrètement, un thème n'était retenu comme robuste que s'il apparaissait dans au moins deux sources (p. ex. entretiens + rapports) ou s'il était fortement étayé dans une source et cohérent avec la littérature.

Type de données	Sources	Finalité dans l'étude	Exemple d'éléments extraits
Primaires	3 entretiens semi-directifs	Comprendre les pratiques, obstacles et leviers d'implication des acteurs locaux	Récits d'expérience, exemples concrets d'ateliers participatifs, contraintes rencontrées
Secondaires	4 rapports d'évaluation	Comparer les dispositifs et la place donnée aux parties prenantes	Dispositifs de participation, qualité des données, suivi des recommandations
Littérature	Articles/ouvrages méthodologiques et	Situer les résultats, construire les catégories	Définition des niveaux de participation, critères

	normes (OCDE-CAD, UNEG, AfrEA)	déductives, appuyer l'analyse critique	d'éthique et d'usage
--	--------------------------------	--	----------------------

Tableau 2 – Types de données mobilisées et finalité dans l'étude

3.4. Considérations éthiques

L'ensemble du processus de recherche a été conduit dans le respect des normes éthiques de la recherche académique, telles que rappelées par l'Association Américaine de Psychologie (Martin et al., 2023) et le Code d'éthique de l'Association Américaine de Sociologie (Martin et al., 2023). Ces normes posent des principes communs : obtenir un consentement libre et éclairé, garantir la confidentialité et l'anonymat des participants, protéger les personnes contre tout risque lié à leur participation, et assurer l'utilisation des données uniquement à des fins scientifiques et non commerciales.

Concrètement, chaque participant a reçu une information claire sur les objectifs de l'étude, la durée de son implication et l'usage prévu des données. La participation était volontaire, avec la possibilité de se retirer à tout moment sans justification. Les entretiens ont été enregistrés uniquement après accord explicite, puis transcrits et anonymisés. Aucune institution ni personne n'est citée dans ce mémoire, afin d'éviter toute identification. Les données ont été utilisées exclusivement dans un cadre académique et stockées de façon sécurisée.

Par ailleurs, comme cette recherche porte sur l'évaluation des projets de développement, une attention a aussi été accordée aux principes éthiques propres à la pratique évaluative. Les lignes directrices de (OCDE, 2019) rappellent l'importance de l'indépendance, de l'impartialité, de la transparence et de la redevabilité dans les processus d'évaluation. De même, elles insistent sur le respect de la dignité des personnes, la prise en compte des contextes culturels et la valorisation des savoirs locaux. Ces repères ont servi de cadre de vigilance lors de la conduite des entretiens, notamment pour respecter la sensibilité de certains propos et pour éviter toute reproduction d'asymétries de pouvoir dans l'interprétation des résultats.

Ainsi, cette étude s'inscrit à la fois dans le respect des normes universitaires générales en matière d'éthique de la recherche et dans la continuité des principes éthiques spécifiques à l'évaluation, afin d'assurer la protection des participants, la qualité scientifique et la pertinence sociale du travail produit.

3.5. Positionnement et stage de fin d'études

Ce mémoire s'inscrit dans le cadre d'un stage de fin d'études réalisé au Département Management de l'Université Senghor, dans le cadre du projet de coopération interuniversitaire « *Pour un ancrage responsable de la gestion de projets en contexte africain* », co-piloté par l'Université Senghor (Égypte) et l'Université du Québec à Montréal (UQAM).

Encadrée par M. Abdellatif Mahamat (Université Senghor) et Mme Marie-Pierre Leroux (UQAM), la recherche a contribué à l'élaboration d'un questionnaire intégré à l'enquête globale et aux premiers contacts de terrain. Cette double posture de stagiaire et assistante de recherche, constitue une richesse méthodologique, car elle offre un accès privilégié aux données.

En effet, la proximité avec certains acteurs peut influencer la manière dont les informations sont perçues ou partagées. Ce biais potentiel a été pris en compte par une posture réflexive constante : explicitation du rôle de la chercheuse, mise à distance critique des données collectées, et triangulation avec des sources documentaires pour limiter les risques de subjectivité.

CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

4.1. Résultats de la recherche documentaire

Ce chapitre présente les résultats issus de l'analyse documentaire et des entretiens réalisés dans le cadre de cette recherche. L'objectif est de comprendre comment les parties prenantes locales sont impliquées dans les évaluations de projets de développement en Afrique francophone, en confrontant les pratiques observées aux principes théoriques et aux normes internationales.

La présentation des résultats s'appuie sur une grille d'analyse construite à partir des questions de recherche. Chaque sous-section examine un aspect clé de l'implication des acteurs locaux : leur identification, leur rôle, le moment et les modalités de leur participation, la place accordée aux bénéficiaires directs, l'usage des résultats, ainsi que les contraintes rencontrées et les solutions mises en œuvre. Cette structuration permet de comparer les cas étudiés de manière cohérente et de faire émerger des tendances transversales.

Les résultats sont organisés en deux temps. La première partie (4.1) restitue les principaux enseignements tirés de l'analyse de quatre rapports d'évaluation. La seconde (4.2) synthétise les apports des entretiens menés avec un consultant en évaluation, un formateur et un responsable d'organisation de mise en œuvre. Enfin, une synthèse transversale (4.3) met en évidence les points de convergence et de divergence entre les sources, en lien avec la problématique du mémoire.

4.1.1 Rapport d'évaluation finale du Projet d'appui à l'opérationnalisation de la CBDH - Bénin

L'évaluation finale du projet d'appui à l'opérationnalisation de la Commission béninoise des droits de l'homme (CBDH) met en évidence une implication principalement consultative des acteurs locaux. La CBDH a joué un rôle central en facilitant l'accès aux informations et en coordonnant les échanges. Des organisations de la société civile (OSC), réunies au sein de la Chambre de concertation, ont contribué à partager les réalités du terrain, tandis que des services publics et autorités locales ont apporté des éclairages ponctuels.

Cette participation s'est concentrée sur la phase de collecte des données, à travers des entretiens et des échanges bilatéraux. En revanche, aucune trace d'un cadrage co-construit ou d'une implication structurée en amont n'est documentée. L'interprétation des résultats semble avoir intégré certains retours, mais sans mécanisme formalisé de validation collective.

Les bénéficiaires directs, notamment les usagers ayant déposé des plaintes, ne sont pas directement entendus dans le cadre de cette évaluation. Leur présence est indirecte, via les bases administratives et les statistiques internes. Cette absence de voix directe limite la portée participative de l'exercice.

Enfin, bien que les constats aient été partagés au sein de la Chambre de concertation, aucun outil public de suivi ou de redevabilité (comme un tableau de bord citoyen) n'est mentionné. Les contraintes techniques (système d'information partiellement informatisé, site web instable) et la dispersion des interlocuteurs ont été partiellement contournées par des échanges à distance et l'exploitation de données internes. (Houssou, 2024).

4.1.2. Évaluation de l'éducation des femmes et des filles dans les EFTC

L'évaluation de l'Initiative de Charlevoix, centrée sur l'éducation des femmes et des filles dans des contextes fragiles, met en lumière une implication diversifiée mais principalement consultative des acteurs locaux. Les partenaires de mise en œuvre (OSC, agences), les autorités éducatives et les communautés bénéficiaires ont été mobilisés, notamment à travers des études de cas dans plusieurs pays.

Les acteurs locaux ont été sollicités principalement lors de la phase de collecte des données, via des entretiens, des groupes de discussion et des observations de terrain. Cette participation a permis de recueillir des témoignages riches sur les expériences vécues, mais elle n'a pas été structurée autour d'un processus de co-construction des critères ou d'analyse partagée des résultats.

Les bénéficiaires directs, en particulier les femmes et les filles concernées, ont été entendus dans le cadre des études de cas. Le recours à des outils comme le retour social sur investissement a permis de mieux capter ce qui a de la valeur pour elles. Toutefois, leur implication reste limitée à une fonction de contribution, sans influence directe sur les décisions stratégiques.

L'évaluation se distingue par une orientation claire vers l'usage des résultats. Un conseiller en application des connaissances a été mobilisé pour produire des outils d'apprentissage à destination des équipes, ce qui témoigne d'un effort d'appropriation. Néanmoins, les modalités concrètes de suivi des recommandations au niveau local ne sont pas détaillées.

Les contraintes rencontrées – notamment les défis sécuritaires, les données inégales et les limites de temps et de budget – ont été partiellement surmontées par une sélection rigoureuse des cas étudiés, l'implication d'équipes locales et une adaptation de la profondeur d'analyse selon les contextes. (Enns, 2020)

4.1.3. Rapport d'évaluation du projet «Élimination des polluants organiques persistants et pesticides obsolètes et renforcement de la gestion rationnelle des pesticides au Cameroun» - Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM)

L'évaluation du projet financé par le Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM), portant sur l'élimination des polluants organiques persistants et la gestion des pesticides au Cameroun, révèle une implication structurée mais limitée des acteurs locaux. Le ministère de l'Environnement (MINEPDED) a assuré la coordination nationale avec l'appui technique de la FAO, tandis que des universités, coopératives et associations ont été mobilisées sur des sites pilotes pour la collecte et le stockage des emballages vides.

La participation des acteurs locaux s'est principalement exprimée à travers des ateliers d'examen, des missions conjointes et un comité de pilotage. Ces espaces ont permis de valider les plans d'action et les feuilles de route, mais sans réelle co-construction des critères d'évaluation ou des outils méthodologiques. L'implication reste donc de type consultatif, centrée sur la validation et la mise en œuvre, plutôt que sur la conception ou l'analyse.

Les bénéficiaires directs, notamment les agriculteurs et les membres des coopératives, ont joué un rôle opérationnel dans les activités de terrain. Toutefois, leur voix n'est pas directement documentée dans l'évaluation finale : aucun entretien ou groupe de discussion spécifique ne leur a été dédié, ce qui limite la prise en compte de leurs perceptions et priorités.

Les résultats de l'évaluation ont été utilisés pour alimenter la stratégie nationale sur les emballages vides et pour ajuster certains dispositifs réglementaires. Cependant, l'absence d'un dispositif de suivi participatif ou d'outil de redevabilité limite la traçabilité des décisions prises à partir des constats.

Enfin, plusieurs contraintes ont été identifiées : procédures administratives longues, effets de la pandémie, retards dans les passations de marché et hétérogénéité des données. Pour y faire face, l'équipe a concentré ses efforts sur des sites pilotes et mobilisé des experts nationaux et internationaux, ce qui a permis de maintenir une certaine qualité d'analyse malgré les difficultés. (Oberson, 2018)

4.1.4. L'évaluation du Programme de pays du PNUD à Madagascar

L'évaluation indépendante du programme de pays du PNUD à Madagascar met en évidence une mobilisation large des parties prenantes locales, avec plus de deux cents personnes consultées. Les autorités nationales et locales, les collectivités territoriales décentralisées (CTD), les services déconcentrés (STD), les OSC et les bénéficiaires communautaires ont été impliqués à différents moments du processus.

L'implication des acteurs locaux s'est principalement concentrée sur la phase de collecte des données, à travers des entretiens, des groupes de discussion et des visites de terrain dans plusieurs régions. Une réunion finale, souvent en visioconférence, a permis de partager les constats et de formaliser une réponse de la direction. Cette démarche témoigne d'un effort

de restitution et de dialogue, mais ne va pas jusqu'à une co-construction des critères ou une co-interprétation des résultats.

Les bénéficiaires directs ont été entendus sur les sites visités, ce qui constitue un point positif. Toutefois, leur contribution reste ponctuelle et peu structurée, sans mécanisme clair pour intégrer leurs retours dans l'analyse finale ou les décisions stratégiques.

L'usage des résultats est orienté vers l'amélioration du prochain cycle de coopération. Une réponse formelle de la direction a été produite, avec des engagements et des pistes d'amélioration, notamment en matière de suivi-évaluation. Cependant, l'évaluation ne mentionne pas de dispositif de suivi participatif ou de tableau de bord permettant de tracer l'évolution des décisions prises.

Parmi les contraintes rencontrées, un cyclone majeur et un remaniement ministériel ont perturbé certaines visites de terrain. L'équipe a su s'adapter en organisant des échanges virtuels, ce qui a permis de maintenir une couverture satisfaisante malgré les aléas. (José, 2021)

Ce tableau présente une comparaison des quatre rapports étudiés selon les critères d'implication des acteurs locaux, de participation des bénéficiaires, d'usage des résultats et des contraintes rencontrées.

Rapport d'évaluation	Projet d'appui à la CBDH (Bénin)	Initiative de Charlevoix	Projet FEM (Cameroun)	Projet d'appui à la redevabilité
Acteurs locaux impliqués	CBDH, OSC, autorités locales	OSC, autorités éducatives, communautés	MINEPDED, universités, coopératives	OSC, autorités locales, bénéficiaires
Niveau d'implication	Consultatif, accès à l'information	Consultatif, témoignages et études de cas	Validation, mise en œuvre, comité de pilotage	Participation active, co-construction partielle
Moment de l'implication	Collecte des données	Collecte des données	Collecte, validation, mise en œuvre	Conception, collecte, restitution
Place des bénéficiaires directs	Absents, présence indirecte via données	Entendus dans les études de cas	Rôle opérationnel, voix non documentée	Consultés directement, voix intégrée
Usage des résultats	Partage limité, pas de suivi formalisé	Outils d'apprentissage produits, usage interne	Alimentation de la stratégie nationale	Recommandation s reprises dans les plans locaux

Contraintes et solutions	Dispersion des interlocuteurs, site instable	Défis sécuritaires, sélection de cas	Procédures longues, sites pilotes	Contexte sensible, adaptation des outils
--------------------------	--	--------------------------------------	-----------------------------------	--

Tableau 3 – Synthèse comparative des rapports d'évaluation analysés

4.2. Présentation des entretiens

Trois entretiens semi-directifs ont été réalisés afin de croiser des points de vue complémentaires : un expert/consultant en évaluation, un formateur en évaluation et gestion de projet, et un employé local d'une organisation internationale impliqué dans le suivi-évaluation. Les entretiens ont été menés à partir d'une grille alignée sur la problématique (implication, degré d'influence, obstacles, bonnes pratiques), enregistrés avec consentement, transcrits et anonymisés. La grille d'entretien et les extraits des entretiens sont en annexes.

4.2.1. Expert/consultant en évaluation

Profil et contexte : L'expert que nous avons questionné est un professionnel de l'évaluation depuis 2003, avec une expérience dans plusieurs pays en Afrique (projets cofinancés et privés). Il intervient à différentes étapes des évaluations et adapte ses outils au contexte.

Ce qu'il dit de la conception et des marges de manœuvre : Selon lui, dans les projets cofinancés, les objectifs et indicateurs sont souvent définis en amont, avec une faible association des acteurs locaux au moment de la conception. Il souligne toutefois qu'un évaluateur peut adapter ses outils au terrain en fonction de son expertise et des retours d'expérience.

Implication des acteurs locaux et réalités de terrain : Il implique les acteurs locaux dès les études de référence et pour les autres évaluations. Il observe des réticences récurrentes sur le terrain, liées aux langues et aux codes culturels, d'où l'importance de facilitateurs locaux.

« Il y a toujours des réticences ; il faut des facilitateurs qui comprennent les réalités locales. »

Valeur de la participation : Il considère la participation locale comme centrale pour apprécier la pertinence, l'efficacité et la durabilité d'un projet.

« Tout, absolument tout. » (sur ce que gagne une évaluation à intégrer davantage les acteurs locaux)

Rôle des ONG/autorités locales : Les ONG locales et autorités servent de relais : elles facilitent l'accès, donnent leur avis et partagent leurs perceptions, avant, pendant et lors des restitutions.

Recommandations et effets : Il indique que ses recommandations sont prises en compte par les bailleurs et chefs de projet, avec des ajustements et du recadrage à la clé.

4.2.2. Formateur en évaluation et gestion de projet

Profil et contexte : Formateur qui accorde une grande place à la participation locale dans ses modules. Il privilégie des approches pratiques et adaptées aux adultes.

« Andragogie, formations pratiques. »

Cadres et ancrage local : Il enseigne plusieurs approches, avec un accent sur des méthodes enracinées dans le contexte et une priorité au local.

« Local d'abord, c'est la base. »

Regard critique sur les limites actuelles : Le formateur pense que, globalement, l'évaluation tient compte des réalités locales. Mais il souligne des biais qui restent : les communautés de base sont peu impliquées dès la conception, il y a peu d'anticipation de l'avenir dans beaucoup de contextes, et les priorités des bailleurs ne coïncident pas toujours avec celles des populations.

Définition d'une vraie évaluation participative : Pour lui, une évaluation utile implique dès le départ les communautés : sensibilisation, information, clarification des rôles et renforcement des capacités.

« C'est le chaînon manquant. »

Pistes pratiques : Il recommande un dispositif local d'accompagnement pour faciliter la conception, la mise en œuvre et l'évaluation. Il rappelle aussi des usages culturels (ex. présents, libations) comme marque de respect et de lien social, en précisant que cela ne relève pas de la corruption si c'est symbolique et transparent.

« Les cadeaux enrichissent l'amitié. »

4.2.3. Responsable interne (organisation de mise en œuvre)

Profil et contexte : Responsable d'une institution porteuse de projets. Il explique que les évaluations sont souvent internes (sauf exigence explicite d'un bailleur). Les synthèses des départements sont validées par lui et la direction.

« L'évaluation des projets se fait souvent en interne. »

Organisation de l'implication : Des réunions dès le début impliquent équipes internes, intervenants, bailleurs et parfois autorités locales. Les bailleurs suivent le déroulé (fiches, syllabus, documents). Deux enquêtes sont systématisées : une auprès des étudiants/participants, l'autre auprès des bailleurs/partenaires, pour évaluer le service rendu et ajuster.

Contraintes et solutions de collecte : Il mentionne la nécessité de relancer pour obtenir des réponses et se fixe un seuil de 70–75 % de retours pour juger la crédibilité des résultats. Il note un faible sentiment d'appartenance dans certains projets et l'indisponibilité de certaines parties prenantes concernées par la prise de décision. Il préfère alors des entretiens courts en face à face, mieux acceptés culturellement.

« Les interviews courtes en face à face marchent mieux. »

Les problèmes récurrents qu'ils rencontrent sont : connexion internet coûteuse pour les

formations en ligne ; solution : enregistrer les séances pour visionnage différé.

Évaluations externes et cadrage : Lors d’une évaluation externe passée, des TdR insuffisamment clairs ont créé des malentendus. Cela a conduit ensuite à co-écrire des TdR plus précis avec le bailleur pour mieux cadrer les attentes.

« Nous faisons des TdR plus précis en collaboration avec le bailleur. »

Suivi dans le temps : Il prévoit une évaluation « à chaud » à la fin et une évaluation d’impact un an plus tard (pour un projet soutenu par un bailleur), et cite le suivi des diplômés à 6, 18 et 36 mois comme pratique interne.

Ressources et cadre institutionnel : Il insiste sur l’allocation de ressources dédiées à la fonction évaluation et sur un environnement institutionnel qui protège les droits et la dignité des participants.

Le tableau ci-dessous synthétise les principaux enseignements issus des trois entretiens réalisés, en mettant en évidence les points communs et les spécificités selon les profils interrogés.

Critères	Consultant en évaluation	Formateur en évaluation	Responsable d’organisation de mise en œuvre
Profil et rôle	Évaluateur indépendant	Formateur en gestion de projet	Superviseur de projets dans une ONG locale
Implication des acteurs locaux	Préconise une implication dès le cadrage	Valorise l’ancrage local et la co-construction	Implique surtout à la collecte et restitution
Obstacles rencontrés	Réticences culturelles, manque de temps	Faible anticipation, priorités divergentes	Faible participation, contraintes logistiques
Bonnes pratiques proposées	Facilitateurs locaux, TdR co-construits	Dispositif local d’accompagnement, respect culturel	Interviews courtes, outils adaptés
Usage des résultats	Variable selon les projets	Doit être anticipé dès la conception	Utilisé pour ajuster, peu d’impact stratégique

Tableau 4 – Synthèse comparative des entretiens réalisés

4.3. Synthèse des résultats

Cartographie et rôles des acteurs locaux

De manière générale, les acteurs locaux sont bien représentés, les autorités, les personnels de mise en œuvre, les organisations de la société civile (OSC) et relais communautaires sont bien représentés dans les évaluations des projets. Ils facilitent l'accès au terrain, partagent des informations et donnent des retours utiles. En revanche, on remarque que la voix des bénéficiaires est faible et le plus souvent représentée par les OSC ou d'autres intermédiaires ; le pouvoir de décision demeure surtout du côté des institutions et des bailleurs.

Entretien – responsable interne : « Nous menons souvent des évaluations internes validées par la direction. »

Niveau d'implication et pouvoir d'agir

L'implication est majoritairement consultative : on informe, on recueille des avis, on valide. La contribution à la conception des outils, à l'analyse des données ou aux décisions reste limitée. Autrement dit, la co-évaluation (co-définir les questions, co-interpréter) est rare au profit d'une participation surtout formelle.

Entretien – expert/consultant : « On consulte souvent, on co-décide rarement. »

Moment de l'implication dans le cycle

La participation se concentre au moment de la collecte et lors des restitutions. L'amont (cadre des questions, priorités) et l'aval analytique (interprétation des résultats, arbitrages) sont peu ouverts aux acteurs locaux, ce qui réduit leur pouvoir réel d'influence sur le jugement final.

Mécanismes et espaces d'implication

Des espaces existent (réunions de concertation, comités, ateliers, entretiens, groupes), mais leur animation est variable. Quand il y a un ordre du jour clair, des comptes rendus et un suivi des engagements, la participation est plus vivante ; sans cela, elle s'essouffle et redevient formelle.

Entretien – formateur : « Outils simples, réguliers : c'est ce qui fait vivre la participation. »

Place des bénéficiaires directs (voix des usagers)

C'est le point le plus faible : la voix des bénéficiaires est peu présente en direct. Elle est souvent reconstituée par des données administratives ou relayée par des organisations. Lorsqu'elle est recueillie, c'est ponctuel (quelques groupes/entretiens) et rarement utilisée pour co-interpréter les résultats.

Entretien – responsable interne : « Les interviews courtes en face à face marchent mieux. »

Usage des résultats et redevabilité

Les résultats sont utilisés, mais de façon inégale : ici une réponse de la direction, là une stratégie ou des outils d'apprentissage, ailleurs surtout des restitutions orales. Il manque souvent un dispositif simple pour tracer les décisions, suivre l'avancement et rendre compte de ce qui change réellement après l'évaluation.

Entretien – responsable interne : « Un tableau de bord simple change la discussion. »

Contraintes et solutions

Les contraintes sont récurrentes : délais courts, dispersion des acteurs, connectivité fragile, procédures lourdes, données inégales. Des solutions frugales reviennent dans les témoignages : facilitateur local, appels courts ciblés, mini-sondages, focus d'une heure, termes de référence co-écrits pour clarifier les attentes.

Entretien – expert/consultant : « Des facilitateurs locaux lèvent les réticences culturelles. »

En résumé, le problème principal est le déficit de voix directe des bénéficiaires et, plus largement, un faible partage du pouvoir d'évaluation : les acteurs locaux sont surtout consultés, tard dans le processus, et participent peu au cadrage et à l'interprétation. S'y ajoute un usage des résultats réel mais peu formalisé, faute d'outils simples (tableau de bord, suivi des décisions). Ce sont les traits communs observés dans l'ensemble des cas et confirmés par les trois entretiens.

En résumé, les matériaux convergent : participation réelle mais souvent consultative, voix directe des bénéficiaires encore faible, et usage des résultats inégalement formalisé. La Discussion qui suit replace ces constats dans la littérature et en tire des pistes concrètes d'amélioration.

CHAPITRE 5 : DISCUSSION DES RÉSULTATS

Ce chapitre met en perspective les résultats obtenus à travers les entretiens et l'analyse documentaire, en les confrontant aux apports de la littérature et aux cadres théoriques mobilisés. L'objectif est de mieux comprendre ce que révèlent ces données sur l'implication des parties prenantes locales dans les évaluations de projets en Afrique francophone, mais aussi de mettre en évidence les écarts entre les principes affichés et les pratiques observées.

La discussion est organisée autour de plusieurs dimensions clés : la conception des évaluations et la place laissée aux acteurs locaux, les modalités concrètes de leur participation, les obstacles rencontrés et enfin les leviers identifiés pour renforcer leur rôle.

5.1. Conception des évaluations et place des acteurs locaux

Dans les évaluations étudiées, le cadre (objectifs, questions, indicateurs) est le plus souvent défini par le bailleur et les institutions, ensuite il est présenté aux acteurs locaux. Par exemple ces derniers participent surtout pendant la collecte et lors de la restitution des résultats. Il y a donc bien une ouverture et des échanges, ce qui est positif. Mais il manque un petit temps au début pour vérifier, avec les acteurs concernés, si l'on pose les bonnes questions. Un professionnel le résume : « *Dans les projets cofinancés, les acteurs locaux sont rarement associés à la conception.* »

Les Critères (OCDE, 2019) disent que la pertinence se juge du point de vue des personnes affectées et que l'évaluation doit aider à décider. Concrètement, cela veut dire : au démarrage, il faut tester avec des représentants locaux si nos questions et indicateurs clés parlent bien de leur réalité. Par exemple, au-delà du nombre d'activités, ils peuvent demander qu'on suive le délai réel de réponse, l'accès effectif à un service, ou la sécurité perçue à l'accueil. Si on ne fait pas ce court test, on risque de mesurer ce qui est facile, pas ce qui compte.

Les Principes AfrEA, eux, insistent sur l'ancrage contextuel et la réduction des asymétries de pouvoir. Impliquer tôt quelques acteurs locaux évite les angles morts comme la langue et les codes sociaux, les saisons et les distances, contraintes de connexion, règles informelles, etc. Ils rappellent que l'évaluation doit respecter les personnes et leur être utile. Cela commence quand on choisit ce qu'on regarde et comment on l'observe. Par exemple, privilégier des entretiens courts en face à face quand l'Internet est fragile, ou prévoir une traduction quand c'est nécessaire. (Sibanda et al., 2023)

Enfin, l'approche Utilization-Focused Evaluation (Patton) propose d'identifier dès le cadrage qui utilisera les résultats et pour quelles décisions. Puis, s'assurer que les questions et indicateurs répondent à ces décisions. Cette logique augmente l'usage réel des résultats, car

les utilisateurs se reconnaissent dans le focus retenu.

En bref : il ne s'agit pas de tout changer. Les échanges existent déjà ; il faut juste ajouter un court maillon au départ pour co-vérifier le cadrage avec les acteurs concernés. Cela sécurise la pertinence, réduit les biais et prépare l'usage des résultats.

5.2. De la consultation à la co-évaluation et la voix des bénéficiaires

Dans nos évaluations, il y a un vrai effort d'écoute : réunions, entretiens, groupes, comités. C'est positif, car cela facilite l'accès au terrain, ouvre le dialogue et nourrit la collecte. Cependant, la participation s'arrête souvent à la consultation : on informe, on prend l'avis, puis on valide" en fin de parcours. On va peu jusqu'à co-interpréter les résultats et co-décider des suites. Un praticien le dit très clairement : « On consulte souvent, on co-décide rarement. »

Les travaux de (Cousins & Whitmore, 2007) aident à situer le palier à franchir : ils décrivent un continuum qui va de la simple consultation à la co-évaluation, où les parties prenantes participent au choix des questions, à l'analyse et aux décisions. Passer au moins au stade de la co-interprétation améliore la qualité (regards croisés, biais réduits) et l'appropriation (les acteurs se reconnaissent dans le diagnostic).

Un point ressort partout : la voix des bénéficiaires directs est la plus faible et, quand elle existe, elle est souvent médiée par des intermédiaires. Or une écoute directe, même brève, change le regard et sécurise la pertinence (on parle bien de ce qui compte pour eux). D'ailleurs, un responsable interne note que les entretiens courts en face à face sont mieux acceptés et plus efficaces quand la connexion est fragile. En pratique, ce qui fonctionne déjà (écoute large, espaces ouverts) gagne à être complété par un petit temps où l'on pense et décide ensemble, en intégrant directement quelques bénéficiaires : c'est ce pas de plus qui transforme une bonne consultation en co-évaluation réelle.

5.3. Contraintes réelles et solutions

Dans nos évaluations, les contraintes sont réelles et récurrentes, comme les délais courts, les acteurs dispersés géographiquement, la connexion internet fragile, procédures lourdes, données incomplètes ou hétérogènes. Malgré ces limites, on observe que des équipes réussissent à produire des résultats utiles en adaptant leurs méthodes. C'est exactement l'esprit de Real-World Evaluation (Bamberger & Mabry, 2020) : quand le contexte est imparfait, on ajuste le dispositif pour garder une qualité suffisante et un jugement crédible, au lieu d'abandonner ou de faire comme si tout était idéal.

La littérature nous explique comment faire ces ajustements sans perdre la rigueur. D'abord, il faut trianguler les sources : croiser au moins deux types de données (documents + entretiens

; entretiens + mini-sondage ; données admin + appels) pour réduire le biais propre à chaque source. Ensuite, on échantillonne intelligemment : si on ne peut pas être “représentatif”, on choisit des cas contrastés (un site facile d’accès + un site difficile ; un groupe très servi + un groupe peu atteint) pour capter une diversité de situations. C’est une bonne pratique recommandée par Real-World Evaluation : on gagne en validité externe avec peu de moyens. Troisième levier, adapter les formats d’écoute : quand la connectivité bloque, appels courts (5–10 minutes), audios WhatsApp, face-à-face très bref au bon endroit (marché, bureau, centre de santé). On ne cherche pas des verbatims longs, mais des réponses concrètes aux 3–4 questions qui comptent. Quatrième point, documenter les limites au lieu de les cacher : dire franchement “ce que nous avons pu voir” et “ce qui reste incertain” augmente la crédibilité (UNEG), surtout si on explique comment on a compensé (ex. ajout d’un mini-sondage, vérification croisée avec un registre). Enfin, prioriser l’utile (Patton, Utilization-Focused Evaluation) : concentrer l’effort sur les informations qui déclenchent des décisions (ex. délai réel de réponse, existence d’un point de contact accessible, taux de mise en œuvre d’une action), plutôt que d’accumuler des données peu actionnables.

Ces choix “frugaux” ne sont pas un compromis au rabais : ils servent les repères OCDE-CAD, UNEG et AfrEA. Ils renforcent la pertinence (on regarde ce qui compte pour les personnes), la redevabilité (on montre ce qu’on a fait malgré les contraintes et ce qu’on en a tiré), et l’équité (on inclut des profils peu audibles en allant vers eux avec des formats adaptés). Résultat : même avec peu de temps et de moyens, on peut inclure la voix directe des bénéficiaires, sécuriser les constats par triangulation, et orienter des décisions claires.

5.5. Usage des résultats et redevabilité

Dans nos évaluations, les résultats sont utilisés, mais pas de manière régulière. On voit des réponses de la direction, des ajustements de stratégie, des notes d’apprentissage. Pourtant, il manque souvent une trace claire de ce qui a été décidé, qui est responsable, quand cela doit être fait et où en est l’avancement. Sans cette trace, l’énergie de la restitution retombe, certaines bonnes idées se perdent, et on revient discuter des mêmes points à la réunion suivante. Un responsable l’a résumé ainsi : « *Un tableau de bord simple change la discussion.* »

Sur le plan théorique, plusieurs repères expliquent pourquoi la traçabilité change vraiment l’usage des résultats. Pour Patton (Utilization-Focused Evaluation), la valeur d’une évaluation se mesure à ce qu’elle permet de décider et de faire. Cela commence dès l’amont : identifier qui utilisera les résultats et pour quelles décisions, puis produire des livrables opérationnels (fiches décisions courtes, données prêtes à l’emploi) et prévoir un suivi régulier. Sans ces trois éléments, l’usage reste souvent aléatoire. Cet engagement public montre ce que l’organisation fait de la parole recueillie. Enfin, les critères (OCDE, 2019) rappellent que l’utilité et la durabilité d’un résultat se jugent à sa capacité à déclencher une décision et à

tenir dans le temps, ce qui suppose un plan d'action et un suivi périodique.

Concrètement, deux outils simples suffisent souvent à faire la différence : une réponse de la direction bien structurée et un tableau de suivi d'une page. La première transforme les recommandations en engagements clairs ; le second donne à voir, en continu, où en est chaque décision (action prévue, responsable, échéance, avancement). Avec cette base, la réunion suivante ne refait pas la restitution : elle vérifie les progrès, débloque ce qui coince et priorise les prochaines étapes. On passe d'un rapport simplement lu à des résultats qui vivent et produisent des effets.

Les cas étudiés confirment que l'évaluation gagne en qualité quand on ouvre le cadrage et l'interprétation, qu'on écoute les bénéficiaires en direct et qu'on suit les décisions avec des outils très simples. Les repères OCDE-CAD, UNEG, AfrEA, Patton et Real-World vont tous dans ce sens. Les recommandations ci-dessous traduisent ces principes en gestes faisables et peu coûteux.

5.6. Limites de l'étude

Notre couverture est limitée : nous avons travaillé sur quatre rapports et trois entretiens. C'est suffisant pour faire ressortir des tendances crédibles, mais pas pour "représenter" toute l'Afrique francophone. L'impact est simple : certaines réalités de pays, de bailleurs ou de secteurs ne sont pas présentes. Nous l'assumons et le signalons clairement.

La qualité des sources est inégale. Les rapports n'offrent pas tous le même niveau de détail, et certains thèmes (par exemple la voix directe des usagers) sont mieux documentés que d'autres. Cela rend certaines conclusions plus solides que d'autres. Pour limiter ce biais, nous avons croisé systématiquement les documents et les entretiens, et nous avons gardé un ton prudent quand l'assise empirique était plus faible.

La voix des bénéficiaires est peu présente en direct. Nous dépendons surtout de sources institutionnelles (rapports, relais OSC, équipes de projet). Le risque est un biais de perspective : on peut manquer des priorités vécues par les usagers. Nous proposons, pour les suites, un minimum vital d'écoute directe (10–15 appels courts, mini-sondage 3 questions, quelques face-à-face via un facilitateur local) afin de renforcer ce point de vue.

Les contextes sont très hétérogènes (pays, secteurs, mandats, calendriers). Cela limite la comparabilité et appelle une généralisation analytique : nos conclusions sont plausibles dans des contextes proches, mais ne valent pas statistiquement pour toute la région. Nous avons donc ancré chaque idée dans des exemples concrets et précisé la portée.

Le niveau de participation a souvent été estimé à partir des documents (TdR, comptes rendus, listes de présence). Cette méthode peut surestimer ou sous-estimer la co-décision

réelle. Pour réduire ce risque, nous avons cherché des preuves de processus (décisions cosignées, “management response”) et nous recommandons de compléter, à l’avenir, par de micro-entretiens avec des participants externes (bénéficiaires/OSC) pour valider.

La temporalité varie entre cas (années différentes, pratiques en évolution). Un jugement posé à partir d’un document ancien peut ne plus refléter un dispositif amélioré depuis. Nous avons donc daté nos constats et signalé les évolutions lorsque connues, afin d’éviter les anachronismes.

Enfin, notre angle pro-participation peut introduire un biais de lecture. Nous valorisons la co-évaluation, ce qui peut nous rendre plus sensibles à certaines limites. Pour équilibrer, nous avons intégré des contre-exemples et mis en avant ce qui fonctionne bien, même sans co-décision formelle, lorsque les preuves l’indiquaient.

En résumé, ces limites bornent la portée de nos résultats sans en annuler l’intérêt. Nous les avons atténuées par la triangulation, un langage mesuré et des repères concrets. Pour renforcer encore le dispositif, nous proposons d’élargir l’échantillon, d’utiliser des gabarits communs de collecte/analyse, d’ajouter une écoute directe minimale des bénéficiaires et de prévoir une vérification à 3–6 mois de la mise en œuvre des décisions.

CHAPITRE 6 : RECOMMANDATIONS GÉNÉRALES

À partir des constats présentés dans les résultats et de la discussion qui les a mis en perspective avec la littérature, ce chapitre propose des pistes d'action pour améliorer la pratique de l'évaluation en Afrique francophone. L'objectif n'est pas de fournir un modèle unique, mais de suggérer des orientations concrètes et réalistes, adaptées aux contextes locaux. Ces recommandations s'adressent à la fois aux bailleurs, aux organisations de mise en œuvre, aux évaluateurs et aux autorités locales, afin de renforcer la participation effective des parties prenantes et de rendre les évaluations plus utiles et plus légitimes.

6.1. Atelier de cadrage éclair

Pour garantir que l'évaluation soit pertinente dès le départ, on propose un atelier de cadrage éclair : une réunion courte, d'au maximum deux heures, rassemblant entre 8 et 10 participants. Sont conviés : une autorité locale, 2 à 3 membres de l'équipe de mise en œuvre, une organisation de la société civile locale, et 2 à 3 bénéficiaires — dont au moins une personne représentant un profil peu entendu. L'objectif est clair et accessible : identifier ce qui compte vraiment pour les acteurs, choisir 2 à 3 indicateurs faciles à suivre, et repérer trois risques ou angles morts à éviter. L'atelier se conclut par une note d'une page cosignée, qui devient la référence commune pour la suite de l'évaluation.

Cette pratique répond directement aux exigences des Critères OCDE-CAD (prise en compte de la pertinence du point de vue des personnes concernées), des Principes AfrEA (ancrage dans le contexte local et rééquilibrage du pouvoir dans la définition des questions), des lignes éthiques de l'UNEG (respect des participants dès la définition de ce qui est observé), et de l'approche Utilization-Focused de Patton (concevoir l'évaluation en fonction de son usage concret, en identifiant qui utilisera les résultats et pour quelles décisions).

Un format léger et adaptable

Cet atelier a aussi l'avantage d'être léger et facile à adapter. Si les disponibilités sont limitées, on peut le tenir en visio de 60 à 90 minutes, complétée par une dizaine d'appels courts (5 à 10 minutes) à des bénéficiaires ou relais pour valider les priorités et les indicateurs choisis. Si la connexion est mauvaise, on opte pour des appels téléphoniques ou un court échange en présentiel avec un facilitateur local.

L'atelier doit être organisé dans les 15 jours suivant le lancement. Il nécessite une demi-journée de préparation (élaboration du plan de réunion + utilisation d'un gabarit d'une page) et ne demande que des moyens simples : une salle ou une visio classique, rien de coûteux.

La preuve de sa mise en œuvre durable est intégrée dans le suivi : 100 % des évaluations doivent disposer de cette note de cadrage d'une page, archivée et partagée. Avec un effort minimal, on s'assure que l'évaluation démarre en phase avec ce qui est important pour les acteurs, on limite les biais liés à un cadrage imposé d'en haut, et on prépare l'usage des résultats dès le premier pas.

6.2. De la consultation à la co-évaluation et voix des bénéficiaires

Passer de "on vous écoute" à "on décide avec vous" demande un vrai changement de posture. Les travaux de (Cousins & Whitmore, 2007) sur l'évaluation participative montrent qu'il existe un continuum, allant de la simple consultation jusqu'à une co-évaluation où les parties prenantes participent activement au choix des questions, à l'analyse des données et à la prise de décisions. Rester à un niveau symbolique d'écoute revient à faire de la participation de façade. Les Critères OCDE-CAD (2019) encouragent à évaluer la pertinence des actions du point de vue des personnes directement concernées, à montrer comment leur parole est prise en compte (redevabilité), tandis que les principes de l'AfrEA rappellent qu'il faut aussi corriger les déséquilibres de pouvoir. Autrement dit, les bénéficiaires doivent pouvoir s'exprimer directement, et pas uniquement à travers des relais ou intermédiaires.

Nous proposons d'organiser un mini-atelier d'interprétation partagée de deux heures, en amont de la restitution finale. Il réunit 8 à 10 personnes : membres de l'équipe, partenaires institutionnels ou locaux, organisations de la société civile de proximité, et 3 à 4 bénéficiaires. Le déroulé est simple et efficace :

- Trois constats clairs sont présentés à partir des données,
- Les participants partagent leurs observations, nuances ou contre-exemples,
- Puis deux à trois décisions précises sont formulées (avec responsable, délai et preuve attendue).

Une note d'une page, cosignée par les participants, clôture l'atelier. Elle sera intégrée à la réponse officielle de la direction et au tableau de suivi. Pour garantir l'équité, on veille à inviter au moins une personne peu audible (usager éloigné, petit acteur, groupe marginalisé), et on prévoit si besoin une traduction ou l'aide d'un facilitateur local.

Ce mini-atelier repose sur une écoute en amont des bénéficiaires, simple mais essentielle. Cela peut prendre la forme :

- de 10 à 15 appels de 5 à 10 minutes auprès de profils variés,
- d'un mini-questionnaire par SMS (3 questions), utile dans les zones dispersées,
- et, quand c'est possible, de courtes discussions en face-à-face.

À chaque étape importante, une note publique intitulée *“Vous avez dit, Nous faisons”* est publiée sous 7 jours. Elle tient en une page et liste :

- Trois préoccupations exprimées,
- Trois mesures engagées en réponse,
- Et la date prévue pour vérifier les suites.

Ce format court permet de montrer concrètement l’impact de la participation, et renforce l’utilité de l’évaluation selon les critères de l’OCDE-CAD : relier la parole aux décisions prises (OCDE, 2019).

La démarche est pensée pour s’adapter aux contraintes :

- Si le temps est limité, on intègre l’atelier à une réunion déjà prévue (même créneau, 60–90 minutes),
- Si la connexion est faible, on privilégie un format hybride (réunion locale + appels),
- Si les participants sont géographiquement dispersés, on opte pour des appels courts ou des audios via WhatsApp.

Le coût reste très faible : un peu de temps d’animation, quelques appels téléphoniques, un éventuel petit déplacement local. L’organisation reste légère, avec des outils simples (gabarits d’une page).

Comment savoir si ça fonctionne ?

Trois indicateurs simples permettent de mesurer l’efficacité :

- Nombre de décisions co-signées pendant le mini-atelier,
- Pourcentage de recommandations discutées et validées en commun,
- Au moins 10 témoignages directs intégrés, avec un extrait cité.

6.3.2. Usage des résultats et traçabilité

Pour que l’évaluation débouche réellement sur des décisions concrètes et des actions utiles, il est essentiel de bien organiser ce qui se passe après la restitution des résultats. C’est ce que recommandent à la fois Patton (avec son approche « Utilization-Focused Evaluation », où l’on juge une évaluation à l’usage qui en est fait) et les critères de l’OCDE-CAD, qui insistent sur l’utilité et la durabilité des résultats. Deux actions simples et peu coûteuses peuvent faire toute la différence : une réponse formelle de la direction et un tableau de suivi d’une page. Ensemble, ils transforment un rapport lu en décisions concrètes, puis en actions suivies.

Il s'agit d'un court document publié dans les 7 jours suivant la restitution, qui précise pour chaque recommandation si elle est acceptée, adaptée ou rejetée, avec la justification, un responsable désigné et un délai clair. Ce document, qui tient sur 1 à 2 pages, est signé par la direction et partagé avec les parties prenantes. Il répond aux exigences de redevabilité (selon l'UNEG : montrer ce qui est fait à partir de ce qui a été exprimé) et prépare une mise en action concrète (au sens de Patton : les décisions doivent guider l'action). Même avec peu de temps, c'est faisable : on utilise un modèle, on regroupe les recommandations par thème, et on tranche en 30 minutes lors d'une courte réunion décisionnelle.

Le « dashboard d'usage » est un tableau d'une page mis à jour chaque trimestre. Pour chaque décision prise, on y retrouve : la décision, l'action engagée et son responsable, l'état d'avancement (vert / orange / rouge) et un lien vers la preuve (note, arrêté, feuille d'émargement, capture d'écran, etc.). Ce tableau est partagé avant chaque réunion, affiché dans un espace commun (dossier partagé, intranet, WhatsApp si nécessaire) et sert d'ordre du jour : pas besoin de refaire la restitution, on vérifie l'avancement et on débloque les points bloquants. Cela demande peu de temps : une demi-journée par trimestre pour rassembler les mises à jour. Dans les petites équipes, on désigne un référent usage ($\approx 10\%$ de son temps) pour tenir le tableau à jour, relancer les mises à jour 48h avant échéance, et archiver les preuves. Si la connectivité est limitée, le tableau peut être imprimé ; un simple fichier Excel suffit s'il n'y a pas d'outil plus avancé.

Pour faciliter la mise en œuvre, on peut créer des « fiches décision » d'une page sur les sujets prioritaires : elles contiennent un constat clair, le choix retenu, les étapes concrètes à suivre, les risques à surveiller et le contact référent. On sélectionne aussi trois indicateurs « phares » faciles à lire (définitions simples, visuels clairs) pour permettre aux équipes d'agir immédiatement. Cette mise en forme légère évite les réunions inutiles : chacun sait ce qu'il a à faire dès le lundi matin.

On mesure l'usage pour s'assurer que le système fonctionne : part des recommandations ayant reçu une décision formelle sous 30 jours ; part des actions en cours ou terminées à 3 et 6 mois ; délai médian entre la décision et la première action. Ces indicateurs, simples et publics, reflètent l'appropriation des recommandations (OCDE-CAD) et renforcent la redevabilité (UNEG). Même sous contrainte, ce système reste applicable : tout repose sur des outils simples, répétables et une organisation sobre (un modèle, un tableau, un référent).

Résultat attendu : des recommandations qui deviennent des décisions, des décisions qui deviennent des actions, et des actions qui laissent des preuves concrètes, exactement ce que préconise la littérature.

Conclusion

Ce mémoire avait l'objectif de comprendre comment les acteurs locaux sont impliqués dans l'évaluation des projets financés par les bailleurs en Afrique francophone et proposer des pistes de solutions pour renforcer cette participation. Nous avons combiné l'analyse de rapports récents et des entretiens afin de croiser les regards et rester proche du terrain.

Les résultats confirment que la participation existe mais qu'elle reste souvent consultative. Les bénéficiaires directs sont peu associés aux choix importants, comme la définition des critères ou l'interprétation des données, et leur influence sur les décisions est limitée. Les obstacles qu'on rencontre les plus sont les asymétries de pouvoir, le manque de moyens et de temps, ainsi que des barrières linguistiques et culturelles. À l'inverse, quand on prévoit dès le départ un espace de parole clair et un suivi simple des décisions, l'appropriation des résultats progresse et les recommandations sont mieux utilisées.

Nous avons fait des recommandations peu coûteuses et faciles à mettre en place. Un petit atelier de cadrage au démarrage permet de poser ce qui compte vraiment et de choisir des indicateurs compréhensibles par tous. Une réponse courte de la direction aux recommandations précise qui fait quoi et pour quand. Un tableau de suivi d'une page, mis à jour après trois à six mois, montre ce qui a réellement changé. Ces gestes simples redistribuent la parole, clarifient les attentes et facilitent l'usage des résultats.

Ce mémoire a aussi des limites. Le nombre de cas est restreint, la qualité des documents est variable et nous n'avons pas pu échanger avec les bénéficiaires directs des projets. Les tendances observées sont cohérentes, mais la généralisation doit rester prudente.

Pour la suite, deux priorités se dégagent : donner plus de place à la voix des bénéficiaires (mini-sondages très courts, entretiens de proximité avec un facilitateur local, restitutions dans la langue la plus comprise) et mesurer l'usage réel des résultats (part des recommandations mises en œuvre et vérification à trois ou six mois).

En conclusion, renforcer la participation locale ne veut pas dire multiplier les réunions. Il s'agit d'organiser la parole, de rendre visibles les décisions et de suivre ce qui change. À ces conditions, l'évaluation devient un outil utile pour les équipes et pour les communautés, et pas seulement un exercice de redevabilité. Le défi est réel, mais il est à portée avec des outils simples et une volonté partagée.

Liste des illustrations

Figure 1 – Carte de la francophonie en Afrique	page 11
Figure 2 – Schéma action–résultats–impact et temporalités d’évaluation	page 20

Liste des tableaux

Tableau 1 – Analyse comparative des rapports d’évaluation	page 23
Tableau 2 – Synthèse des entretiens : profil des répondants	page 36
Tableau 3 – Synthèse comparative des rapports d’évaluation analysés	page 32
Tableau 4 – Synthèse comparative des entretiens réalisés	page 35

Bibliographie

- Barnaud, C., d'Aquino, P., Daré, W.-S., & Mathevet, R. (2016). Dispositifs participatifs et asymétries de pouvoir : expliciter et interroger les positionnements. *Participations*, 16(3), 137–166. <https://doi.org/10.3917/parti.016.0137>
- Bamberger, M., Rugh, J., & Mabry, L. (2019). *RealWorld evaluation: Working under budget, time, data, and political constraints* (3rd ed.). SAGE.
- Bamberger, M., Vaessen, J., & Raimondo, E. (Eds.). (2016). *Dealing with complexity in development evaluation: A practical approach*. SAGE.
- Baur, V., Abma, T., & Widdershoven, G. (2010). Participation of marginalized groups in evaluation: Mission impossible? *Evaluation and Program Planning*, 33(3), 238–245.
- Bourguignon, F. (2012). Malaise dans l'évaluation : quelles leçons tirer de l'expérience du développement ? *Revue d'économie du développement*, 26(4), 5–40. <https://doi.org/10.3917/edd.264.0005>
- Chouinard, J. A., & Cousins, J. B. (2012). *Participatory evaluation up close: An integration of research-based knowledge*. Information Age Publishing.
- Estrella, M., Blauert, J., Campilan, D., Gaventa, J., Gonsalves, J., Guijt, I., Johnson, D., & Ricafort, R. (Eds.). (2000). *Learning from change: Issues and experiences in participatory monitoring and evaluation*. Intermediate Technology Publications / IDRC.
- Fetterman, D. M., Kaftarian, S. J., & Wandersman, A. (Eds.). (2015). *Empowerment evaluation: Knowledge and tools for self-assessment, evaluation capacity building, and accountability* (2nd ed.). SAGE.
- International Labour Organization. (2010). *ILO technical cooperation manual—Chapter 7: Project evaluation*. International Labour Office.
- JICA. (2014). *JICA guidelines for operations evaluation* (2nd ed.). Japan International Cooperation Agency. https://www.jica.go.jp/english/our_work/evaluation/tech_and_grant/guides/c8h0vm000001rfr5-att/guideline_2014.pdf
- OECD. (2005). *Paris Declaration on Aid Effectiveness*. Organisation for Economic Co-operation and Development. <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/parisdeclarationandaccraagendaforaction.htm>
- OECD. (2008). *Accra Agenda for Action*. Organisation for Economic Co-operation and Development. <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/parisdeclarationandaccraagendaforaction.htm>
- OECD DAC Network on Development Evaluation. (2019). *Better criteria for better evaluation: Revised evaluation criteria definitions and principles for use*. OECD. <https://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>
- Preskill, H., & Jones, N. (2009). *A practical guide for engaging stakeholders in developing evaluation questions*. Robert Wood Johnson Foundation.

https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/Preskill_A_Practical_Guide.pdf

Rey, L., avec Quesnel, J.-S., & Sauvain, V. (Dir.). (2022). *L'évaluation en contexte de développement : Enjeux, approches et pratiques*. Éditions JFD.

https://www.editionsjfd.com/static/uploaded/Files/9782897993016_v18_int.pdf

UNEG. (2016). *Norms and Standards for Evaluation in the UN System*. United Nations Evaluation Group.

https://www.unevaluation.org/uneg_publications/uneg-norms-and-standards-evaluation-un-system

UNEG. (2020). *Ethical guidelines for evaluation*. United Nations Evaluation Group.

USAID. (2022, September 28). *ADS Chapter 201: Program Cycle Operational Policy*. U.S. Agency for International Development. <https://www.usaid.gov/ads/policy/200/201>

Annexes

1. Grille d'entretien

Grilles d'entretien de la recherche sur la thématique : “l'implication des parties prenantes locales dans l'évaluation des projets de développement financés par les bailleurs internationaux en Afrique centrale”.

Cet entretien s'inscrit dans le cadre d'un mémoire de fin d'études de Master 2 en Management de Projets de Développement réalisé à l'Université Senghor d'Alexandrie,

Objectif général

Comprendre le niveau, les modalités et les effets de l'implication des parties prenantes locales (bénéficiaires, ONG, autorités..) dans les évaluations des projets de développement en Afrique francophone, afin d'identifier des pistes pour renforcer leur participation.

Objectifs spécifiques

- Identifier les facteurs institutionnels, politiques, méthodologiques et culturels qui influencent la participation des parties prenantes locales.
- Évaluer l'impact de cette implication sur la qualité, la pertinence, la légitimité et l'appropriation des résultats d'évaluation.
- Analyser les pratiques réelles d'évaluation participative, notamment la place accordée aux savoirs locaux.
- Proposer des recommandations concrètes pour concevoir un dispositif d'évaluation participatif, souple et orienté vers l'usage, mobilisable notamment en contexte de formation.

1. Évaluateurs / Consultants

1. Expérience professionnelle

- Depuis combien d'années travaillez-vous comme évaluateur? trice ?
- Dans quels pays ou types de projets intervenez-vous principalement ?

2. Mandat et marges de manœuvre

- Qui détermine les objectifs et les indicateurs de l'évaluation ?
- Avez-vous la possibilité d'adapter vos outils à la réalité du terrain ?

3. Implication des acteurs locaux

- Impliquez-vous les acteurs locaux dans vos démarches ? À quel moment ?
- Avez-vous observé des résistances ou des facilités particulières ?
- Y a-t-il des spécificités propres à l'Afrique francophone dans la manière d'impliquer les acteurs locaux, par rapport à d'autres régions où vous avez travaillé ?

4. Perception de la participation

- Est-ce que la participation locale est réellement valorisée par vos commanditaires ?
- Selon vous, que gagne une évaluation à intégrer davantage les acteurs locaux ?
- Est-ce que les recommandations que vous formulez à l'issue des évaluations sont prises en compte ? Par qui ? Avec quels effets ?

5. Évolution des pratiques

- Observez-vous une évolution vers des pratiques plus participatives ?
- Quelles bonnes pratiques recommanderiez-vous ?

2. Formateurs / Experts en évaluation et gestion de projet

1. Formation et contenus

- Quelle place accordez-vous à la participation locale dans vos modules ?
- Quels outils/formats privilégiez-vous pour l'enseignement de l'évaluation participative ?

2. Retours du terrain

- Quelles approches ou théories de l'évaluation enseignez-vous le plus souvent à vos étudiants ? Valorisez-vous des cadres africains ou locaux ?
- Vos étudiants ou praticiens rapportent-ils des difficultés à impliquer les parties prenantes ?
- Avez-vous observé des différences entre les contextes francophones africains et d'autres zones ?

3. Réflexion critique

- L'évaluation actuelle tient-elle suffisamment compte des dynamiques locales ?
- Quels biais ou limites persistent malgré les discours sur la participation ?
- Selon vous, quelle serait une bonne définition d'une évaluation réellement participative et utile pour les populations locales ?

4. Innovations et recommandations

- Quelles innovations pédagogiques ou pratiques recommanderiez-vous ?
- Comment renforcer les capacités locales pour une évaluation plus ancrée ?

Responsable local

1. Introduction

- Pouvez-vous me parler brièvement de votre rôle et de votre expérience dans les projets financés par des bailleurs de fonds ?

2. Modalités d'implication

- Dans les projets auxquels vous avez pris part, qui réalise généralement les évaluations : une équipe interne, un consultant externe, ou une combinaison des deux ?
- Comment êtes-vous généralement informé qu'une évaluation a lieu ?
- À quelles étapes de l'évaluation (préparation, collecte de données, analyse, restitution) avez-vous déjà été sollicité ?

3. Nature et niveau de participation

- Lors de votre implication, qu'attendait-on de vous ? Fournir des informations, valider des résultats, ou contribuer aux recommandations ?
- Avez-vous déjà eu l'opportunité de participer à la définition des critères ou indicateurs d'évaluation ?
- Selon vous, vos contributions ou celles de votre organisation ont-elles été prises en compte dans les décisions finales ?

4. Perception de l'évaluation

- Diriez-vous que les évaluations réalisées reflètent fidèlement votre réalité et vos priorités locales ?
- Avez-vous constaté que les résultats des évaluations étaient communiqués aux acteurs locaux ?
- Ces résultats ont-ils eu un impact visible sur l'amélioration des projets ?

5. Défis et améliorations

- Quelles sont, selon vous, les principales contraintes qui limitent la pleine participation des acteurs locaux dans les évaluations ?
- Quelles seraient vos suggestions concrètes pour améliorer la place des organisations locales dans ces processus ?

Transcription des entretiens

Responsable interne

Organisation des évaluations internes

- Comment sont organisées les évaluations des projets dans votre institution ?
 - Elles se font souvent en interne, par les membres de l'équipe, et sont validées par moi ainsi que par la direction. Dans certains projets financés par des bailleurs

internationaux, un cabinet externe est exigé, mais dans d'autres, l'évaluation est entièrement interne. Je valide les synthèses des départements et je les commente si nécessaire avant transmission.

Implication des parties prenantes

- Comment impliquez-vous les parties prenantes locales (bénéficiaires, partenaires, etc.) ?
→ Il y a toujours des réunions dès le début des projets. Elles rassemblent des professeurs, des intervenants, parfois les représentants des bailleurs, et dans certains cas les autorités locales. Tout le monde est impliqué dès la conception. Nous menons aussi deux enquêtes systématiques : l'une auprès des étudiants, l'autre auprès des partenaires/bailleurs.

Contraintes rencontrées

- Quelles contraintes limitent la participation des parties prenantes locales ?
→ Il faut souvent relancer les répondants pour compléter les enquêtes. Viser un taux de réponse crédible (70-75 %) est difficile. Dans les formations courtes, le sentiment d'appartenance est faible, donc moins de participation. Et les directeurs d'organisations sont rarement disponibles. Une solution consiste à privilégier des interviews courtes en face à face, culturellement mieux acceptées.

Contribution des bénéficiaires

- Les bénéficiaires contribuent-ils à proposer des pistes d'amélioration ?
→ Oui, par exemple dans un projet de formation, les bénéficiaires doivent présenter un projet de transformation pour leur organisation. À travers leurs présentations et discussions, on identifie leurs besoins et leurs propositions, ce qui permet d'améliorer le contenu en continu.

Difficultés pratiques

- Quelles contraintes pratiques avez-vous rencontrées ?
→ La connexion internet reste un problème majeur, surtout pour les formations en ligne. Certains bénéficiaires sont aussi très occupés par leur travail, ce qui limite leur disponibilité. C'est pourquoi nous enregistrons les cours pour qu'ils puissent les revoir plus tard.

Évaluations externes

- Et pour les projets évalués par des consultants externes ?
 - Dans un projet financé par un bailleur international, un évaluateur externe avait été mobilisé, mais cela a posé problème : manque de projets concrets des participants, et termes de référence trop flous entre le bailleur, l'institution et l'évaluateur. Depuis, nous définissons ensemble des termes de référence plus précis pour cadrer l'évaluation.

Évaluations d'impact

- Menez-vous aussi des évaluations d'impact après la fin des projets ?
 - Pas encore systématiquement, mais certains bailleurs le prévoient désormais : une évaluation "à chaud" juste après, puis une autre un an après pour mesurer l'impact réel. Pour les formations longues comme les masters, nous réalisons déjà des enquêtes auprès des étudiants à 6 mois, 18 mois et 3 ans.

Réflexion critique et recommandations

- Selon vous, quelles limites persistent malgré les discours sur la participation ?
 - La non-implication des communautés dès la conception des projets reste un vrai problème. Les priorités des bailleurs ne correspondent pas toujours à celles des populations. Il faudrait renforcer l'implication dès le départ, avec un dispositif local d'accompagnement.
- Que recommandez-vous pour mieux ancrer les évaluations localement ?
 - Les méthodes participatives sont connues, mais il faut aussi respecter certaines pratiques culturelles comme les présents ou cérémonies symboliques, qui renforcent la confiance. Ce ne sont pas des actes de corruption, mais des gestes de respect et d'amitié.

(Évaluateur/Consultant)

Expérience professionnelle

- *Depuis combien d'années travaillez-vous comme évaluateur ?*
 - Depuis 2003, soit bientôt 22 ans.
- *Dans quels pays ou types de projets intervenez-vous principalement ?*
 - Sur des projets de développement cofinancés ou privés, dans une dizaine de pays d'Afrique.

Mandat et marges de manœuvre

- *Qui détermine les objectifs et indicateurs de l'évaluation ?*

→ Cela dépend de la phase de conception. Dans les projets cofinancés, les parties prenantes locales sont rarement associées ; elles sont surtout sensibilisées pour accepter le projet et permettre l'appropriation.

- *Pouvez-vous adapter vos outils au terrain ?*

→ Oui, cette pratique est constante, selon l'expertise et les retours d'expérience.

Implication des acteurs locaux

- *Impliquez-vous les acteurs locaux dans vos démarches ?*

→ Oui, lors des études de référence (baseline) et avant chaque mission d'évaluation.

- *Résistances ou facilités ?*

→ Toujours des réticences, d'où le recours à des facilitateurs connaissant les langues, coutumes, tabous et réalités locales.

- *Spécificités en Afrique francophone ?*

→ Globalement, les démarches sont les mêmes : participatives et adaptatives.

Perception de la participation

- *La participation locale est-elle valorisée ?*

→ Oui, absolument. Sans elle, pas de bonne évaluation. Elle est indispensable selon les critères internationaux (pertinence, cohérence, efficience, efficacité, durabilité, impact, redevabilité).

- *Que gagne-t-on à impliquer davantage les acteurs locaux ?*

→ Tout, car ils expriment leurs volontés et choix.

- *Les recommandations sont-elles prises en compte ?*

→ Oui, par les bailleurs et chefs de projets, ce qui entraîne ajustements, recadrages et atteinte des objectifs.

Évolution des pratiques

2. *Évolution vers plus de participation ?*

→ Oui, sauf quelques exceptions.

3. *Bonnes pratiques recommandées ?*

→ La méthode participative.

4. *Rôle des ONG/autorités locales ?*

→ Elles servent de relais (évaluations de base, à mi-parcours, finales, d'impact). Elles donnent leur avis et participent parfois aux restitutions.

5. Liste des évaluations analysées

Formateur / Expert

Formation et contenus

- *Quelle place pour la participation locale dans vos modules ?*
→ Une place importante, pour favoriser l'appropriation.
- *Quels outils utilisez-vous ?*
→ L'andragogie et les formations pratiques.

Retours du terrain

- *Quelles approches enseignez-vous le plus ?*
→ Toutes, avec une priorité au local, car l'ancrage territorial est la base.
- *Vos étudiants rencontrent-ils des difficultés à impliquer les parties prenantes ?*
→ Je n'ai pas d'informations précises à ce sujet.
- *Différences entre Afrique francophone et autres zones ?*
→ Hormis la langue, pas de différences notables.

2. Rapports d'évaluation analysés

- Union Européenne (2024). Rapport d'évaluation finale du Projet d'appui à l'opérationnalisation de la Commission Béninoise des Droits de l'Homme (PAO-CBDH).
- Affaires mondiales Canada (2023). Évaluation de l'Initiative de Charlevoix pour l'éducation des femmes et des filles dans les États fragiles et touchés par des conflits (2018–2023).
- FAO / Fonds pour l'Environnement Mondial (2025). Rapport d'évaluation finale du projet « Élimination des polluants organiques persistants et pesticides obsolètes et renforcement de la gestion rationnelle des pesticides au Cameroun ».
- PNUD (2023). Évaluation indépendante du programme de pays à Madagascar (2019–2023).