

LA BORATOIRE INTERDISCIPLINAIRE DE RECHERCHE EN SCIENCES DE L'ACTION

MÉMOIRE PROPÉDEUTIQUE

Présenté par
Jacqueline BOBECHE

Soutenu le 22 mai 2015

**LE RÔLE DE L'INFORMALITÉ SUR LA
PERFORMANCE
DES PROJETS D'AIDE AU DEVELOPPEMENT
"CAS DES PROJETS EN AFRIQUE DE L'OUEST"**

Discipline : Sciences de gestion en Management, Gestion de projets internationaux

Remerciements

La réalisation de ce mémoire propédeutique n'aurait pas été possible sans les cours de méthodologie de DSY 224 et DSY 223 et sans le suivi et la perspicacité d'Anne MARCHAIS--ROUBELAT (maître de conférences habilité à diriger des recherches au conservatoire national des arts et métiers, chercheur à LIRSA) et de Sonny PERSEIL (CNAM/LIRSA) qui m'ont soutenu dans le choix de ce sujet et dans cette recherche.

Par ailleurs, Je tiens à remercier chaleureusement les personnes rencontrées lors de mes différentes recherches pour leur accueil, leur disponibilité, leur expertise, apportés en réponse à mes nombreuses questions :

- M. Yvon PESQUEUX (professeur titulaire de la chaire « Développement des systèmes d'Organisation » du Conservatoire National des Arts et Métiers (Paris) membre du LIRSA
- Chercheurs et tous les autres membres de LIRSA/CNAM
- M. Benoit PIGÉ (professeur des universités en sciences de gestion Université de Franche-Comté) équipe de recherche ITGO - ANC
- Tous les doctorants présents (cours du jeudi et vendredi DSY 223 et DSY 224)
- OCDE Mme Sylvia LOPEZ OECD library & Archives
- FDFP Mme YAO Geneviève chargée de la documentation
- FDFP (Abidjan - Côte d'Ivoire) M. Kassoum KONATE Le Secrétaire Général

Résumé

L'ouvrage de Dambisa MOYO, (2009) « L'aide fatale - Les ravages d'une aide inutile et de nouvelles solutions pour l'Afrique », est une critique radicale de l'aide au développement et de ses projets. L'auteur dresse le constat alarmant de l'échec de l'aide au développement depuis 1960 qui n'a pas réussi à faire créer une croissance économique durable en Afrique, et insiste sur les effets pervers structurels qu'elle comporte.

Les hypothèses de la littérature, (y compris A. SEN), considèrent que les gens sur le terrain du projet sont consommateurs de projet.

L'objectif du mémoire est de montrer la carence dans les critères d'évaluation et l'appropriation locale du projet sur le terrain par la mise en tension entre le modèle de Performance, le référentiel utilisé par les Bailleurs de Fonds et les constats identifiés dans l'analyse du cas pratique. En effet, toute la littérature part du présupposé que cette Performance se mesure sur un terrain neutre. Cependant, le terrain sur lequel s'applique l'APD et se réalise le projet n'est peut-être pas un terrain neutre. C'est le cas lorsqu'on observe le phénomène local et incompréhensif de l'informel par rapport au projet. C'est plutôt un terrain vivant, grouillant et réactif.

Les études menées sur la Performance des projets d'aide en développement international convergent vers des éléments pouvant être regroupés sous quatre angles semblables au modèle de Performance dans l'entreprise à savoir l'implication des parties prenantes tout au long du cycle de vie des projets, l'atteinte des résultats, l'impact des projets, les compétences de l'équipe des projets et le mode d'implantation et de gestion des projets dans la communauté.

Dans le monde réel, l'évaluation des projets d'aide au développement se heurte en effet, à de nombreux obstacles, souvent difficilement surmontables. Il est difficile de concevoir *ex ante* ce que seront les résultats d'un projet. Cela est tout aussi difficile *ex post*, exception faite des projets réalisés dans un cadre expérimental. Dans tous les cas, il est très difficile d'évaluer les résultats du point de vue des objectifs sociaux finaux. Notamment dans leurs différentes dimensions, non économiques.

Table des matières

Remerciements	2
Résumé	3
Table des matières	4
Liste des sigles et abréviations	7
Introduction Générale	8
Trois terrains : un contextualisé, un cas pratique	14
Et des débats théoriques.....	14
Une méthodologie qualitative, interprétative,	15
Une observation participante	15
Première partie Comment les débats théoriques avancent t-ils indépendamment des problèmes de création de Performance dans les territoires ?	17
Introduction.....	18
Chapitre 1 - Les fondamentaux de la Performance	19
1. Le cadre théorique général.....	21
1.1 Le concept de Performance	21
1.2 Définition de la Performance.....	22
1.3 Les approches théoriques de la Performance.....	23
2. L'approche non financière de Jensen et Mekling	28
3. L'approche américaine, une notion de Performance élargie	31
3.1 La fin des années 1970 et les années 1980	31
3.2 Au cours des années 1990.....	32
3.3 A la fin de la première décennie du XXIème siècle	32
3.4 La crise financière et économique de 2008-2009	32
Chapitre 2 - L'évaluation de la Performance.....	34
1. Définition du concept d'évaluation	34
2. L'approche de Dominique Bessire	35
2.1 Les principes de l'évaluation	35
2.2 Les critères de l'évaluation.....	36
3. L'évaluation de la Performance dans les projets	38
3.1 Le concept d'évaluation appliqué aux projets classiques	38
3.2 L'efficacité et l'efficience conditions nécessaires mais non suffisantes	39
3.3 Les particularités des projets d'aide au développement	41
Chapitre 3 - Une approche récente : L'approche territoire-institutions.....	43
1. Le concept de représentation comptable de la Performance	43
1.1 Cette nouvelle approche territoires-institutions.....	44
2 Une approche transposable dans les projets d'aide au développement	46
Conclusion	46

Introduction.....	49
Chapitre 1 - Les normes et référentiels Une Performance locale non contextualisée	50
1. Méthodologie	50
2. Critères d'évaluation des projets d'aide au développement	51
2.1 Cadre d'analyse sur les facteurs de Performance des projets d'aide au développement international selon le cycle de vie du projet	54
2.2 Tableau comparatif des critères d'évaluation des projets dans les agences	58
2.3 Les facteurs de Performance des projets d'aide au développement	59
2.4 La gestion des résultats de développement.....	60
3. Le dispositif d'évaluation	63
Chapitre 2. Une coupure entre une Performance de fait et la Performance contextualisée.....	64
1. Un cas pratique : Le projet PAFPA (Programme D'appui à la Formation de la Population Active)	64
1.1 Le contexte du projet	64
1.2 Les acteurs du projet.....	65
1.3 La proposition technique de l'évaluation	66
1.4 La base et la taille de l'échantillon évalués	67
2. Synthèse des caractéristiques des différents acteurs.....	68
2.1 Le PAFPA est un instrument efficace de lutte contre la pauvreté.....	69
2.2 L'analyse de la demande de formation.....	69
2.3 Motivations des Bénéficiaires.....	70
2.4 Une des difficultés du projet.....	70
3. Synthèse de l'analyse de la demande.....	70
3.1 Rôle et profil du Promoteur	70
3.2 Ciblage des Bénéficiaires	71
3.3 Attentes des promoteurs et des bénéficiaires.....	71
4. Les impacts du projet.....	71
4.1 La complémentarité du secteur formel et du secteur informel	72
4.2 Un problème d'évaluation	73
Chapitre 3. Les différents débats théoriques et leur positionnement.....	74
1. Les raisons de l'échec des projets d'aide au développement.....	74
1.1 Le contexte institutionnel	75
1.2 L'acuité des problèmes de gestion des projets d'aide.....	76
2. Peu d'évaluation d'impact pour les projets d'aide au développement	77
Conclusion	78

Troisième Partie Un décalage entre la Performance évaluée négativement et la Performance sur le terrain	79
Introduction.....	80
Chapitre 1. Un niveau théorique dégradé avec la contextualisation.....	80
1. Rapprochement des hypothèses (cas pratique) aux dispositifs d'évaluation.....	85
2. Aménagement de la coupure constatée entre la théorie et la pratique.....	86
2.1. Vient perturber le modèle de Performance	86
2.2 La non prise en compte du territoire.....	87
2.3 La non prise en compte des institutions.....	87
Chapitre 2. Une Performance locale non contextualisée	87
1. Un premier résultat : Une Performance territorialisée.....	88
2. Le rôle de l'informalité sur le niveau de Performance du projet.....	89
2.1 Le concept de l'informel.....	89
2.2 Le concept de l'informalité.....	89
2.3 Complémentarité du formel et de l'informel	90
3. Impact du projet sur le développement des activités informelles.....	91
Chapitre 3. Transposer les conclusions de ce travail aux projets d'aide au développement ...	92
1. Intérêts de cette recherche	92
2. Limites de la recherche	92
Conclusion	93
Conclusion générale	94
Pourquoi devons-nous intégrer les parties prenantes ?.....	96
Bibliographie	98
Annexes	101
Annexe 1 – Tableau de référencement des auteurs de l'approche classique de la Performance..	102
Annexe 2 Approche objective de la Performance -L'évaluation de la Performance	103
Annexe 3. L'approche objective de la Performance (suite)	104
Annexe 4 : Les approches sur l'efficacité et l'inefficacité de l'APD (L'aide publique au développement)	105
Annexe 5 : Les grands courants de pensée qui influencent Les politiques d'aides extérieures ...	108

Liste des sigles et abréviations

ACDI	Agence canadienne de développement international
AFD	Agence française de développement
ANC	Autorité des Normes Comptables
APD	Aide publique au Développement
BAD	Banque africaine de développement
BIT	Bureau international du travail
BM	Banque mondiale
CAD	Comité d'aide au développement
CNAM	Conservatoire National des Arts et Métiers
FDFP	Fonds de Développement de la Formation Professionnelle
LIRSA	Laboratoire interdisciplinaire de recherches en sciences de l'action
ITGO	Institutions, Territoires et Gouvernance des Organisations
OCDE	Organisation pour la coopération et le développement économiques
ODM	Objectifs de développement du millénaire
PNUD	Le programme des nations unies pour le développement

Introduction Générale

Un projet d'aide au développement est-il performant sur le territoire ?

Dans un contexte où la Performance des projets d'aide au développement et de coopération internationale engendre un consensus sur le fait d'évaluer les projets. Peut-on évaluer la Performance d'un tel projet sur le territoire ?

La question de recherche étudiée peut-être reformulée en ces termes :

- Quels sont les apports d'un projet d'aide au développement sur le développement des activités locales et quels sont les facteurs de Performance d'un tel projet ?
- Contribue-t-il au développement des activités locales formelles et informelles ?
- L'évaluation du projet et ses critères tient-il compte du développement de ces activités informelles environnantes ?
- Cette étude permet-elle d'apprécier le niveau de Performance du projet ?

Une Performance globale différente de la Performance locale

Aussi, la problématique observée se résume ainsi : Que ce soient les économistes (Youker, R (2003), (Dambissa Moyo; (2009) William Easterly; (2006) Esther Duflo, (2011) et d'autres auteurs, on constate un manque de Performance globale et d'efficacité des projets d'aide au développement. Cependant, sur le terrain du projet nous constatons une conception de la Performance différente de ce que l'on peut mesurer techniquement.

Nous pouvons supposer que la Performance dépend des outils d'évaluation. Sur ce mode de Performance globale peut-on montrer sur un territoire donné l'existence d'une Performance de fait ?

La mesure locale de la Performance montre l'existence d'une Performance territoriale qui n'est pas prise en compte au niveau global, notamment l'évaluation des activités sur le terrain. L'évaluation d'aujourd'hui, en terme quantitatif permet un jugement de Performance. On pourrait reconsidérer l'impact du projet d'aide au développement. Pour cela, les impacts sociologiques, le bien-être de la population ne peuvent plus être ignorés ; Comment les mesurer ? Quelles sont les interactions ?

A l'occasion de cette aide et de ce projet le chef d'entreprise parvient à développer son activité ; La rentabilité du projet est aussi sociale, localement sur le terrain et sur le territoire du projet tout le monde bénéficie de ses retombées économiques. Il est important de démontrer sur le terrain du projet l'interaction entre l'informalité et le projet d'aide au développement.

Aujourd'hui, les thèses d'Amartya Sen, (1992) sur la capabilité, sur l'intégration des aspirations individuelles dans les logiques de développement, ont-elles contribué à modifier les réflexions des économistes ? Définir le développement comme un « processus d'expansion des libertés individuelles substantielles » peut paraître banal. Mais cette apparente banalité traduit justement la percée de l'œuvre d'Amartya Sen auprès de l'ensemble des acteurs du développement. Les hypothèses de la littérature, (y compris A SEN), considèrent que les gens sur le terrain sont consommateurs de projet.

L'objectif du mémoire est de montrer la carence dans les critères d'évaluation et l'appropriation locale du projet sur le terrain par la mise en tension entre le modèle de Performance de l'entreprise, le référentiel utilisé par les Bailleurs de Fonds et les constats identifiés dans l'analyse du cas pratique. En effet, toute la littérature part du présupposé que cette Performance se mesure sur un terrain neutre.

Cependant, le terrain sur lequel s'applique l'APD et se réalise le projet n'est peut-être pas un terrain neutre quand on observe le phénomène local et incompréhensif de l'informel par rapport au projet, quand cette transformation de l'APD se traduit par des projets de développement qui se font en amont (faisabilité du projet), et en aval (évaluation) au moyen de l'ingénierie projet.

Les projets un instrument de l'aide publique au développement ?

L'essentiel de l'aide au développement qui dépend de la politique publique passe par des projets. Les projets sont des blocs de pierres (building blocks) dans l'édifice du développement (Rondinelli, 1976. Gittinger (1972). Ces projets sont à la fine pointe (cutting edge) du développement. Pour Hirschman (1967) ce sont des particules privilégiées du processus de développement. Bien des décennies de développement se sont écoulées, cependant l'instrument-projet est encore considéré, de nos jours, comme le vecteur privilégié de l'aide au développement (Crawford et Bryce, 2003)¹.

Quel est le sens du mot projet de développement ?

Le sens que l'on donne à ce terme est important dans la mesure où il est l'un des instruments essentiels de l'aide au développement. Dans le sens courant, le projet de développement est un schéma qui décrit des opérations à effectuer pour lesquelles un budget plus ou moins élaboré a été prévu par une agence d'aide ; ce schéma sera mis en œuvre par une institution. Le projet selon W. C. Baum, (1970)² « est un moyen de s'assurer que les fonds sont bien investis dans des opérations rationnelles, productives, qui contribuent à l'expansion économique du pays.

Des projets bien définis passent par une série de stades successifs : identification et préparation minutieuse, évaluation (ex ante) rigoureuse, supervision stricte pendant la réalisation, enfin rétrospective systématique. L'ensemble de ces opérations constituent les phases successives du cycle des projets.

¹ Crawford, P., Bryce, P. (2003). Project monitoring and evaluation: a method for enhancing the efficiency and effectiveness of aid project implementation. *International Journal of Project Management*, 21 (1),363-373.

² Baum, W.C. (1970). The project cycle. *Finance and Development*, 7(2), 2-13.

Une définition plus économique est donnée par la Banque Mondiale : le projet doit être vu comme « un ensemble optimal d'actions à caractère d'investissement, fondée sur une planification sectorielle et cohérente, grâce auquel une combinaison définie de ressources humaines et matérielles engendre un développement économique et social d'une valeur déterminée. Les éléments d'un projet doivent être définis avec précision quant à leur nature, leur emplacement, leur déroulement. Les ressources nécessaires sous forme de dons, de matières et de main-d'œuvre, ainsi que les revenus escomptés, tels que réduction des coûts, accroissement de production et développement des institutions, sont estimés à l'avance. Les coûts et les revenus sont calculés en termes financiers et économiques, ou s'il n'est pas possible de les quantifier, définis avec une précision qui permette de formuler un jugement raisonné sur ce que doit être l'ensemble optimal de ces actions ».

Les Agences d'aide bilatérale et multilatérale

Par définition, les projets d'aide au développement sont financés par les banques multilatérales et bilatérales de développement, les Nations Unies et les agences associées, les agences d'aide bilatérale, les organisations non gouvernementales (ONG) et les ministères gouvernementaux des pays en développement (Youker, 2003).

Les agences d'aide bilatérale et multilatérale sont nombreuses. L'Agence canadienne de développement international (ACDI), l'Agence française de développement (AFD) sont des exemples d'agences bilatérales. Quant aux agences d'aide multilatérale, on peut citer l'Union européenne avec le Fonds européen de développement (FED) le groupe de la Banque mondiale (ci-après BM) les Nations Unies et les Banques régionales de développement soit la Banque africaine de développement (BAD), par exemple. De plus, on observe une prolifération des projets.

Le nombre de projets financés par la communauté de l'aide est passé du simple au triple entre 1995 et 2003, avec près de 30 000 projets en 2003 et banalement plus de 1500 projets pour les 10 premiers pays récipiendaires de l'aide entre 2001 et 2003 seulement (Roodman, 2006). Les engagements du groupe AFD se sont élevés à 1117 millions d'euros en 2004 dans les pays étrangers (AFD, 2004) avec plus de 67% de l'aide projet pour l'Afrique (AFD, 2004).

La Banque mondiale, quant à elle, finance plus de 1800 projets dans le monde (site Web de la Banque). En raison de l'importance considérable des projets dans l'univers du

développement, il serait mal indiqué de les négliger comme objet de connaissance. Malheureusement peu d'attention leur a été accordée dans la littérature de la gestion de projet (Themistocleous et Wearne, 2000) même s'ils restent, par définition et dans une perspective universelle, des projets, d'abord et avant tout.

La spécificité des projets d'aide au développement

Leur financement. En effet, les agences d'aide bilatérale et multilatérale sont, à l'exception des ONG, les acteurs principaux de l'aide au développement, en tous cas, celles qui ont le plus de moyens. Comme on peut le voir sur son site Web, La BM a plus de 10 000 spécialistes des questions de développement dans le monde, 109 bureaux de représentations et elle représente plus de 20 milliards de dollars d'aide au développement en 2005.

Les avis sur le choix entre aide bilatérale et aide multilatérale restent partagés par rapport à leur efficacité relative tant dans la communauté de l'aide que chez les spécialistes de l'aide (Balog, 1967). S'il n'est pas aisé de trancher la question de l'efficacité de l'une au détriment de l'autre, leurs avantages et leurs inconvénients préoccupent les chercheurs même si les récents développements dans le milieu de l'aide semblent prioriser les efforts multilatéraux. Certaines contributions portent, par exemple, sur le profil des donateurs et leurs motivations (Alesina et Dollar, 2000). D'autres abordent l'opposition prêt et don (le premier étant considéré comme l'instrument caractéristique de l'aide multilatérale et le dernier, l'instrument privilégié de l'aide bilatérale) et le problème d'aléa moral qu'ils posent (Jacquet et Severino, 2004).

La prolifération des projets et des donateurs ainsi que les pratiques de ces derniers à cet égard suscitent des interrogations sur l'efficacité relative de l'aide bilatérale et de l'aide multilatérale (Roodman, 2006). Les politiques, les pratiques et les procédures des agences d'aide bilatérale et multilatérale et de leurs fonctionnaires sont souvent analysées et critiquées (Meltzer Commission, 2000, Bridgeman, 2001; Wane, 2004).

La formulation des critères d'évaluation de la Performance

Il reste cependant à expliciter les critères d'évaluation de la Performance des projets de développement du point de vue des agences d'aide bilatérale et multilatérale. Car, dans un domaine (de coopération internationale) où on ne compte plus les faux amis, les ambivalences et les ambiguïtés et où les partenaires au développement viennent de cultures et de langues différentes, il est tout à fait nécessaire de délimiter les confusions terminologiques et de préciser le sens des concepts (OCDE, 2002, p.5) dans la littérature consacrée aux critères d'évaluation de L'APD.

Les logiques de développement

Les théoriciens de la dépendance (Cardoso, Faletto 1978) montrent que les relations de domination entre pays riches et pays pauvres ne sont pas modifiées dans cette logique. Si être riche, c'est d'avoir le pouvoir de faire des choix, les pays « développés » se gardent toujours le choix d'être des pays donateurs, ou pas, et de donner aux pays qu'ils souhaitent. A l'inverse, les pays pauvres ne peuvent généralement pas se permettre de refuser l'aide. Les évolutions des pratiques professionnelles dans le monde de la coopération ne doivent pas faire oublier la persistance des aspects politiques et géopolitiques du développement.

C'est l'impossibilité aussi de se soustraire aux dynamiques de pouvoir, aux rapports de force et aux logiques d'intérêt qui assure la nécessité de l'analyse sociologique dans les projets de développement. Le sociologue ou l'anthropologue considèrent le projet comme une construction sociale singulière, résultant d'une interaction incertaine entre des acteurs qui coopèrent de manière conflictuelle.

Dès lors, pour combattre effectivement la pauvreté, il convient d'analyser les relations sociales dans lesquelles celle-ci se construit, exemple comment les activités locales formelles et informelles s'organisent-elles autour des projets d'aide au développement ?

Amartya Sen suppose de façon implicite l'existence d'un processus social d'élaboration des choix collectifs ou de principes universels fondateurs des libertés individuelles. Ses travaux ont contribué à introduire une dimension humaniste essentielle dans le partenariat entre pays riches donateurs et pays pauvres destinataires de l'aide publique au développement.

La persistance des doutes sur l'efficacité de l'aide publique au développement et les montants qui lui sont alloués continuent de stimuler la réflexion et les débats sur le résultat de cette aide, sur les instruments pour le mesurer ainsi que sur la gouvernance des agences d'aide publique au développement qui la dispensent. S'agissant de l'efficacité de l'aide publique au développement sous forme de financement de projets de coopération, le problème central reste de savoir si elle stimule localement et sur le terrain la ou les activités économiques des pays de l'Afrique de l'Ouest.

En effet, la réussite des projets est importante car il contribue au progrès socio-économique pour les pays récipiendaires, mais aussi à l'efficacité de la contribution des pays donateurs et des agences de développement (Khang et Moe, 2008).

Dans ce mémoire, nous envisagerons les projets comme des instruments de l'APD et comme des vecteurs du développement et aborderons les agences d'aide dans leur diversité et dans leur contribution au développement. Ensuite, nous tenterons de définir les concepts d'évaluation et de Performance et de résultats de développement. Enfin, nous porterons un regard critique sur les efforts que les agences entreprennent, le cas échéant, en matière de mesure et de formulation des critères de l'évaluation à travers l'analyse du cas pratique.

Trois terrains : un contextualisé, un cas pratique

Et des débats théoriques

Le premier terrain est contextuel et s'appuie sur l'expérience des agences d'aide en matière d'identification des critères d'évaluation de leurs projets et les deux autres, empiriques, qui épousent deux perspectives: celle des superviseurs de projet de la Banque mondiale et celle des coordonnateurs de projet sur le terrain, en l'occurrence, en Afrique de l'Ouest à Abidjan Côte d'Ivoire.

Le deuxième terrain concerne un cas pratique, un projet dans lequel ma participation s'est traduite sur le terrain en qualité de consultante au sein d'un cabinet de conseil : réponse aux appels d'offre, formation des bénéficiaires en comptabilité simplifiée et en gestion financière. IL faut aussi inclure l'analyse récente des rapports d'évaluation du projet intitulé PAFPA. Ce dernier a pour objet la formation de la population active de Côte d'Ivoire sur tout le territoire, financé par la Banque Mondiale et réalisé en Afrique de l'Ouest (en Côte d'Ivoire).

Le troisième terrain porte sur l'approfondissement des grands courants sur l'efficacité et l'inefficacité de l'aide, sur les causes supposées de la non performance et dérive des projets d'aide au développement.

Une méthodologie qualitative, interprétative,

Une observation participante

La méthode consiste à étudier les documents utilisés (normes et référentiels, publications) utilisés par les grandes Institutions: agences de financement multilatéral : (Bailleurs de Fonds, tels que la Banque mondiale, l'Union Européenne, le PNUD) et agences de financement bilatéral : (L'AFD, l'ACDI, La BAD) et l'organisme de développement l'OCDE et les croiser avec les observations participantes dans un cas pratique. On observe sur le terrain toute une part de Performance importante et locale, informelle qui n'est pas prise en compte par les modèles globaux qui sous-tendent la Performance.

La durée de réalisation de ce travail s'est étalée sur dix jours dans la salle des archives au siège de l'OCDE à Paris, avec le concours du personnel des archives sur la base de données accessibles : (publications de la période : 1999 – 2013 et 1990 - 1999), avec observation des évolutions dans l'efficacité de l'aide. L'accès aux reporting internes et aux publications de certains pays comme la Belgique, la France et le Canada intervenant dans les pays d'Afrique de l'Ouest dans la coopération au développement aura été bénéfique.

Des rapports d'évaluation finale du projet PAFPA (projet de formation de la population active en Côte d'Ivoire clôturé en 2000 - en langue anglaise) ont été obtenus auprès de la Banque mondiale. Il faut aussi prendre en compte différents documents d'évaluation du projet (rapports de suivi, évaluation mi-parcours et impacts du projet sur le secteur informel de la Côte d'Ivoire) (près de 7 rapports) fournis par l'Institution le FDFP (Fonds de Développement de la Formation Professionnelle) habilité à gérer le projet en Côte d'Ivoire.

L'étude exploratoire a été complétée par les sites Web des différentes institutions, et les différents débats théoriques sur l'efficacité et l'inefficacité de l'APD et sur les dérives dans ces projets. Auxquels, il faut ajouter les conclusions de colloques internationaux tenus sur l'évaluation des projets d'aide au développement.

Pour répondre à la question de recherche, le présent document est organisé en trois grandes parties :

- Une première partie : Comment les débats théoriques avancent t-ils indépendamment des problèmes de création de Performance dans les territoires ? Elle aborde les apports théoriques sur la Performance pour constater d'une part une tension entre une production locale et effective de la Performance et une conception globale et théorique de la Performance, et une évaluation contextualisée actuelle du projet d'aide au développement, ce qui nous renvoie à une piste de travaux de recherche récente, l'approche territoires- institutions.
- Une deuxième partie il a paru nécessaire de mettre en tension les critères d'évaluation utilisés par les Bailleurs de Fonds et l'organisme de développement l'OCDE avec le constat pratique sur le terrain et sur le territoire du projet du développement des activités informelles et du bien être des populations.
- Et enfin la troisième partie identifie sur le terrain du projet ou le territoire du projet, une part de Performance importante et informelle. Celle-ci n'est ni pensée, ni prise en compte par les modèles globaux qui sous-tendent la Performance. En effet, la complémentarité du formel et de l'informel agit sur le niveau de Performance du projet et contribue à sa réussite. Le terrain ou territoire du projet traduit les facteurs managériaux, socioculturels et subjectifs qui déterminent le choix de ces critères.

Première partie

**Comment les débats théoriques avancent-t-ils
indépendamment des problèmes de création de
Performance dans les territoires ?**

Introduction

Pour faire face à des nouveaux enjeux (sociaux, environnementaux...), les organisations sont amenées à lier la notion de Performance multidimensionnelle à leurs pratiques managériales (sociales et sociétales). Ces travaux de recherche nous permettent de démontrer que l'on peut transposer les approches classiques de la Performance organisationnelle, leur évaluation et leurs pratiques managériales dans l'entreprise à la Performance des projets d'aide au développement. Appréhendée originellement sur un plan strictement financier, même si le concept admet une diversité d'acceptations selon que l'on s'inscrive dans la vision européenne ou américaine, la Performance a été progressivement élargie au cours du vingtième siècle afin de prendre en compte la « responsabilité sociale » de l'entreprise vis-à-vis des « stakeholders ». (Zenisek, 1979).

Dans le cadre de cette recherche, il nous a paru nécessaire de mettre en tension les critères d'évaluation utilisés par les Bailleurs de Fonds et l'organisme de développement l'OCDE quant à leur pertinence et à leurs limites avec le constat sur le terrain du développement des activités informelles et du bien être des populations. Les logiques d'évaluation de la Performance sont des logiques de systèmes. Les évaluations des projets d'aide au développement sont dans cette logique. En effet, les débats théoriques n'interrogent pas les singularités de territoire. Dans ces approches théoriques, les territoires sont supposés neutres et amorphes. Il s'avère ainsi nécessaire de renforcer la boucle d'évaluation et de l'intégrer à toutes les étapes du projet. Du coût, nous pouvons nous retourner vers une approche inverse, L'approche territoire-institutions. L'approche de la territorialisation de la Performance.

De même, Barret (2006) définit la Performance globale comme « l'agrégation des Performances économiques et sociales et environnementales » alors que pour Raynaud (2003), c'est la réunion de la Performance financière, de la Performance sociale et de la Performance sociétale. Cette vision de la Performance s'oppose à une Performance hiérarchisée entre les dimensions économique, social et sociétal Brignall et Model (2000), Weaver et al. (1999). Ainsi, l'hypothèse d'un modèle de la Performance telle qu'elle est menée dans l'entreprise ne peut se faire qu'à travers une mesure de Performance globale du projet.

Pour répondre à la question de recherche, Je vais me placer dans une logique de Performance élargie : la territorialisation de la Performance, une approche ITGO-ANC commandée par l'ANC et légitimée par les professionnels. La Performance non financière de Jensen et Meckling sera abordée mais non retenue.

Le cadre conceptuel de ces travaux de recherche est organisé en trois parties : Dans un premier temps, nous présentons les fondements théoriques de la Performance (introduction progressive du concept de Performance, définition d'après certains courants, son évolution et la mise en perspective des différentes approches classiques permettant de mettre en évidence leur limite et leur insuffisance).

Dans un second temps, La problématique de l'évaluation, le concept d'évaluation, l'approche développée par Dominique Bessire sera abordée de même que l'évaluation des projets dans une organisation transversale.

Dans un troisième temps, une approche ITGO-ANC en cours de projet : La représentation comptable de la Performance : une approche parties prenantes et territoires nous conduit à la territorialisation de la Performance. Cette approche est basée sur une conception élargie de la Performance qui nous permet de bien répondre à notre question de recherche.

Chapitre 1 - Les fondamentaux de la Performance

Le concept de Performance, pendant longtemps, ce concept a été réduit à une dimension simple centrée sur la seule dimension financière (A. Bourguignon, 1998). Cependant, la fin des années quatre-vingt a consacré la mise en évidence du caractère complexe et multiforme du concept (J.-C. Mathé et V. Chagué, 1999). P. Barillot (2001) explique en effet que la naissance d'un environnement économique plus complexe au cours de la période quatre-vingt et quatre-vingt-dix, a eu pour conséquence la prise de conscience que le pilotage de l'entreprise ne se réduit pas au seul aspect financier. Cette nouvelle réalité a entraîné l'abandon de l'approche unidimensionnelle de la notion de Performance, au profit d'une vision plus large.

Malgré la pluralité des développements sur sa mesure, il n'existe pas encore une approche indiscutable de son évaluation. Celle-ci peut se faire aussi bien par des critères quantitatifs que qualitatifs. Sa complexité fait qu'il n'y a pas de voie unique pour la mesurer (A. Slywotzky et Wise R., 2003 ; V. Tsapi, 1999). Les différentes approches de sa mesure s'opposent même parfois sur les critères à utiliser (B. Sogbossi Bocco, 2005). En effet, les définitions concernant les critères sont différentes selon le Bailleur de Fonds. De plus en plus, des questions se posent sur la mesure qualitative de ce concept en lieu et place de l'approche quantitative dominante. Ainsi, compte tenu de l'évolution de l'environnement concurrentiel, il y a nécessité de recourir à des mesures non financières de la Performance en complément des mesures financières traditionnelles (C. Germain, 2006).

Par ailleurs, bien que le concept de Performance soit largement développé dans la littérature, sa connaissance reste encore une notion vague pour la majorité des entreprises, mais aussi imprécis dans le domaine des projets. En dehors donc des divergences relatives au choix adéquat des critères de mesure, ce concept ne présente pas les mêmes significations selon les Bailleurs de Fonds ou selon l'institution dans les Etats récipiendaires. En outre, la perception de cette notion peut changer selon les territoires, zones culturelles mais aussi selon la perception des parties prenantes. (P. Pascaillon, 1987 ; P. Olomo, 1987 ; J. Schramm-Nielson, 2000).

Les normes et référentiels, critères d'évaluation, facteurs de Performance sont identifiés par les grandes institutions avec une Performance locale non contextualisée, on observe ainsi une coupure entre la Performance sur le terrain et la Performance théorique. La question de la Performance d'une organisation peut être appréhendée dans des termes très différents. En effet, ce concept recouvre un vaste corpus de définitions et de pratiques diverses, dans différents champs de l'activité socio- économique. Elle peut être appréciée quantitativement à travers des indicateurs quantitatifs ou alors qualitativement sous forme d'un jugement de valeur. Ceci dévoile encore le caractère multidimensionnel, hiérarchique et antinomique de la Performance qui rend son opérationnalisation difficile (Mayéglè, 2010).

La définition du concept de la Performance se confond en général avec le concept d'efficacité et d'efficience. L'efficacité est la capacité à réaliser des objectifs tandis que l'efficience renvoie au ratio output/input (Lorino, 1995).

1. Le cadre théorique général

Les interrogations portant sur une définition correcte de la Performance ne datent pas d'hier. Nous remarquons que le terme de Performance est largement utilisé sans que sa définition fasse l'unanimité. En effet, le terme de Performance est relativement complexe car sa signification est variée tant en français que dans d'autres langues. En anglais, le verbe to perform a le sens d'exécuter, d'accomplir, mais il ne comporte pas de jugement de valeur en tant que tel. De même, comme en français, la Performance peut revêtir des aspects très distincts selon l'angle où l'on se place. La Performance peut être économique mais elle peut aussi être sportive ou artistique.

1.1 Le concept de Performance

Après la compréhension du concept de Performance, cette étude aborde les différentes définitions et dimensions de même que les facteurs qui concourent à sa réalisation. Le concept de Performance a fait l'objet de nombreux modes d'opérationnalisation de la part des chercheurs en gestion. Pendant longtemps, ce concept a été réduit à une dimension simple centrée sur la seule dimension financière (A. Bourguignon, 1998).

La Performance est aussi une notion couramment utilisée dans le domaine de la vie des affaires. Cependant, il demeure difficile d'en donner une définition simple du fait de ses multiples dimensions. Dominique Bessire dans « Définir la Performance » (Comptabilité – Contrôle – Audit, 1999/2 Tome 5, p. 127-150) invite à associer la Performance à la dimension objective de la réalité, la cohérence à sa dimension rationnelle et la pertinence à sa dimension intentionnelle.

1.2 Définition de la Performance

Elle est généralement appréhendée à travers les concepts d'efficacité et d'efficience de l'organisation. Par rapport à ces deux critères, A. Bourguignon (1998) définit aussi la Performance en gestion en trois niveaux : la Performance résultat, la Performance action et la Performance succès. Donc, pour Bourguignon la Performance se définit comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (actions). Alors que J.-B. Carriere (1999) conclut que la Performance n'est rien d'autre que l'évolution de l'entreprise ou son agrandissement.

(Lorino, 2003 p.9), il approche la Performance organisationnelle par rapport à un couple valeur/coût d'une part et aux finalités de l'organisation d'autre part. « Est Performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur/coût (...ou) contribue à atteindre les objectifs stratégiques ».

Pour Nicolas Berland, dans son ouvrage, (Mesurer et piloter la Performance, 2004), la difficulté est d'abord de définir la Performance. Cette notion aura des acceptions bien différentes d'un manager à l'autre ou d'un contexte à l'autre. La Performance apparaît alors davantage comme une notion construite par les acteurs eux-mêmes que comme une réalité objective. Ensuite, la traduction de cette Performance (à supposer qu'on ait réussi à la définir) sous forme d'indicateurs sera bien souvent imparfaite. Ce que l'on saisit est l'image de la Performance et non la Performance elle-même.

Nous pouvons confirmer que la Performance organisationnelle se définit alors par les actions qui concourent aux finalités de l'organisation, rapportées aux moyens mis en œuvre dans ce processus. Cette définition étant posée, comment rendre opérationnelle la notion de Performance organisationnelle ? Cette opérationnalisation passe par l'élaboration du modèle de Performance de l'organisation. Cette notion de Performance peut aussi se résumer à l'idée de réussite ou de succès de l'entreprise (M. Boyer, 1999; J.-P. Mamboundou, 2003).

A Bourguignon (1998) qualifie cette notion de réussite de réalité subjective et dépendante des représentations internes de la réussite dans l'entreprise. Quant à W. Azan (2007), il réduit la notion de Performance à l'idée de développement.

Plus que de s'opposer, ces définitions se complètent, tenant fondamentalement aux différentes perspectives employées dans l'approche objective de la Performance. Ainsi, le concept de Performance invite à associer la Performance à la dimension objective de la réalité. Alors que ce vocable est employé avec une fréquence de plus en plus grande en contrôle de gestion, et de plus en plus en association avec les termes de pertinence et de cohérence, il reste alors entaché malgré certains efforts de clarification, d'une certaine imprécision.

1.3 Les approches théoriques de la Performance

Les grandes approches théoriques de la Performance recensées jusqu'à maintenant et permettant la construction de modèles de Performance sont l'approche économique, l'approche sociale, l'approche politique et l'approche systémique. Ces approches intègrent cependant plusieurs axes tels que l'organisation formelle, la dimension stratégique de l'organisation, l'évaluation des ressources, la complexité de l'organisation et les approches socio-économiques.

1.3.1 L'approche économique

Se situe principalement dans une logique d'efficacité, c'est-à-dire dans l'atteinte d'objectifs. Souvent énoncés en termes économiques et financiers, ces objectifs sont concrétisés grâce aux processus de création de valeur fondés soit sur une croissance de l'activité, soit sur une politique de dividendes raisonnée en fonction des investissements futurs.

On remarque aussi, qu'une santé financière de l'entreprise n'est pas suffisante à la survie de celle-ci car la santé financière reprend l'analyse classique au travers des bilans et comptes de résultats, éléments d'analyse insuffisants dans le contexte économique d'aujourd'hui.

Dans les années trente, plusieurs auteurs et écoles de pensée ont appréhendé cette approche de la Performance. Notamment la conception issue des théories classiques de l'organisation développées par Fayol Weber et Taylor qui définit l'organisation comme une structure formelle basée essentiellement sur des critères économiques.

1.3.2 L'approche sociale

Dans la même période, cette approche met l'accent sur la dimension humaine de l'organisation avec l'école des relations humaines. Une conception dite humanisée de l'organisation à travers Mayo, Maslow, McGregor et Likert qui considère que l'atteinte des objectifs économiques n'est possible qu'en privilégiant les objectifs sociaux. Ainsi, Cette conception sociale de la Performance met en valeur le facteur humain et privilégie non seulement l'atteinte des objectifs mais aussi et surtout la satisfaction des besoins du personnel.

1.3.3 L'approche politique

Cette approche introduit le relativisme dans la considération des critères de la Performance. C. gauzente (2000) cite les trois principales approches politiques : l'approche par les buts (goal achievement model), l'approche par les ressources (resource acquisition model) et le modèle de la satisfaction des parties prenantes. En effet, la Performance organisationnelle repose aussi sur trois théories de l'action, trois paradigmes dont la maîtrise et la compréhension sont nécessaires à tout gestionnaire : la décision rationnelle, les processus organisationnels et la politique (Allison, 1971).

La conception politique de la Performance organisationnelle tire ses origines des travaux de certains auteurs comme Cummings (1963), Friedlander & Pickle (1968), Caroll (1979), Jackson & Palmes (1988) et Bass (1952). Se situant complètement aux antipodes des approches précédentes ; Les tenants de cette perspective insistent sur le caractère utilitaire de l'organisation.

Une organisation pour être performante, se doit aussi d'avoir une responsabilité à la fois sociale et morale. De nombreux auteurs tels Aupperle & al. (1985) Corson & al. (1989) et Ellmen (1987) allèguent aussi qu'une organisation performante est avant tout une organisation qui assure ses responsabilités en la matière, l'organisation étant avant tout un système social, devant satisfaire à plusieurs principes, dont le plus important est celui de l'impartialité qui suppose un respect et une dignité pour chaque personne œuvrant au sein de l'organisation, une reconnaissance du fait que chaque personne possède des potentialités et des aptitudes (Rawls, 1971, Keeley, 1984).

En clair, l'approche politique de l'organisation renvoie essentiellement à la satisfaction des différents groupes externes tels les bailleurs de fonds, les clients, la société et les organismes régulateurs (Cummings, 1977; Colon & Deuttsch, 1980). Cette conception suppose non seulement la satisfaction de la coalition dominante au sein de l'organisation (Pennings et Goodman, 1977), la minimisation des préjudices à l'égard des acteurs (Keely, 1978), l'adéquation entre les objectifs et actions poursuivis par l'organisation et les exigences dans son environnement externe, et enfin, la satisfaction des différents groupes d'intérêts : Communauté, pays partenaire, fournisseur, groupe de pression (Tsui, 1982), ces constituants ont des intérêts envers l'organisation, intérêts qu'ils promeuvent, soutiennent ou défendent.

1.3.4 L'approche systémique

Dans les années cinquante, avec l'école de la pensée systémique de l'organisation qui voit le jour grâce aux travaux de Von Bertalanffy l'organisation est définie comme un système dont la finalité est la survie. La Performance est évaluée à travers le processus de l'organisation plutôt que sur les objectifs à atteindre. Cette vision de la Performance est censée remédier à la partialité des approches précédentes en s'appuyant sur la cohérence entre les sous-systèmes du système entreprise.

Nous pouvons démontrer que dans la conception systémique de la Performance, elle n'est plus le résultat de la maximisation d'un objectif unique, mais au contraire elle se traduit par la réalisation de résultats sur un large éventail d'objectifs. Autrement dit, il y a autant de formes de Performance que d'objectifs justifiant l'existence de l'entreprise.

1.3.5 Autres approches complémentaires (1938 à 1970)

La théorie de la décision et l'organisation comme un système de coopération. L'organisation formelle avec Barnard intègre plusieurs axes avec les travaux de James March & Richard Cyert (1963) sur la théorie de la décision et ceux d'Ackoff Russel (1970) et Simon (1945). Barnard (1938) définit l'organisation comme un système de coopération auquel adhèrent, à des degrés variables, les individus qui en font partie, et ce, en fonction de leurs objectifs, désirs ou impulsions, mais aussi des possibilités qui leur sont offertes. Par conséquent, le succès de l'organisation repose avant tout sur la compréhension du processus décisionnel prenant place en son sein.

La dimension stratégique de l'organisation ; Des auteurs comme Ansoff (1968) et Andrews (1971) s'intéressent plutôt à la dimension stratégique et s'attellent à mettre en exergue l'importance qui doit être accordée aux objectifs de l'entreprise afin d'amener celle-ci à la Performance.

Drucker (1954) propose lui, une nouvelle façon de diriger les entreprises afin de les conduire vers la Performance. L'auteur s'est beaucoup intéressé au développement et à la communication des buts de l'entreprise. Tout au long de la réflexion managériale, les buts et les objectifs sont demeurés un paradigme classique en gestion et c'est cette même stratégie de « gestion par objectifs » que nous proposera Drucker (1954). Une organisation obtiendra des résultats si la direction dirige en fonction d'objectifs et utilise à la fois les ressources humaines et les ressources matérielles qui sont à sa disposition. Ainsi, pour réussir, il faut entreprendre, créer, innover en fonction d'objectifs.

L'évaluation des ressources ; Cependant, au-delà des aspects techniques et des mécanismes mis en place par l'entreprise, pour atteindre la Performance, d'autres aspects se révèlent non moins importants voire capitaux. En effet, le succès d'une entreprise passe par l'observation et la mesure des attitudes, comportements et stratégies de ses membres, par l'évaluation de leurs ressources spécifiques ainsi que par des contraintes de toutes sortes qui limitent leur marge de manœuvre et pèsent sur leurs stratégies, (Crozier, 1963).

La complexité de l'organisation ; Enfin, la dernière approche qui regroupe les travaux de Bower (1972) Braybrooke & Linbloom (1963) Thompson (1967), Allison (1971) Crozier (1963) et Chandler (1962) aborderont la problématique de la complexité, une complexité dont il faut comprendre les manifestations afin de conduire l'organisation vers le succès.

Pour Thompson (1967) les organisations sont composées de trois niveaux de responsabilité : un niveau technique, managérial et institutionnel. Les influences de la contingence peuvent être atténuées par le changement et le design organisationnel. Pour ce faire, il présente trois types d'interdépendance interne auxquels sont associés trois types de coordination et dont la compréhension conduit l'organisation vers la Performance.

Les organisations complexes sont constamment en interdépendance avec l'environnement et pour ce faire, il appartient aux gestionnaires de ne pas perdre de vue l'importance de la maîtrise de la certitude et de l'incertitude des éléments de l'environnement qui auront une influence sur leurs décisions.

Les approches socio-économiques ; Au cours des récentes décennies, des pressions de tous bords, souvent exercées par des lobbys et groupes de pressions ont invité à élargir la notion de Performance organisationnelle. Le paradigme fondamental de l'approche écologiste de la Performance organisationnelle repose sur l'idée que les résultats d'une entreprise puissent être évalués par rapport au respect de la réglementation, à sa responsabilité sociale et environnementale.

Quant à l'approche socio-économique, elle traduit la capacité de l'organisation à honorer et à respecter ses engagements socio-économiques (Bédard, 2001). Cette conception repose sur le postulat qu'une organisation performante est avant tout une entreprise capable d'atteindre les attentes légitimes des acteurs sociaux sur le plan de l'emploi, de l'investissement dans la communauté, des programmes et politiques sociaux et de gestion, de même des problèmes sociaux économiques.

Nous considérons alors les conditions d'efficacité et d'efficience comme des conditions nécessaires mais non suffisantes. La Performance est donc un concept beaucoup plus large. Mais on ne peut traiter de l'approche des auteurs classiques sans évoquer les apports des auteurs comme Jensen et Meckling qui ont marqué un tournant dans la littérature de finance d'entreprise. La place centrale qu'occupent les dirigeants dans la TPA, prédestinait la théorie positive de l'agence à jouer un rôle déterminant dans le développement des sciences de gestion.

2. L'approche non financière de Jensen et Mekling

L'article de Jensen et Meckling de 1976 fait partie des articles les plus cités dans la littérature de management. Publié il y a trente ans dans le Journal of Financial Economics, cette approche est la première à analyser en quoi la valeur de la firme peut dépendre de la structure du capital lorsque le dirigeant n'est pas entièrement dévoué à la cause des actionnaires. Selon cette théorie : les fonctions de propriété comprennent une fonction décisionnelle (du ressort des managers) et une fonction de contrôle qui renferme les systèmes d'incitation et de contrôle mis en place par les actionnaires.

Dans la théorie de l'architecture organisationnelle (Jensen et Meckling (1992), la fonction décisionnelle est partagée entre les dirigeants et leurs subordonnés et les conflits d'intérêt entre eux naissent de cette délégation. Les dirigeants sont amenés à mettre en place des systèmes d'incitation et de contrôle pour discipliner les salariés. Dans cette approche, les différents systèmes de mesure des Performances, en particulier en introduisant des critères non financiers, ont notamment pour fonction de faire correspondre la stratégie à l'allocation des droits décisionnels d'une organisation, de jouer un rôle informationnel et en évitant de détruire de la valeur et de réduire aussi les conflits d'intérêt.

La théorie de l'agence dans son versant normatif, propose alors que les actionnaires mettent en place des procédures de surveillance et d'incitation afin de vérifier que le dirigeant agit bien conformément à leurs intérêts.

Selon cette théorie, l'entreprise est considérée comme une somme de délégations associées à des contrôles, un nœud de contrats, mais pas un groupe social, une institution ayant des objectifs complexes et pas uniquement économiques, et notamment le souci de sa propre pérennité. Dans le contexte de la théorie de l'agence, les états financiers sont censés participer à la réduction de l'asymétrie d'information dont sont victimes les actionnaires-investisseurs. Si la TPA a pu apparaître initialement comme une théorie de la finance, elle a rapidement étendu son influence au-delà du domaine financier pour proposer de nouvelles analyses dans la plupart des champs de la gestion.

Certains ouvrages comme, par exemple, celui de Watts et Zimmerman, (1986) en comptabilité ont révolutionné la recherche dans leur domaine. Par ailleurs, la TPA est à l'origine de champs théoriques nouveaux comme la « gouvernance des entreprises ». La théorie de la gouvernance a permis notamment de renouveler ou de prolonger les analyses concernant la comparaison des performances des systèmes économiques (par exemple, le traditionnel débat opposant les entreprises publiques aux entreprises privées qui sous-tend la question de l'opportunité des privatisations) et des différentes formes organisationnelles (sociétés, mutuelles, coopératives...).

Ce faisant, la TPA est devenue l'une des principales grammaires utilisées dans les sciences de gestion. Jensen et Meckling (1998, p. 17) ont défini quatre principaux axes de recherche abordant respectivement : (1) la modélisation du comportement humain, les systèmes de contrôle (mesure de la performance, systèmes incitatifs), (2) les liens entre la structure des tâches, (3) les frontières organisationnelles et la nature de la technologie et, (4) les relations entre les systèmes de gouvernance, la finance d'entreprise et la performance organisationnelle. L'analyse des effets pervers des systèmes de mesure de performance est particulièrement privilégiée dans les recherches de Jensen portant sur l'utilisation des budgets.

Si le rôle des budgets dans l'architecture organisationnelle fait déjà l'objet d'une analyse succincte dans les articles de Jensen et Meckling (1986, 1992), cet aspect sera surtout développé ultérieurement dans un article extrêmement critique (Jensen 2001) sur l'utilisation des budgets et des objectifs ciblés dans les systèmes de contrôle. L'argumentation développée s'appuie sur la confusion introduite par le budget en raison de son double rôle.

Si le budget sert simultanément à recueillir de l'information lors de sa construction, puis de benchmark pour mesurer la performance et déterminer la rémunération, les personnes contrôlées sont directement incitées à biaiser l'information qu'ils fournissent, puis à agir de telle sorte que les objectifs soient atteints fut-ce en prenant des décisions destructrices de valeur. Pour Jensen, les budgets incitent les agents à mentir et à tricher. Le système de contrôle les conduit à se comporter de façon malhonnête.

Jensen cependant ne se contente pas de souligner les effets pervers des budgets et de la gestion par objectifs. Il suggère également des solutions pour corriger ces effets. Il suffirait de dissocier les deux dimensions du budget (recueil d'information et évaluation de la performance) de façon à ne plus induire de comportements opportunistes, notamment en ne faisant plus dépendre les promotions et les rémunérations de la réalisation des budgets ou des objectifs et, plus généralement, en supprimant tous les systèmes de rémunération qui reposent sur des relations non linéaires ou discontinues avec la Performance.

Benoit Pigé, dans l'ouvrage perspective et stratégie, (2014) en définissant les frontières des organisations, pour lui « la théorie de l'agence appréhende l'organisation comme un simple outil de propriété dont il convient de maximiser l'efficacité dans la gestion des ressources. L'organisation n'est plus un lieu d'intérêt, ce sont les individus qui composent l'organisation qui deviennent objets d'étude. Mais paradoxalement cette négation de l'organisation en tant qu'entité autonome n'est pas l'expression d'une idéologie qui nierait les frontières ; les frontières sont déplacées ».

Au lieu de servir à définir l'organisation, elles servent à définir la place des acteurs qui sont parties prenantes à la vie de l'organisation. En effet si la théorie de l'agence ne s'intéresse que marginalement au concept d'entité, elle oppose très clairement les acteurs propriétaires à ceux qui ne le sont pas. Parce que l'organisation doit être gérée à maximiser les intérêts de ses propriétaires, l'accent n'est plus mis sur les frontières des propriétaires. Parce que la frontière de la propriété est définie par la détention d'actions, seule l'acquisition d'une fraction du capital financier est considérée comme recevable pour participer à la gouvernance de l'organisation.

Cette théorie fournit finalement une représentation très sommaire de l'entreprise, réduite au contrat de délégation de pouvoir passé entre actionnaires investisseurs et dirigeants. Ce qui ne permet pas de retenir cette approche. Cette approche non financière de la Performance sera complétée par l'approche américaine une approche élargie obligatoire dans les grandes entreprises: l'approche sociétale de la Performance la RSE. Avec le développement de la thématique de la responsabilité sociale ou sociétale des entreprises (RSE), les entreprises américaines sont appelées à considérer l'impact de leurs activités sur leur environnement naturel, social et sociétal.

3. L'approche américaine, une notion de Performance élargie

Les grandes entreprises américaines ont été marquées par les difficultés de l'industrie américaine, face notamment aux succès de l'industrie japonaise auprès des consommateurs de biens de consommation et d'équipements de ménages. Les clients sont donc devenus des stakeholders prioritaires pour les entreprises cherchant à restaurer leur compétitivité.

3.1 La fin des années 1970 et les années 1980

Les entreprises américaines se sont engagées dans des démarches de qualité totale, de développement de la valeur client, d'innovation. Cette période a vu le développement de systèmes de mesure plus variés et plus proches des processus opérationnels autour de la comptabilité à base d'activités ou le développement à la fin de cette période du « tableau de bord équilibré » (balanced scorecard, BSC par Kaplan et Norton).

3.2 Au cours des années 1990

L'environnement institutionnel des grandes entreprises américaines a été marqué par la montée en puissance des Fonds d'investissement : fonds de pension et fonds de placement investis en actions (mutual funds). Le développement de cette industrie de la gestion d'actifs financiers a conduit les dirigeants des entreprises à prendre en compte les attentes exprimées en termes de création de valeur actionnariale pour ces actionnaires minoritaires devenus des interlocuteurs influents, dans un contexte de globalisation et de financiarisation de l'économie. Les systèmes de mesure financiers, orientés en particulier autour de la notion de création de valeur actionnariale, se sont diffusés dans les grandes entreprises.

3.3 A la fin de la première décennie du XXIème siècle

D'autres changements étaient à l'œuvre, l'apparition de la responsabilité sociétale : la RSE, au-delà de considérations exclusivement économiques et financières. Ce mouvement révèle la montée en puissance de nouvelles parties prenantes : Collectivités, associations de citoyens constitués en groupes de pression, organisations internationales gouvernementales ou non gouvernementales. Les systèmes de mesures mis en œuvre dans les entreprises intègrent graduellement ces nouvelles dimensions non financières de la Performance.

3.4 La crise financière et économique de 2008-2009

Transforme davantage les équilibres entre parties prenantes, avec une intervention accrue des pouvoirs publics dans la régulation de l'activité économique de la gouvernance des grandes entreprises. Au début de la deuxième décennie du XXIème siècle, dans un contexte qui reste marqué par une grande incertitude, ces changements institutionnels ne sont pas stabilisés, mais la situation antérieure marquée par la primauté de l'industrie de la gestion d'actifs financiers semble être remise en cause.

Les fonds d'investissement se montrent de plus en plus soucieux des conditions d'obtention de la Performance économique et financière des entreprises dans lesquelles ils investissent. C'est ainsi que les principaux Fonds de pension américains ont introduit, ces dernières années des critères d'appréciation sociaux et environnementaux permettant d'apprécier et de qualifier l'opportunité de leurs investissements sur les plans de la Performance environnementale et sociale.

Cela se traduit pour les entreprises par une exigence de production d'états spécifiques rendant compte de leur Performance sociale et environnementale. On observe ainsi depuis quelques années le déploiement d'indicateurs de mesure de Performance sociale et environnementale dans le reporting de grands groupes internationaux, en complément des indicateurs de Performance économique et financière. La multiplication du nombre d'indicateurs milite en faveur de leur réunion au sein d'un outil unique (le tableau de bord, le BSC), afin de conserver une vision globale et équilibrée de la Performance.

Aux Etats Unis, où les normes comptables sont contraignantes mais orientés vers les besoins des investisseurs, les mesures de Performance financière expliquent dans une bonne proportion les rendements boursiers. Au contraire, en France, où peu de place est laissée au choix des dirigeants en matière de règles comptables, les mesures de Performance financière sont relativement peu reliées aux rendements boursiers comparativement aux Etats Unis.

Dans cette apparente confusion sur le concept de Performance, il est possible de repérer certains points de convergence : référence à une problématique d'évaluation, mise en évidence d'une différenciation par niveau, et mise en relation de la Performance avec la cohérence, la pertinence et tension entre objectivité et subjectivité.

Chapitre 2 - L'évaluation de la Performance

La confrontation entre le modèle de Performance proposé par l'entreprise et un certain nombre d'écrits montre que le terme de Performance revêt deux acceptions principales : au sens large, il englobe les trois critères d'évaluation (pertinence, cohérence et performance) et est supposé rendre compte de la réalité dans ses trois dimensions subjective, objective et rationnelle ; au sens étroit il est associé à la seule dimension objective de la réalité. Quand le terme de Performance est associé à la seule dimension objective de la réalité (on parlera alors de mesure de la Performance).

1. Définition du concept d'évaluation

L'objectif de toute évaluation étant l'amélioration, l'entreprise doit concevoir des instruments lui permettant d'évaluer régulièrement les activités contribuant à la création de la valeur. Cependant, on convient aisément que nous ne pouvons pas évaluer une entreprise sans identifier, mesurer et comparer les objets qui la composent. En résumé, il convient d'opérer la distinction entre l'évaluation et la mesure. Si la mesure exprime les effets de la mise en œuvre d'une action par rapport aux caractéristiques d'une référence, l'évaluation a une portée plus large visant l'identification des objectifs et leur mise en œuvre.

Entre autre, la mesure de la Performance n'est possible que si les indicateurs définis sont pertinents et cohérents. Ainsi, définir les indicateurs de Performance c'est avant tout définir les objectifs par rapport auxquels on oriente les actions dont ils doivent traduire la satisfaction. La question qui se pose dès que l'on s'attache à définir les indicateurs pour une structure de gestion est d'assurer la cohérence entre les indicateurs des différents niveaux.

Cependant la connaissance des objectifs n'est pas suffisante, une définition assez condensée présente l'indicateur comme : « une donnée objective qui décrit une situation du strict point de vue quantitatif, qui constate un résultat ». Conformément, à cette définition, l'indicateur ne fournit qu'un niveau de Performance et il n'est porteur d'aucune information sur l'origine et les solutions à apporter en cas de contre Performance.

2. L'approche de Dominique Bessire

Le terme Performance est presque systématiquement utilisé dans un contexte d'évaluation, de manière implicite (pilotage de la Performance, management de la Performance) ou explicite (évaluation de la Performance). Evaluer une chose, c'est estimer sa valeur (Le Robert) ; (Dominique Bessire « définir la Performance » Comptabilité – Contrôle - Audit- 1999/2 Tome 5 p.127-150).

Fernandez (1995, p.173-174) critique ainsi l'usage inconsidéré de modèles qui réduisent la problématique de l'évaluation à celle de la mesure et ignorent les rationalités et les valeurs individuelles des acteurs. Elle dénonce l'identification de la Performance à la maximisation de la rentabilité qui, en faisant prédominer une rationalité purement économique, apporte « une réponse réductrice au problème de la valeur ».

Selon LLewellyn (1996) la mesure de la Performance exige un certain degré de standardisation ; une des façons les plus commodes de « normaliser » l'accountability politique qui se situe dans son échelle au niveau le plus élevé est de la réduire à un niveau inférieur, celui de l'accountability financière.

Le management de la Performance finit par légitimer un contrôle quantitatif. Ainsi, la place centrale accordée aux données de gestion dans la mesure de Performance tend finalement à empêcher tout débat sur les objectifs politiques et à « occulter une des plus importantes fonctions des services sociaux en tant qu'institution politique : la constitution et l'expression des valeurs d'une société » (LLewellyn, 1976, p.172).

2.1 Les principes de l'évaluation

Par essence, l'évaluation d'une réalité quelconque est un acte de jugement qui vise à lui conférer une valeur. Dès lors que cette réalité implique une pluralité d'acteurs, l'évaluation mobilisera des systèmes de valeurs différents. Il est donc fondamental de reconnaître cette pluralité des points de vue et d'en rendre compte dans les processus d'évaluation, en y impliquant des représentants des différents systèmes de valeurs ; C'est l'une des conditions de la crédibilité et de l'utilisation des résultats de cette évaluation.

La hiérarchie des valeurs qui fonde l'évaluation est toujours sous-tendue, implicitement ou explicitement, par une certaine conception de ce qu'est ce bien pour un individu ou une communauté (grandeur chez Boltanski et Thévenot, 1987), « Il ne s'agit plus là de comparer le phénomène considéré à une quelconque norme préexistante, mais de construire une appréciation du phénomène. L'évaluation se caractérise alors par un questionnement en termes de signification, d'interprétation des actions menées. Il s'agit avant tout d'une démarche herméneutique » (Couix, 1997, p.167). Monnier (1992, p.111) abonde dans ce sens : « L'utilité sociale d'une évaluation dépend des conditions d'appropriation des conclusions par les acteurs sociaux auxquels elle est destinée. »

2.2 Les critères de l'évaluation

Il n'y a pas d'évaluation valide d'une quelconque réalité sans prise en compte de l'ensemble de ses dimensions, subjective aussi bien qu'objective et rationnelle. A chacune d'elles, il est possible d'associer, selon une hiérarchie définie, un critère spécifique : à la dimension subjective correspond la pertinence, à la dimension rationnelle, la cohérence et à la dimension objective, la Performance.

Le critère de pertinence est aussi associé à des questions du type : les actions entreprises vont-elles dans le « bon » sens, sont-elles opportunes, ont-elles une raison d'être, sont-elles bien fondées ? Ce critère permet d'appréhender la réalité dans sa dimension subjective. L'utilisation de ce critère met en jeu la responsabilité des acteurs et s'oppose à une démarche d'évaluation qui se retrancherait derrière la « rationalité » ou « l'objectivité ». Johnson et Kaplan (Relevance Lost, 1987), puis dans de nombreux ouvrages de contrôle de gestion : Mévellec, 1991, ECOSIP, 1996 ;

Dans certains cas, la pertinence semble être confondue avec la cohérence : (Le Moigne, 1996), elle peut mesurer alors une certaine capacité à combler un écart par rapport à la norme. Ou bien refléter l'adéquation entre les moyens et les objectifs. Dans d'autres cas, la pertinence est assimilée à la précision, voire à l'exactitude selon Reix (1996 p.19) la notion de pertinence est directement liée à l'utilisation de l'information, est pertinent «ce qui convient» «ce qui est approprié à une action». La pertinence est donc une qualité relative à un utilisateur et à un contexte d'utilisation.

Le critère de cohérence répond à la question : les actions entreprises vont-elles toutes dans le même sens et ce sens est-il défini comme le « bon » sens ? Ce critère est associé à la dimension rationnelle de la réalité.

L'instrumentation dans l'évaluation ; Le professionnalisme dans l'évaluation exige qu'à chaque mode de connaissance soit associée une instrumentation qui lui soit propre. Cet appareillage existe pour la dimension objective saisie grâce une science de la mesure sans cesse enrichie. Et pour la dimension rationnelle appréhendée à l'aide de modèles toujours plus sophistiqués. Il reste en revanche pauvre pour la dimension subjective, qui relève plus d'une instrumentation qualitative que quantitative.

Une façon de progresser dans la prise en compte de la dimension subjective est de se poser avant toute évaluation au moins deux questions (Mermet, 1997 p.3): pour qui et pour quoi faire ? Toute évaluation essaie de jeter un éclairage sur une action passée, présente ou à venir.

Pour évaluer la Performance globale, les auteurs font souvent référence à l'exercice de la responsabilité et proposent une liste de processus identifiés. Aussi, la Performance globale couvre les impacts des activités de l'organisation et nécessite de relier différents facteurs issus de dimensions différentes. Cependant les représentations existantes dissocient souvent ces dimensions.

L'exploration du concept de Performance conduit finalement à s'interroger de façon plus générale sur la méthodologie de l'évaluation. Si les dimensions rationnelle et objective semblent assez bien maîtrisées, il n'en va pas de même pour la dimension subjective. Cette déficience est probablement une marque de notre héritage cartésien : nos sociétés « modernes » valorisent fortement l'objectivité et la rationalité et tendent à disqualifier tout jugement subjectif, assimilé à une interprétation arbitraire et irrationnelle. Ce n'est donc pas dans la sophistication croissante des outils de gestion, de mesure et de la modélisation que viendront les progrès significatifs dans le champ de l'évaluation, mais d'avancées même modestes, dans la maîtrise de la dimension subjective.

Le simple fait de reconnaître l'existence d'une dimension subjective et l'impossibilité de la dissocier des dimensions objective et rationnelle constitue déjà en soi un progrès ; Il faut cependant comme nous dit Dominique Bessire aller plus loin et imaginer des processus susceptibles d'intégrer les acteurs intéressés à la construction de l'évaluation : sans appropriation, l'évaluation est dénuée d'utilité et le lien connaissance-action est rompu.

La démarche proposée renvoie fondamentalement à la question du choix du système de valeurs. Si l'ensemble des développements réalisés jusque là concernent l'entreprise, il est cependant nécessaire de prendre en compte les particularités des projets dans une organisation transversale afin de compléter et d'adapter les réflexions relatives au concept d'évaluation, à l'efficacité et à l'efficience ainsi qu'aux moyens de mesure de la Performance. L'objectif de ce chapitre est aussi de mettre en évidence les spécificités et les difficultés présentes dans l'évaluation de la Performance d'un projet.

3. L'évaluation de la Performance dans les projets

Les facteurs clés dont dépend la Performance d'un projet sont la clarté et la définition des règles de coordination entre les personnes impliquées dans le projet, ainsi que le niveau de décision. En résumé, si la mesure exprime les effets de la mise en œuvre d'une action, l'évaluation a une portée plus large visant l'identification des objectifs et leur mise en œuvre.

Qu'est ce que la Performance pour l'entreprise qui a une gestion en mode projet ?

3.1 Le concept d'évaluation appliqué aux projets classiques

Si l'on se situe dans la vision mécaniste de la mesure de la Performance d'un projet, cela se traduit par la réalisation d'un projet dont les objectifs sont prédéfinis et immuables dans le temps ; la fameuse trilogie délai, coût, qualité, consiste à définir un niveau de Performance à atteindre sous contrainte de temps et de budget. Aujourd'hui, ces trois exigences sont tout aussi importantes. Il est aussi évident qu'en fonction des secteurs et des projets, on privilégie toujours un des sommets au détriment des autres.

Certaines études ont démontré depuis longtemps que la Performance d'un projet n'est pas seulement le respect des objectifs du « triangle vertueux », mais qu'elle repose également sur la satisfaction du client et de l'équipe projet. L'enquête par J. M. Hazebrouck (1995) confirme l'inclusion de l'effet « surgénérateur » du projet dans la perception de la Performance, c'est-à-dire la satisfaction du client par rapport au résultat du projet et l'effet induit par celui-ci sur l'organisation en termes d'apprentissage et de capitalisation.

De même les techniques de gestion de projet permettent une formulation cohérente du projet, elles se préoccupent peu des effets du projet sur son environnement, c'est-à-dire sur le reste de la firme, les clients et les fournisseurs.

En résumé, si les techniques dites hard ont été le noyau central du management de projet initial, celles-ci apparaissent de plus en plus insuffisantes pour atteindre les critères de Performance recherchés. L'ensemble de ces éléments renvoie à une évaluation de la Performance du projet dépassant le strict du « triangle vertueux ». Enfin, le lien entre les objectifs poursuivis et les ressources mises en œuvre peut être valorisé avec les deux concepts clés qui sont l'efficacité et l'efficience.

En dehors de l'évaluation relative au « triangle vertueux » les indicateurs doivent pouvoir évaluer la Performance des processus mis en œuvre dans le cadre du projet : (La maîtrise des principaux risques et de leurs causes, les effets du projet sur son environnement ainsi que la satisfaction des différentes parties prenantes du projet). Ce que nous constatons pour l'entreprise est aussi vrai pour les projets, leur représentation est un facteur influent sur l'évaluation de la Performance.

3.2 L'efficacité et l'efficience conditions nécessaires mais non suffisantes

Le concept de Performance est un concept difficile à manipuler. C'est le cas pour les « projets ». La Performance des projets est à la fois l'efficience et l'efficacité des projets (Belout, 1998, l'efficience étant de « bien faire les choses » et l'efficacité « faire les bonnes choses » d'après Peter Drucker.

Pour les projets classiques, la littérature de la gestion de projet suggère la distinction entre la réussite du projet (Baccarini, 1999) et la réussite de la gestion de projet (de Wit, 1988). En gestion des projets « classiques », les critères de Performance sont délai, coût, qualité et satisfaction des parties prenantes au projet (y compris le client et les utilisateurs finaux) (voir Baccarini, 1999, Pinto et Slevin, 1988 et autres).

Cependant, les facteurs clés (critiques) de Performance des projets, ces leviers sur lesquels le gestionnaire de projet peut jouer pour accroître les chances de réussite des projets sont, pour retenir la contribution de Pinto et Slevin (1988) : la mission du projet, le soutien de la direction générale, la planification et les échéanciers, l'écoute des clients, le personnel, les tâches techniques, l'approbation du client, le pilotage et la rétroaction, la communication, la gestion des problèmes, l'environnement et l'urgence. Les quatre derniers facteurs sont incontrôlables par l'équipe de projet. Les critères et les facteurs de Performance diffèrent d'un projet à l'autre compte tenu par exemple de l'envergure, de l'unicité ou de la complexité des projets Wateridge, (1998).

H. A Simon (1983) note que jusqu'à la fin du XIX siècle, les termes d'efficacité (effectiveness) et d'efficience (efficiency) étaient pratiquement synonymes : « qualité ou caractère de ce qui permet de réaliser, ou réalise de façon adéquate, l'objectif recherché ; pouvoir ; efficacité, rendement ». Si à l'origine, l'efficacité a été considérée comme un concept unidimensionnel, équivalent de la productivité, on peut affirmer qu'aujourd'hui on est arrivé à un consensus qui se résume à « la capacité à atteindre des objectifs définis ».

La notion d'efficacité fait appel automatiquement à l'évaluation des résultats (du degré d'accomplissement des objectifs) à travers d'autres indicateurs que les indicateurs financiers. Cela s'explique grâce au changement qui s'est opéré dans la perception de la signification de l'efficacité. Les critères d'évaluation et les facteurs de performance diffèrent d'un projet à l'autre compte tenu par exemple de l'envergure, de l'unicité ou de la complexité des projets classiques (Wateridge, 1998). Qu'en est-il des projets d'aide au développement?

3.3 Les particularités des projets d'aide au développement

Pour les projets de développement, Le concept de Performance ne figure pas dans le glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et à la gestion axée sur les résultats de l'OCDE.

Très souvent, à l'instar de nombre d'auteurs en gestion de projet, les professionnels des agences d'aide dans leurs publications ou rapports d'évaluation supposent simplement que tout le monde sait ce qu'on entend par «Performance des projets ». Au Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE, c'est plutôt le concept d'efficacité qui est répertorié. « La réussite du projet est toutefois considérée comme un synonyme d'efficacité ».

L'efficacité peut être définie comme « la mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints, sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative ». L'efficience, par contre, est la mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économe. Les auteurs de ces définitions font remarquer que le terme efficacité est également employé comme « une mesure selon laquelle un projet a atteint ou est en train d'atteindre ses principaux objectifs pertinents, de façon efficiente et durable, et avec un impact positif en terme de développement institutionnel » (OCDE, 2002, p. 20 et 21). C'est à notre avis la raison pour laquelle ils précisent que le succès est un synonyme d'efficacité.

3.3.1 Les objectifs du projet

Ce mémoire se situe au croisement de la gestion de projet et du développement international. Les projets d'aide au développement, on l'a mentionné dans l'introduction, sont des projets à part entière. Or les disciplines de la gestion de projet et du développement international remontent aux années 1950 et 1960. Cependant même si les deux disciplines ont évolué en parallèle, quoiqu'à des vitesses différentes, elles semblent partager de façon chronologique et historique, trois grands moments, trois grandes perspectives :

D'abord une approche traditionnelle, instrumentale, universelle et monolithique plutôt adéquate pour les projets autonomes (blueprint); puis des approches éclectiques et contingentes plutôt adéquates pour les projets processus (process projects); et enfin une approche critique qui s'appuie sur le discours postcolonial et qui prend en compte le contexte macro-politique dans lequel les projets d'aide au développement sont conçus et réalisés (Ika et Hodgson, 2010).

Ainsi, les enseignements que l'on peut tirer de la recherche sur le modèle de Performance dans l'entreprise et dans la gestion de projet classique peuvent s'appliquer aux projets d'aide au développement.

Il est fort de constater que les projets d'aide au développement se réalisent dans un environnement unique, caractérisé par une grande complexité, une grande résistance au changement, une multitude de parties prenantes, un grand fossé géographique entre leurs concepteurs et leurs bénéficiaires, et qui en fait une espèce d'une rare exception dans l'univers des projets (RondineJli, 1976, 1977, 1983; Honadle et Rosengard, 1983; Morgan, 1983; Stuckenbruck et Zomorrodian, 1987; Gow et Morss, 1988; de Solages, 1992; Youker, 1992, 1999; Noël, 1997; Kwak, 2002; Crawford et Bryce, 2003; Muriithi et Crawford, 2003; Diallo et Thuillier, 2004, 2005; Ika, 2005; Khang et Moe, 2008; Ahsan et Gunawan, 2010).

Pour ces raisons, « la greffe », quoique possible, risque de poser dans bien des cas plus de problèmes qu'elle n'en résout si on ne prend pas toutes les précautions pour adapter les approches, méthodes et outils de la gestion de projet. En outre, la recherche sur la gestion de projet et particulièrement sur la Performance des projets n'a accordé que très peu d'attention à l'identification de problématiques spécifiques (par exemple des facteurs et critères de performance) à des secteurs d'activités précis ou encore à des secteurs non-traditionnels de la gestion de projet comme le développement international (Carden et Egan, 2008).

Compte tenu de la pertinence des projets dans l'univers du développement, des résultats discutables des projets, et des enseignements que l'on peut tirer de la recherche sur la Performance, les critères et les facteurs de Performance en gestion de projet, une piste qui mérite qu'on s'y attarde un peu plus est d'explorer l'apport de la gestion de projet au développement international.

Après avoir parcouru la littérature sur les définitions du concept de Performance et d'évaluation, pour répondre à ma question de recherche je vais me placer dans une nouvelle-

approche qui est au stade de projet: l'approche parties prenantes et territoires. Ce projet de recherche s'appuie sur certains concepts de départ. Dans un monde globalisé il est nécessaire de reconnaître la spécificité des institutions liées à la diversité des territoires.

Chapitre 3 - Une approche récente:

L'approche territoire-institutions

Ce projet de recherche sur la représentation comptable de la Performance (2012 - 2014) est une approche récente et soutenu par l'Autorité des Normes comptables (ANC). C'est le projet ITGO-ANC. L'originalité de ce projet de recherche a été de replacer la représentation comptable de la Performance dans un cadre conceptuel plus large que celui habituellement retenu. Cet élargissement consiste à prendre en compte les territoires et institutions spécifiques qui y sont liés, et à se focaliser sur les parties prenantes et sur leur conception de la Performance des entreprises.

1. Le concept de représentation comptable de la Performance

Le terme de représentation renvoie à l'idée que la représentation est nécessairement distincte de l'objet lui-même. Toute représentation est en partie subjective et est fondamentalement orientée par la perception que l'on a du public qui la reçoit. Le terme comptable est très restrictif. Pour la plupart de professionnels de la comptabilité, l'adjectif comptable signifie une représentation monétaire d'une Performance économique par le biais d'un système d'enregistrement en débit-crédit.

Ce projet de recherche a adopté une conception plus large de la comptabilité. Celle-ci est considérée comme le processus permettant de rendre compte des actions ou des décisions prises. Cependant, dans une optique anglo-saxonne, cette responsabilité se traduit par le concept d'accountability, et la comptabilité est alors prioritairement un processus de reporting.

Dans une conception classique de la comptabilité, l'essentiel de l'information se trouve dans les chiffres et dans leur synthèse sous forme de bilan, de compte de résultat et éventuellement, de tableau des flux de trésorerie.

Les annexes ne visent qu'à compléter cette information synthétique en donnant les précisions nécessaires sur les modes d'évaluation ou sur la spécificité de certaines transactions comptables. Cependant, les chiffres donnent une vision statique de l'entreprise. C'est donc toujours au présent que l'entreprise évalue l'avenir. Il existe une réelle difficulté à rendre compte de la dynamique qui anime une entreprise. Cette dynamique n'est souvent perçue que par la comparaison des états financiers à deux dates distinctes.

1.1 Cette nouvelle approche territoires-institutions

Ce projet de recherche développe trois points principaux : l'aspect financier, l'aspect international, et le troisième point est l'objet de la représentation comptable de la Performance. Dans cette approche, la liberté ontologique des dirigeants constitue un facteur clé pour permettre une réelle gouvernance, par et pour les parties prenantes, dans le respect des institutions qui gouvernent les différents territoires.

1.1.1 Les points principaux

- Le premier concerne l'aspect financier (Financial). Cette approche admet que les normes comptables peuvent (et doivent) s'étendre au-delà de la seule représentation financière.
- Le second point porte sur l'aspect international. L'IASB cherchant à uniformiser les représentations comptables à travers le monde, cette approche estime qu'une telle uniformisation des normes techniques n'est ni souhaitable ni possible. L'approche territoire-institutions permet de prendre en compte la double exigence d'un monde en partie globalisé (où il existe un besoin de disposer de concepts communs pour représenter certains phénomènes) et en partie très territorialisé (où les phénomènes identitaires et communautaires existent et ont une valeur en soi).

- Le troisième et dernier point est l'objet de la représentation comptable de la Performance. Pour ce projet de recherche il s'agit d'abord de la reddition des comptes par les dirigeants de l'entreprise alors que l'approche IASB s'appuie sur une lecture par la théorie de l'agence (développée au 2/chapitre 1) où les dirigeants sont les agents des actionnaires investisseurs.

1.1.2 Le concept de territoire – Institutions

Les institutions peuvent être définies comme l'ensemble des règles formelles ou informelles qui façonnent la façon d'agir (et de penser) des acteurs économiques et sociaux. Les mécanismes institutionnels présentent des équilibres qui s'auto-entretiennent et qui dépendent de l'histoire, de la culture, des normes et des lois d'une nation ou d'un peuple. Ce sont les interactions entre les champs de l'économie et du social qui permettent d'expliquer de nombreux équilibres institutionnels. Les institutions sont toujours liées à un territoire.

C'est la délimitation du territoire qui permet d'identifier les institutions qui s'appliquent. Selon le domaine de la prise de décision, il est possible de retenir une définition large ou au contraire très fine du territoire considéré. La délimitation du territoire relève du choix de l'acteur. Il apparaît évident que la délimitation d'un territoire dépend de l'intérêt qu'on y porte.

Le couple territoires-institutions reflète donc à la fois une réalité (une certaine homogénéité d'une partie des institutions qui régissent un territoire donné) et un choix dépendant de la subjectivité de l'acteur (qui s'intéresse à certains types d'institutions qui ont un impact important sur son activité et sur sa prise de décision).

D'un point de vue comptable, le couple territoires-institutions permet d'appréhender la pertinence de normes techniques. Or, une norme peut se révéler adaptée à un contexte institutionnel donné et s'avérer complètement inopérante dans un autre contexte.

Dans le cadre des normes IFRS, le concept territoires-institutions permet donc de suggérer la nécessité de dissocier le cadre conceptuel, qui doit être mondialisé et unique, de l'application purement technique qui doit prendre en compte les spécificités institutionnelles des différents pays. L'approche parties prenantes. L'impact de l'activité des entreprises sur la situation (économique, sociale et environnementale des parties prenantes n'est pas nécessairement intégré dans la comptabilité financière).

2 Une approche transposable dans les projets d'aide au développement

Les études menées sur la Performance des projets en développement international convergent vers des éléments pouvant être regroupés sous quatre angles semblables au modèle de Performance dans l'entreprise à savoir l'implication des parties prenantes tout au long du cycle de vie des projets, l'atteinte des résultats, l'impact des projets, les compétences de l'équipe des projets et le mode d'implantation et de gestion des projets dans la communauté.

En résumé, le modèle de Performance et les concepts concernant la Performance développés dans l'entreprise, et l'évaluation présentée dans les chapitres 1 et 2 sont bien transposables aux projets d'aide au développement, pour peu que l'on prenne en compte certaines spécificités et le contexte particulier de ce type de projets. Bien que ce type de projet n'a que peu de chose à voir avec la notion d'entreprise, c'est avant tout « un outil de développement » et la finalité du projet est « l'objectif de développement ».

Conclusion

Comme nous l'avons souligné un peu plus haut, la définition de la « Performance » varie selon les disciplines, les critères et la perspective d'analyse choisie. Les définitions de la Performance sont assez nombreuses et variées et l'unanimité est aujourd'hui loin d'être faite sur les significations profondes de ce concept.

Alors que ce vocable est employé avec une fréquence de plus en plus grande en contrôle de gestion, et de plus en plus en association avec les termes de pertinence et de cohérence, il reste alors entaché malgré certains efforts de clarification, d'une certaine imprécision.

Ce qui est intéressant à retenir, c'est que l'on admet aujourd'hui volontiers qu'il est inacceptable voire réducteur de constater qu'un concept aussi complexe que la Performance organisationnelle puisse être appréhendé au travers d'indicateurs aussi limités que ceux proposés par l'approche classique.

Même si de façon générale la Performance est définie dans une optique d'efficacité, c'est-à-dire comme le degré d'accomplissement des objectifs, des buts, des plans ou programmes que s'est donnée une organisation, du point de vue strictement économique et même managérial, les indicateurs de la Performance sont en général quantitatifs et se rapportent souvent aux ratios de rentabilité, d'efficacité et d'efficience et de la productivité.

Autrement dit, on ne peut mesurer qu'une Performance et saisir qu'une infirme dimension de cette Performance, quelle soit économique, comptable, financière, sociale ou autre (Ged, 1982). D'une manière générale, la Performance est inscrite au sein du triptyque objectifs-moyens-résultats.

Nous avons alors examiné les diverses acceptions du concept au travers de nombreuses théories et écoles de pensée. Si beaucoup d'auteurs conviennent que le concept de Performance est dynamique et revêt une signification pluridimensionnelle, nous dirons à l'instar d'Andrews (1996) que l'existence d'un véritable instrument de mesure qui prenne en compte ce caractère holistique fait encore défaut.

Cette appropriation locale du projet par les populations locales sur le terrain du projet et en particulier par le biais des activités informelles identifiées par rapport au territoire apporterait une nette amélioration à la Performance globale et négative du projet.

Deuxième partie
Le cadre de mesure de la Performance

Introduction

Après avoir exploré trois terrains de recherche, un cadre de mesure de la Performance présenté sous forme de tableau permettra d'identifier les critères d'évaluation et les facteurs de Performance utilisés par chacune des agences d'aide multilatérale et bilatérale retenus. Ce qui permet de croiser avec les éléments du dispositif d'évaluation d'un cas pratique. En effet, l'évaluation du projet vise à répondre à trois grands enjeux : enjeu de pertinence, enjeu de la mise en œuvre et enjeu des résultats.

Le cadre de mesure de la Performance est présenté sous forme de tableaux. Il identifie, pour chacun des niveaux de résultats (résultats opérationnels, résultats immédiats, résultats intermédiaires et résultats finaux), les indicateurs de Performance, les sources de données, les méthodes de collecte de données, la fréquence de suivi et le responsable pouvant produire et transmettre l'information sur ces résultats.

Il s'agit alors de procéder à une analyse de la documentation des agences d'aide pour identifier les critères d'évaluation des projets selon elles. Partant du relevé, de la comparaison des critères et des facteurs et de la compilation sommaire et historique de l'expérience des agences en la matière à travers les décennies de développement.

Un premier terrain de recherche permet de rapprocher l'expérience de l'identification des critères d'évaluation et des facteurs tant en gestion des projets de développement international. Il permet également d'apprécier l'importance des critères d'évaluation et des facteurs de réussite à travers le temps. Il permet surtout d'identifier les critères d'évaluation et les facteurs, de constater que les critères ont été bien harmonisés sous les auspices de l'OCDE.

Le deuxième terrain met en évidence un ensemble spécifique de critères d'évaluation relativement bien connus en gestion de projet en -général et en gestion des projets de développement-international en particulier. Il s'agit de la conception, du suivi, de la coordination et de la formation, des critères et facteurs de performance reliés à la gestion de projet dans une étude de cas : le projet PAFPA (formation de la population active) projet financé par la Banque Mondiale.

Un troisième terrain constitué par des apports théoriques sur l'inefficacité de l'aide vient confirmer les conclusions du séminaire informel de l'OCDE « Le système international d'aide au développement : et maintenant (Paris février 2005) ». Il a été souligné à plusieurs reprises que le dévouement des différentes parties à la primauté de la réduction de la pauvreté semblait plus hypothétique que réel. Les parties prenantes locales restent insuffisamment impliquées.

Côté bailleur, la tendance à intervenir jusqu'en aval des projets et à imposer des cadres de référence inadaptés aux récipiendaires continue de freiner les efforts de réforme. En conséquence, les approches globalisantes « taille unique » (one size fits all) s'imposent au détriment des spécificités nationales, et certaines politiques essentielles à la réduction de la pauvreté.

Cette recherche s'est intéressée à la perspective des superviseurs de projet de la plus grande agence multilatérale, la Banque Mondiale, pour analyser les interrelations entre ces critères d'évaluation et leurs influences respectives sur deux dimensions de la réussite des projets bien connues (le succès de la gestion et le succès du livrable). Nous tenons compte dans ce terrain de la perception des superviseurs de projet quant aux critères d'évaluation les plus importants à leurs yeux.

Chapitre 1 - Les normes et référentiels Une Performance locale non contextualisée

1. Méthodologie

Sur le plan méthodologique, Il s'agit de procéder à une étude documentaire et d'exploiter les documents disponibles sur le site Web des agences de manière à appréhender les critères d'évaluation et les facteurs de Performance qu'elles utilisent. Il s'agit d'analyser des documents comme le cadre des résultats et des critères d'évaluation de certaines agences ou son équivalent lorsqu'il existe, les manuels de gestion de projet, de suivi et d'évaluation des agences, des rapports publiés par les agences sur le développement et des rapports d'évaluation des agences.

Elle consiste aussi à étudier les documents utilisés (normes et référentiels, publications) utilisés par les grandes Institutions (Bailleurs de Fonds, tels que la Banque mondiale, L'AFD, l'ACDI, La BAD) et l'organisme de développement l'OCDE et les croiser avec les observations participantes. On observe sur le terrain toute une part de Performance importante et locale, informelle qui n'est pas prise en compte par les modèles globaux qui sous-tendent la Performance.

L'objectif de ce terrain de recherche vise à relever et à comparer les critères d'évaluation, les facteurs de réussite et de Performance des projets selon les agences d'aide bilatérale (ACDI, AFD,) et suivant les agences d'aide multilatérale (Banque Mondiale, et OCDE). Dans ce mémoire, nous tenterons de définir les concepts de résultats de développement, de critères d'évaluation, de critères de Performance et de facteurs de réussite des projets d'aide avant de présenter les critères d'évaluation et les facteurs de réussite des agences d'aide.

Avant d'aborder les critères d'évaluation ou les critères de Performance et des projets d'aide selon les agences, il convient à ce stade, de définir ce qu'est un critère d'évaluation et ce qu'est un facteur de Performance. Le cadre d'analyse sur les facteurs de Performance des projets (ci-dessous) nous présente un aperçu. En gestion de projet la confusion entre critères et facteurs de Performance est très fréquente et très souvent, on les considère comme des synonymes (Lim et Mohamed, 1999).

2. Critères d'évaluation des projets d'aide au développement

Ces critères désignent un ensemble de caractères ou de principes pour estimer ou juger de la Performance des projets tandis que les facteurs de Performance renvoient à des conditions, à des faits, à des circonstances qui concourent aux résultats des projets (Ika, 2004, p. 4). En gestion des projets d'aide au développement, la confusion entre critères et facteurs de Performance est encore plus fréquente dans la mesure où les agences n'ont pas toujours la même terminologie.

Pour l'évaluation des résultats, le Département de l'évaluation et des opérations de la Banque Mondiale utilise indistinctement les mots critères et facteurs pour désigner la même chose : les critères de l'évaluation. De façon générale, quels sont les critères d'évaluation ou de Performance des projets?

La plupart des agences (Banque Mondiale, Union européenne, AFD, GTZ) s'appuient sur les critères d'évaluation convenus entre les pays membres du CAD de l'OCDE. En effet, comme le précise l'AFD, les évaluations sont souvent conformes à la méthodologie du CAD de l'OCDE et portent à la fois sur la conception et la pertinence des projets, sur le processus d'études, d'instruction et de mise en œuvre, sur les résultats obtenus, appréciés en termes d'efficacité et d'efficacités, sur l'impact institutionnel, économique, social et environnemental et enfin sur la viabilité institutionnelle, technique et financière.

De façon générale, les critères d'évaluation sont la pertinence, l'efficacité, l'efficacités, l'impact et la viabilité (pérennité ou durabilité). A cet égard, nous retiendrons en plus des définitions des termes efficacité et efficacités les définitions de l'OCDE (2002), pour les critères pertinence, impact et viabilité (durabilité).

La pertinence est « la mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement correspondent aux attentes des bénéficiaires, aux besoins des pays, aux priorités globales, aux politiques des partenaires et des bailleurs de fonds » (OCDE, p. 32). La pertinence mesure alors l'adéquation des activités et résultats des projets avec les effets souhaités et les objectifs visés.

L'impact en termes de développement institutionnel, ce sont « les effets escomptés ou inattendus d'une action affectant plus ou moins la capacité d'un pays ou d'une région, d'utiliser ses ressources propres (humaines, financières et matérielles) de façon plus efficiente, équitable et durable. C'est par exemple, des mécanismes institutionnels mieux définis, plus stables, transparents et effectivement appliqués de façon prévisible, et / ou pour les organisations concernées par ces changements institutionnels un meilleur ajustement avec leur mandat, leurs missions et leurs capacités » (OCDE, p. 25). L'impact mesure la contribution du projet au développement structurel et ou institutionnel des secteurs, des régions et des pays et donc le rayonnement.

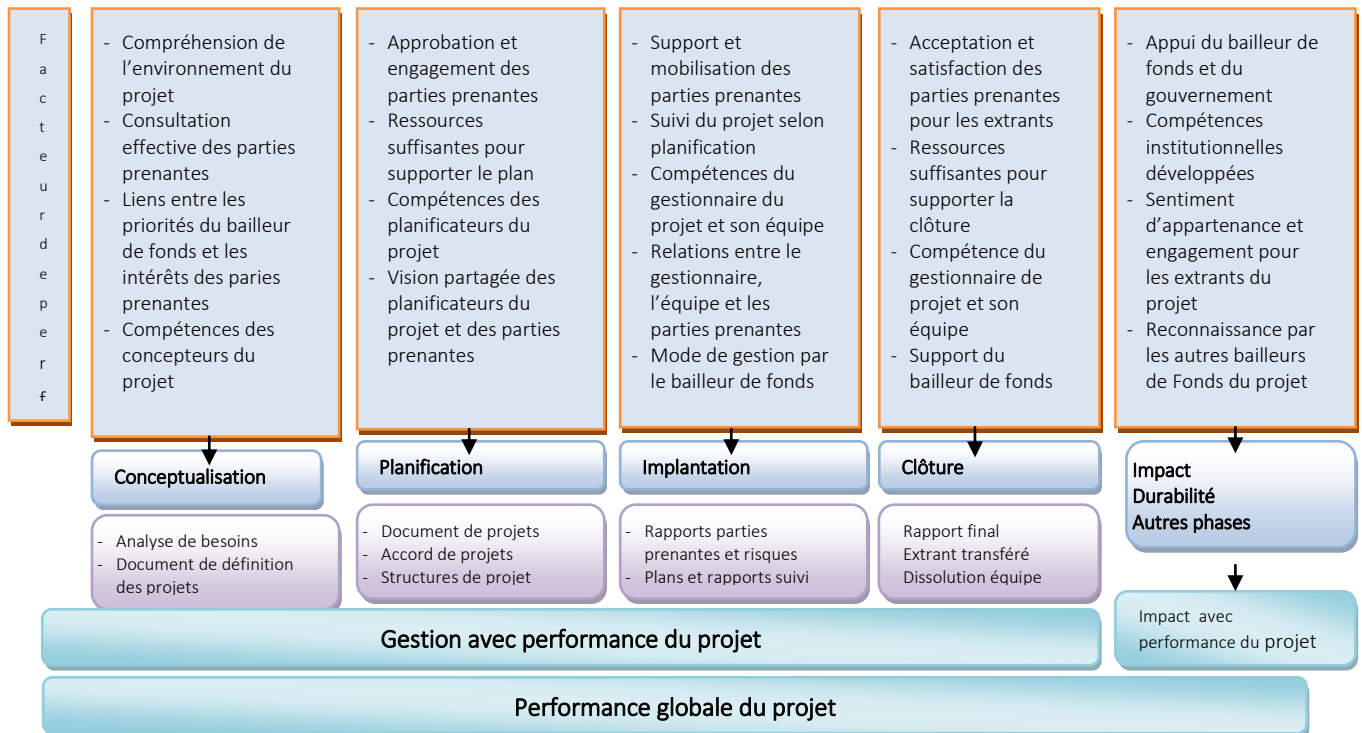
La viabilité est « la continuation des bénéfices résultant d'une action de développement après la fin de l'intervention. C'est la probabilité d'obtenir des bénéfices sur le long terme et une situation par laquelle les avantages nets sont susceptibles de résister aux risques » (OCDE, p. 36). La viabilité (ou la durabilité) mesure alors la capacité et la volonté des partenaires et des groupes cibles de maintenir et de développer de façon autonome les innovations induites par le projet.

En plus de considérer les cinq critères d'évaluation des projets, l'Union européenne s'est dotée d'un cadre de la qualité (quality frame) à trois attributs ou critères : la pertinence (le projet rencontre de façon vérifiable les besoins prioritaires), la faisabilité (le projet est bien conçu et devra fournir des bénéfices durables aux groupes cibles) et l'efficacité et la bonne gestion (le projet est en train de livrer les résultats escomptés et est bien géré).

Le lien entre le cadre de la qualité et les critères d'évaluation est évident : la faisabilité prend en compte l'efficacité, l'efficience et l'impact dans la phase de conception du projet; l'efficacité et la bonne gestion renvoient à l'efficience et à l'efficacité réelle du projet dans la phase d'exécution alors que l'impact est analysé dans l'évaluation ex-post.

2. 1 Cadre d'analyse sur les facteurs de Performance des projets

D'aide au développement international selon le cycle de vie du projet



Traduction et adaptation libre de Khang et Moe (2008)

Ce cadre d'analyse est un outil qui vise à contribuer à l'établissement d'une compréhension commune entre les parties prenantes sur :

- Les intentions et le rationnel (raison d'être, clientèle-cible, objectifs et nature de l'intervention) ;
- La mise en œuvre de l'intervention (les intrants et les activités prévues),
- Les différents niveaux de résultats attendus (opérationnels (extrants), immédiats, intermédiaires et finaux).

- **Cas de la Banque Mondiale**

Aux cinq critères de l'OCDE (pertinence, efficacité, efficience, impact et viabilité), la Banque Mondiale va ajouter le critère de Performance ou de rendement de la Banque elle-même mais également du pays emprunteur. La Performance de la Banque, c'est la mesure dans laquelle les services fournis par la Banque ont permis d'assurer la qualité de la gestion de projet.

La Performance de l'emprunteur, c'est la mesure dans laquelle il assume la prise en charge et sa responsabilité en ce qui a trait à la qualité de la préparation et de la réalisation du projet et s'acquitte de ses obligations contractuelles pour l'atteinte et la durabilité des objectifs de développement.

- **Cas de l'ACDI**

L'ACDI parle tout simplement de résultats. « Le cadre des résultats et des facteurs clés de réussite » de l'ACDI expose les critères appliqués à l'échelle de l'Agence pour mesurer le développement et définir ce qui constitue un résultat. Les critères d'évaluation pour l'ACDI si l'on s'en tient à l'assertion ci-dessus sont à la fois les résultats et les facteurs. Compte tenu de la définition de critères retenue plus haut, les critères d'efficacité sont les résultats qui figurent dans le « cadre des résultats et des facteurs clés de réussite » de l'ACDI. Les quatre critères de succès que l'ACDI retient sont l'atteinte des résultats (les progrès réalisés par rapport aux résultats escomptés), le rapport coût –efficacité (les coûts sont raisonnables par rapport aux résultats), l'utilité des résultats (pertinence au regard de la situation, des besoins à satisfaire ou des problèmes à régler aux besoins à satisfaire) et le caractère durable des résultats (durabilité ou pérennité des résultats).

Le moins qu'on puisse dire, c'est que ces critères sont essentiellement en phase avec ceux de l'OCDE à savoir la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'efficacité et la durabilité. Le critère impact n'est pas explicitement présent ou considéré.

- Cas de l'AFD

L'AFD parle d'un « système de notation pratique des projets » à cinq critères, cinq sous-critères et quatre niveaux dans le cadre de ses évaluations rétrospectives (AFD, 2004). Les cinq critères sont conception et instruction, exécution, objectifs globaux ou finalités, impact et viabilité du projet. Ces critères sont complétés par différents sous-critères (pertinence, efficacité, efficience, économie, types d'impact et éléments de viabilité) soit quatre critères sur cinq de l'OCDE. Le Sous-critère d'économie est considéré par l'AFD. Ce qui n'est pas le cas pour l'OCDE. Certaines agences, à l'instar de l'AFD, reconnaissent que des efforts supplémentaires sont requis pour améliorer la définition et la mesure des critères d'impact.

- L'OCDE :

La définition des cinq critères: La pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité du référentiel de l'OCDE :

La pertinence ; mesure selon laquelle les objectifs du projet correspondent à la situation, aux problèmes à régler, aux besoins à satisfaire pour les bénéficiaires, les pays et aux attentes, priorités globales, politiques des partenaires et des bailleurs de fonds. C'est une mesure de l'adéquation des résultats du projet avec les attentes et les objectifs visés. Le projet est-il pertinent compte tenu de la situation, des besoins ou attentes à satisfaire, des problèmes à régler ? Les résultats du projet sont-ils en adéquation avec les objectifs visés ?

L'efficacité ; mesure selon laquelle les objectifs (spécifiques) du projet sont atteints ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative et de leur contribution aux objectifs globaux ou stratégiques en matière de développement. Les objectifs spécifiques du projet ont-ils été atteints ou sont-ils en train de l'être ? Les résultats contribuent-ils aux objectifs globaux ou aux orientations stratégiques de l'agence en matière de développement ?

L'efficience ; mesure selon laquelle les ressources du projet sont converties en résultats de façon économe. C'est une façon de voir si le rapport coût-efficacité du projet est raisonnable c'est-à-dire si le projet atteint ses objectifs à moindre coût. Le rapport coût-efficacité du projet est-il raisonnable ? Le projet atteint-il ses objectifs à moindre coût ? Les résultats du projet justifient-ils les coûts ?

L'impact; mesure les effets escomptés ou inattendus du projet en termes de développement structurel ou de capacité institutionnelle. C'est la contribution du projet au développement de la capacité du pays, du secteur, ou de la région à utiliser ses propres ressources de façon efficiente, équitable et durable. Le projet apporte-t-il une contribution au développement structurel ou à la capacité institutionnelle du pays, du secteur ou de la région concernés ? Des résultats escomptés affectent-ils la capacité institutionnelle à utiliser les ressources propres ? Combien de gens sont affectés par les résultats du projet ?

La durabilité (viabilité, pérennité) ; mesure la continuation des retombées, avantages, bénéfiques ou impacts du projet une fois le projet fini. C'est la mesure dans laquelle les résultats du projet demeureront une fois le projet complété. Les résultats du projet demeureront-ils ou continueront-ils une fois le projet fini ?

Une question se pose : Quels sont les critères d'évaluation, et les facteurs de performance des projets selon les agences d'aide ?

Dans quelle mesure les critères et les facteurs de performance sont similaires d'une agence à l'autre ? Quel est l'action de développement ? C'est du moins, ce qui transparaît des documents de l'ACDI, la Performance serait l'efficacité de la gestion et l'efficacité du développement (ACDI, 1999, p. 19).

Parlent-elles le même langage lorsqu'elles énoncent les critères d'évaluation ? De façon plus spécifique, Il s'agit de relever et de comparer les critères d'évaluation des projets.

2.2 Tableau comparatif des critères d'évaluation des projets dans les agences

Agences / Critères	BANQUE MONDIALE	OCDE	ACDI	AFD
Critère 1	Pertinence : les objectifs du projet correspondent aux besoins des pays et des bénéficiaires	Pertinence : les objectifs du projet correspondent aux besoins des pays et des bénéficiaires	Atteinte des résultats : les progrès réalisés par rapport aux résultats	Conception et instruction : Pertinence des objectifs et économie et efficacité de l'instruction et de l'exécution du projet (Sous-critères : pertinence, efficacité, efficacité)
Critère 2	Efficacité : les objectifs du projet sont atteints	Efficacité : les objectifs du projet sont atteints	Utilité des résultats : Pertinence au regard des besoins	Exécution : Respect des délais et des coûts prévus (Sous-critères : efficacité)
Critère 3	Efficience : les objectifs sont atteints à moindre coût	Efficience : les objectifs du projet sont atteints à moindre coût	Rapport coût-efficacité : des coûts raisonnables par rapport aux résultats	Exécution : Respect des délais et des coûts prévus (Sous-critères : efficacité)
Critère 4	Impact : le projet crée une capacité institutionnelle	Impact : le projet crée une capacité institutionnelle	Caractère durable des résultats : Pérennité ou durabilité des résultats	Viabilité : effets à long terme du projet sous les aspects institutionnels, technique, et financier (Sous-critères : éléments de viabilité)
Critère 5	Durabilité : les effets du projet continuent après sa fin	Viabilité : les effets du projet continuent après sa fin	Caractère durable des résultats : pérennité ou durabilité des résultats	Viabilité : effets à long terme du projet sous les aspects institutionnels, technique et financier (Sous-critère : éléments de viabilité)
Critère 6	Performance : le rendement de la Banque et du pays Emprunteur en termes de qualité de la réalisation du projet			

A la lumière de ce tableau, il y a convergence entre les agences sur les critères d'évaluation des projets de développement que sont la pertinence, l'efficacité, l'impact et la durabilité.

2.3 Les facteurs de Performance des projets d'aide au développement

En gestion de projet, l'essentiel des études, du moins jusqu'en 1994, a porté sur les Facteurs de Performance des projets et très peu sur les critères de Performance. A cet égard, le mot de Turner (1994), dans un éditorial sur le développement de la gestion de projet est assez éloquent : Beaucoup ont écrit les dix dernières années sur les facteurs clés de réussite des projets. Toutefois, très peu d'auteurs se sont penchés sur la façon de mesurer ou de juger la Performance des projets (critères).

Est-il raisonnablement possible de penser et de déterminer les vrais facteurs de Performance alors même que l'on n'a pas identifié les critères. En gestion des projets d'aide au développement, on observe l'inverse. Si les professionnels prennent la peine de définir les critères de réussite aux fins de l'évaluation, préciser les facteurs de réussite des projets reste un sujet à peine exploré.

- Cas de l'ACDI

L'ACDI (1999) retient quatre facteurs de réussite des projets d'aide : le partenariat (participation directe et responsable des partenaires à l'effort de développement et à ses résultats), la qualité ou la justesse de la conception (adéquation du projet avec le contexte local, bonne analyse des risques, exploration de nouvelles avenues et idées originales pour atteindre les résultats), l'utilisation appropriée ou adéquate des ressources (bonne gestion des ressources dans le respect des règles de l'art) et des actions ou interventions éclairées, immédiates ou rapides (« être proactif » en gestion du changement et avoir une bonne capacité à gérer le risque). Le développement durable est « le développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre à leurs propres besoins » (Source rapport Commission Brundtland, voir par exemple, ACDI, 2002).

Pour apprécier l'efficacité des projets, il va falloir mesurer la Performance. Toujours selon la terminologie de l'OCDE, cette dernière est « la mesure selon laquelle l'action de développement ou un partenaire, opère selon des critères, des normes, des orientations spécifiques, ou obtient des résultats conformes aux objectifs affichés ou planifiés » La Performance est indissociable des résultats de développement. D'où la nécessité de préciser le concept de résultats de développement.

2.4 La gestion des résultats de développement

Un résultat est « ce qui résulte d'une action, d'un fait, d'un principe, d'un calcul ». Les résultats sont aussi des « réalisations concrètes » selon le Dictionnaire Larousse (1999). Dans le domaine du développement, un résultat est « un changement descriptible ou mesurable occasionné par une relation de cause à effet » (ACDI, 1999, p. 8).

Les résultats de développement sont alors des retombées immédiates, à moyen terme ou à long terme sur le plan du développement, sortes de conséquences logiques des activités du projet et des intrants connexes, de la réalisation des livrables du projet et de leurs effets soit respectivement des extrants, des effets et des impacts du projet (ACDI, 1999, p. 8). Les résultats sont alors les retombées du développement qui réaliseront les objectifs spécifiques ou globaux du projet, c'est-à-dire ce que l'Union européenne appelle « le régime de croisière » de la réalisation des bénéfices durables pour les groupes cibles de l'action de développement (Union européenne, 1993, p. 24).

Les agences n'ont pas toujours la même terminologie en matière de résultats. Par exemple, pour l'ACDI, les extrants d'un projet de développement sont considérés comme des résultats cumulatifs auxquels les activités réalisées dans le cadre du projet contribuent.

Par ailleurs, les résultats doivent être précis, mesurables, atteignables, pertinents et liés au temps (ACDI, 1999, p. 8). Préciser les résultats escomptés pour l'action de développement et les critères à appliquer de façon systématique dans le cadre de la mesure des Performances et de l'évaluation en matière de développement devient alors important.

Dans l'orthodoxie de l'évaluation des projets, trouver des indicateurs valides, sensibles, fiables, simples, utiles et accessibles pour mesurer les résultats, est une activité constante (ACDI, 1999, p. 17). Les résultats doivent, en effet, être précis, mesurables, atteignables, pertinents et liés au temps (ACDI, 1999, p. 8). Ce qui permettra d'avoir des indicateurs de Performance, des mesures qualitatives ou quantitatives de l'utilisation des ressources, de l'avancement de l'action de développement, de la portée des résultats, des impacts, de l'ampleur (et de la qualité) de la participation et de la satisfaction des bénéficiaires (ACDI, 1999, p. 17).

Nous pouvons conclure que les définitions et les conceptions de Performance des projets et des résultats des projets ne font pas l'unanimité ni en gestion de projet ni auprès des agences. Les résultats des projets, le succès et l'échec des projets ne font pas l'objet d'une lecture objective et univoque par les agences et les parties prenantes. Des ambivalences et des ambiguïtés subsistent entre agences. En d'autres termes l'évaluation est « l'analyse des politiques, structures, programmes et projets destinée à faciliter la prise de décision, l'affectation des ressources et la reddition des comptes » (ACDI, 2000, p. 1). C'est aussi « l'appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre ou de ses résultats, soit de la valeur et de la portée de l'action de développement » (OCDE, 2002, p. 21 et 22).

La réussite des projets est à la fois l'efficacité et l'efficacités du projet de développement à court, moyen et long terme. Mais encore faudrait-il définir les résultats attendus ou escomptés avant de les mesurer avec les bons indicateurs. C'est pour cette raison, entre autres, que les agences d'aide vont se doter de critères d'évaluation ou de critères de Performance et de facteurs de Performance.

« Le cadre des résultats et des facteurs clés de réussite » de l'ACDI (1999) suggère quatre critères d'évaluation pour les projets de l'agence : le partenariat (participation directe et responsable des partenaires à l'effort de développement et à ses résultats), la qualité ou la justesse de la conception (adéquation du projet avec le contexte local, bonne analyse des risques, exploration de nouvelles avenues et idées originales pour atteindre les résultats).

L'exploration de ce terrain de recherche nous a permis de présenter le dispositif d'évaluation (le processus d'évaluation) (tableau ci-dessous) qui nous permet de tester les hypothèses retenues et de vérifier s'il y a carence dans les critères d'évaluation des Agences d'aide et de l'organisme de développement OCDE.

Le dispositif d'évaluation du projet. La réalisation de l'évaluation du projet constitue un intrant important pour la prise de décision concernant les modifications éventuelles du projet. L'évaluation vise à répondre à trois à trois grands enjeux, soit :

Enjeu de la pertinence	Enjeu de la mise en œuvre	Enjeu des résultats
A-t-on fait les bonnes choses ?	A-t-on bien fait les choses ?	A-t-on atteint les résultats ?

(Voir tableau ci-dessous)

L'enjeu de la pertinence

L'objectif est de porter un jugement sur la pertinence du maintien ou non de la pertinence des objectifs, de la clientèle-cible et de la nature de l'intervention. Les questions s'articulent autour des thèmes suivants :

- La conception du dispositif
- L'adéquation aux besoins
- La cohérence /complémentarité du dispositif.

L'enjeu de la mise en œuvre (efficience)

L'objectif est de vérifier si la mise en œuvre du projet s'est déroulée telle que prévue. Les principales questions d'évaluation s'articulent autour des thèmes suivants :

- La planification de la mise en œuvre du projet
- L'utilisation des ressources humaines et financières (intrants)
- Le suivi de la mise en œuvre

Le résultat attendu est notamment de tirer des leçons sur : A-t-on bien fait les choses ?

Le dispositif d'évaluation utilisera entre autres les données produites par le suivi-monitoring portant sur les résultats intermédiaires du projet.

3. Le dispositif d'évaluation

Procédures	Procédures
Planification Préparation	<ul style="list-style-type: none">▪ 1. Identifier les parties prenantes et le profil d'évaluateurs▪ 2. Dresser la liste des questions d'évaluation▪ 3. Elaborer le budget▪ 4. Sélectionner les membres de l'équipe
Mise en œuvre Conception Conduite de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none">▪ 1. Etablir l'échantillon▪ 2. Déterminer la couverture géographique▪ 3. Déterminer les méthodes de collecte de données▪ 4. Collecter, analyser et interpréter les données
Utilisation	<ul style="list-style-type: none">▪ 1. Valider les résultats▪ 2. Pour tous les utilisateurs▪ 3. Pour l'élaboration de politiques▪ 4. Pour l'élaboration de projets de développement
Communiquer	<ul style="list-style-type: none">▪ 1. Communiquer les résultats▪ 2. Communiquer les points clés▪ 3. Communiquer les recommandations▪ 4. Plans d'action
Utiliser les résultats	<ul style="list-style-type: none">▪ 1. Utiliser les processus de réalisation et ses résultats▪ 2. Pour l'aide à la prise de décision▪ 4. Capitaliser l'information

Chapitre 2. Une coupure entre une Performance de fait Et la Performance contextualisée

1. Un cas pratique : Le projet PAFPA (Programme D'appui à la Formation de la Population Active)

1.1 Le contexte du projet

Le Gouvernement ivoirien a obtenu de l'IDA (Banque Mondiale) un financement afin d'améliorer la compétitivité de son économie à travers le renforcement de la productivité et de la capacité d'emploi de la main-d'œuvre. Une des composantes de cet appui est constituée par le projet d'Appui à la Formation de la Population Active (PAFPA) exécuté par le FDFP.

Le PAFPA a pour objet principal le financement de formations professionnelles techniques de base répondant aux besoins de groupes spécifiques en particulier ceux du secteur informel et des organisations féminines. Les besoins des populations cibles sont traduits sous la forme de sous-projets de formation par des promoteurs (associations, groupements professionnels, ONG, syndicats, entreprises, etc. représentant chaque groupe). Le PAFPA qui est dans sa quatrième année de fonctionnement a permis d'élaborer 539 sous-projets de formation, de former 61044 bénéficiaires dont 49% de femmes.

Au moment où le projet se trouve dans sa phase finale, et en prélude à la préparation du rapport d'achèvement du projet, le FDFP a jugé nécessaire de confier à deux consultants nationaux l'évaluation des actions conduites notamment en ce qui concerne les demandes de formation et les réponses formation proposées dans les cinq modules les plus fréquemment demandées.

- La comptabilité simplifiée
- les techniques de commercialisation
- les techniques culturelles
- la gestion coopérative
- les techniques d'élevage avicole.

1.2 Les acteurs du projet

- Le Promoteur : FDFP : Fonds de Développement de la Formation Professionnelle
- Le Bailleur de fonds : Banque Mondiale (IDA)
- Un projet de développement et de coopération internationale

De façon spécifique, L'évaluation consiste à :

- **A analyser la demande de formation et ses principaux déterminants**
 - Mode d'expression et rôle du promoteur
 - Structure de la demande (type de promoteurs, profil des Bénéficiaires, domaines etc....)
 - Qualité de la demande (expression correcte de ses propres besoins)
 - Efficacité du Promoteur (cibles retenues, cibles préconisées, réponse aux besoins exprimés)
 - Efficacité du FDFP (délais de réponse...)
 - Conditions favorables ou défavorables à l'émergence durable d'une demande crédible.
- **A qualifier la pertinence de la réponse formation, à partir des cinq modules demandés**
- **A faire l'état des lieux de la réponse formation retenue**
 - Forces et faiblesses de l'offre
 - Evaluation de l'apprentissage (acquisition de compétences par les Bénéficiaires)
 - Mise en application des acquis
 - Impact du projet sur la qualité de l'offre
 - Evolution de l'offre publique (effets du PAFPA sur la restructuration de l'offre publique)
 - Participation de l'offre publique (effets du PAFPA sur la restructuration de l'offre publique)
 - Mettre en évidence les résultats obtenus.

1.3 La proposition technique de l'évaluation

L'évaluation consistera à analyser les interventions et les opinions des différents acteurs impliqués dans la mise en œuvre du PAFPA sur le terrain. Elle s'adresse plus spécifiquement au FDFP, aux promoteurs, aux opérateurs et aux bénéficiaires des formations.

- **Au niveau du FDFP** il s'agira d'apprécier l'efficacité de l'action en terme de délai de réponse, d'objectivité des critères de choix et de pertinence des offres retenues.
- **Au niveau des promoteurs**, il s'agira d'analyser
 - la clarté de la formulation de la demande
 - les motivations et les déterminants de la demande
 - la pertinence de la demande
 - la satisfaction par rapport à l'offre de formation
 - l'appréciation de l'impact de la formation sur les bénéficiaires
 - leur point de vue sur le processus de sélection des offres
- **Au niveau des opérateurs**, l'analyse portera sur
 - la qualité de la formulation de l'offre
 - la qualité du contenu
 - la pertinence des offres de formation et leur adéquation à la demande
 - l'évolution de la qualité globale de la formulation, de la présentation et du contenu des offres sur la durée du projet, plus spécifiquement avant et après la revue- à mi-parcours
 - le point de vue sur le processus de sélection des offres
 - l'appréciation de l'expression de la demande (précision de ses objectifs et résultats attendus)
 - l'appréciation de la composition du groupe cible (homogénéité, hétérogénéité)
- **Au niveau des bénéficiaires**, il s'agira :
 - d'évaluer le niveau ou le degré de satisfaction
 - d'évaluer le degré de conformité avec les besoins initiaux
 - d'analyser des données objectives relatives à l'utilisation de nouveaux outils, de nouvelles techniques, à l'augmentation du rendement, du chiffre d'affaire et des bénéfices.

Une grille de lecture a permis de répondre aux interrogations relatives à la demande et à l'offre. Les différents thèmes de cette grille sont les suivants :

- La pertinence du projet de formation
- Le réalisme des résultats attendus
- Pertinence de la réalisation et de l'organisation de la formation
- Pertinence de l'offre technique
- Déroulement de la formation.

1.4 La base et la taille de l'échantillon évalués

Après le choix aléatoire dans les six régions de la Côte d'Ivoire de 36 projets ayant bénéficié de l'un des cinq modules retenus dans le cadre de cette étude (6 projets par région avant la revue, pendant la revue et après la revue), un tirage aléatoire de 144 bénéficiaires, 10 opérateurs, et 10 promoteurs devrait être fait.

Deux périodes ont été retenues pour l'évaluation : (La période « avant la Revue » va de 1995 à janvier 1998) et la (période après la revue de Février 1998 à l'an 2000).

Devant les difficultés à réunir les dossiers relatifs tirés aléatoirement à partir de la base de données du FDFP, nous avons opté pour une formule plus pragmatique consistant à utiliser l'expertise des Conseillers FDFP, avec comme exigence les éléments suivants pour retenir un projet :

- que le projet soit achevé
- qu'il compte au moins l'un des 5 modules retenus
- qu'il soit localisé dans la région concernée.

La région et la période ont donc constitué la base de la stratification de l'échantillon. Pour chaque projet retenu, nous avons interrogé le Promoteur, le ou les Opérateurs et au moins 4 bénéficiaires choisis aléatoirement sur place. La règle de base a été ici l'échantillonnage à effectifs égaux : 6 projets par région et 4 bénéficiaires par projet (36 projets) soit au total 144 bénéficiaires.

2. Synthèse des caractéristiques des différents acteurs

Les Promoteurs apprécient positivement l'accès aux informations et les procédures utilisées pour bénéficier du PAFPA.

Les bénéficiaires en raison de leur niveau d'études relativement bas et de leurs qualifications acquises sur le tas, c'est-à-dire en dehors des structures formelles de formation professionnelle et d'apprentissage, peuvent difficilement s'adapter aux besoins de l'économie ivoirienne et obtenir un emploi qualifié générateur de revenu. Ils appartiennent en majorité au secteur non structuré.

Dans ces conditions, les formations suscitent un fort engouement et beaucoup d'espoir auprès de ces bénéficiaires en vue d'améliorer leurs qualifications professionnelles, leur productivité au travail, leurs aptitudes à l'emploi résultant d'un manque évident de formation professionnelle appropriée.

Mais le principal facteur de risque d'échec est l'installation des Bénéficiaires ayant en général peu de moyens financiers et la commercialisation de leurs produits (circuits de distribution du fait de l'enclavement de certaines zones, ciblage des acheteurs potentiels etc.).

Le troisième enseignement majeur est que la logique d'intervention du PAFPA tend à soutenir la constitution des Bénéficiaires en coopératives, associations ou groupes divers de producteurs. Ces groupements sont encouragés en vue de promouvoir des pôles d'activités durables selon une approche qu'on pourrait qualifier de « développement communautaire » puisque, dans nombre de cas nous avons pu constater que l'ensemble des habitants de la localité, non bénéficiaires du PAFPA, est directement ou indirectement concerné ou influencé par le Projet de formation du fait de son impact significatif sur leurs techniques de production respectives.

Cette politique qui est désormais celle de la plupart des partenaires au développement suscite des attentes spécifiques au sein des populations qui privilégient progressivement les stratégies de génération des revenus permettant indubitablement de concilier la recherche de l'intérêt personnel (qui anime chaque individu) et l'approche de développement communautaire (qui anime les groupes d'individus).

2.1 Le PAFPA est un instrument efficace de lutte contre la pauvreté

Cela à condition de toujours veiller à s'appuyer sur des entités fortement structurées suscitant l'adhésion des populations et capables d'intervenir efficacement aux différentes étapes critiques du processus de formation (avant la formation, pendant la formation et après la formation) à travers leur représentant ou Promoteur. Mais, des facteurs de risque subsistent quant à la crédibilité de quelques Promoteurs guidés par des objectifs personnels inavoués regroupant superficiellement les Bénéficiaires. Cette situation recommande au FDFP de procéder à la vérification du niveau de structuration de ces groupements.

2.2 L'analyse de la demande de formation

Les données recueillies révèlent donc le rôle prépondérant joué par les Promoteurs au stade pré-conceptuel des Projets. Le dynamisme dont ils font preuve au plan relationnel avec les Bénéficiaires et des démarches entreprises auprès du FDFP traduit le niveau et la nature de leur engagement. **Le PAFPA apparaît comme « leur Projet pour lutter contre la pauvreté ».**

En raison sans doute de leur structuration en coopérative, la tendance qui se dessine, est la plus grande prise en charge de l'initiative des Projets par les Bénéficiaires eux-mêmes. Les résultats de l'analyse de l'offre de formation reflètent, une fois encore, le volontarisme et la forte implication de nombreux Promoteurs pour créer les conditions du succès des Projets pour lesquels ils ont sollicité le financement PAFPA.

2.3 Motivations des Bénéficiaires

La formation est l'occasion pour eux d'acquérir des compétences nouvelles ou de les améliorer afin d'exercer une activité génératrice de revenu. A la lumière des résultats de l'analyse, on pourrait en déduire que les aspirations les plus fortes des Bénéficiaires, à savoir l'amélioration de leurs compétences et l'augmentation de leur revenu a été prise en compte dans l'élaboration du Projet. Or, dans la mesure où l'on améliore la prise en compte des besoins réels des Bénéficiaires, on améliore du même coup la qualité de formulation de la demande.

2.4 Une des difficultés du projet

Les délais d'agrément et de démarrage des Projets sont très longs. Cela démobilise les Bénéficiaires, ils ne prennent plus les cabinets au sérieux croyant que c'est de leur faute. Ainsi certains Promoteurs affirment que pour qu'un Projet ait de réelle chance de succès, il doit impérativement « correspondre aux besoins des Bénéficiaires ». En résumé, le ciblage des Bénéficiaires, l'identification de leurs besoins, l'appui technique des professionnels de la formation (FDFP, Opérateurs) sont les conditions de succès du PAFPA.

3. Synthèse de l'analyse de la demande

La présente synthèse de l'analyse de la demande fait ressortir les aspects saillants des études documentaires et des entrevues et dessine à grands traits des pistes de réflexion.

3.1 Rôle et profil du Promoteur

Pour bénéficier du PAFPA, la plupart des promoteurs se rendent au FDFP. Ils estiment que les procédures utilisées ne sont pas complexes.

Comme en témoignent les propos du responsable de l'Union des jeunes Commerçants du Nord. « Selon certains opérateurs, le succès des projets initiés repose sur 1) la coopération avec les bénéficiaires 2) la prise en compte de leurs préoccupations, 3) leur sensibilisation sur les opportunités offertes par la formation et 4) leur implication dans l'organisation pratique du Projet ».

3.2 Ciblage des Bénéficiaires

L'analyse des résultats sur le terrain, met en évidence dans l'ensemble par les promoteurs un bon ciblage des Bénéficiaires. Ces derniers sont souvent analphabètes ou savent à peine lire et écrire et ils n'ont généralement pas bénéficié de formation professionnelle en dehors de celle du PAFPA, ils appartiennent à des Coopératives, GVC ou associations diverses créées avant ou après la formation. L'acquisition de techniques nouvelles en vue d'améliorer leur productivité au travail, et concomitamment leur revenu, reste subordonnée à une formation professionnelle telle que le PAFPA.

3.3 Attentes des promoteurs et des bénéficiaires

Pour bon nombre de promoteurs, les Projets de formation qu'ils initient ont pour objectif de permettre aux bénéficiaires d'améliorer leurs qualifications et leur revenu, de créer des emplois, de freiner l'exode rural et de manière plus générale de développer leur région.

Les bénéficiaires interrogés ont confirmé dans une forte portion les préoccupations des Promoteurs. En effet, leurs attentes se focalisent essentiellement sur l'amélioration de leur qualification, l'obtention d'un emploi et l'augmentation de leur revenu. Ces résultats révèlent l'existence d'attentes très fortes des Bénéficiaires vis-à-vis du PAFPA.

4. Les impacts du projet

Les cabinets de formation (formalisés) appartenant au secteur formel sont agréés et enregistrés par le biais d'appel d'offre, ils peuvent soumissionner pour acquérir ce marché de la formation. Cependant les groupements de population cible bénéficiaires du projet sont informels et désignent un représentant appelé « promoteur du projet ».

4.1 La complémentarité du secteur formel et du secteur informel

En effet, les cabinets de formation apportent en amont son aide au représentant du groupement informel pour la collecte des besoins des bénéficiaires (qui sont membres des groupements informels). Le promoteur, lui (représentant des bénéficiaires du groupement informel) instruit en amont le projet de formation auprès de l'Institution (le FDFP) habilitée à gérer le projet.

Le cabinet de formation retenu lors du dépouillement de l'appel d'offre sera amené à dispenser les modules de formation telle que « comptabilité simplifiée, les techniques avicoles, ou porcines, les techniques vivrières ou culturelles et de transformation » aux bénéficiaires du groupement informel.

Le groupement informel met à disposition du cabinet de formation toute la logistique (poulailler, salle de formation, salle de réception pour les repas, la restauration, et parfois le transport pour effectuer les visites sur le terrain), cependant le projet finance toute cette logistique avec le concours du savoir faire de l'institution qui abrite le projet.

Le Chef de village et les autres habitants du village non bénéficiaires du projet mettent à disposition aussi la logistique soit gratuitement ou moyennant un forfait ou participent aussi à la réalisation du projet (exemple du menuisier qui construit la ferme avicole qui va abriter l'échantillon expérimental : élevage de 1200 poussins jusqu'à 30 jours, date de la commercialisation)

Les chauffeurs vont mettre à disposition leurs véhicules moyennant un forfait pour véhiculer les bénéficiaires et personnel des opérateurs de la formation. Des boutiques vont vendre l'alimentation des poulets et le matériel pour les différentes constructions obligatoires pour dispenser la formation.

Des femmes vont préparer les repas (petit déjeuner, déjeuner) avec des produits cultivés par des habitants du village : achat du riz, des légumes, de la viande, d'huile auprès des populations locales. Des hôtels vont aussi héberger les formateurs et certains opérateurs ou personnel de l'Institution ou de l'Agence de la Banque mondiale chargés de l'évaluation du projet.

On observe sur le terrain des gens qui selon leur savoir faire, leur identité culturelle (familles, chefs de village, des jeunes) ils sont tous des consommateurs du projet ou transformés juste le temps du projet en entrepreneurs informels. Nous constatons le développement de toutes ces activités locales autour du projet d'aide au développement et de coopération internationale.

Donc, une Performance globale du projet différente de la Performance locale et de fait construite autour du projet. Une Performance territorialisée qui diffère selon le territoire du projet. La région d'Odienné va développer une Performance locale adaptée au savoir faire de la population d'Odienné à sa culture à une vision du projet qui leur est propre donc différente de la région de Yamoussoukro et de Gagnoa.

4.2 Un problème d'évaluation

Nous constatons donc une omission dans tous les débats du projet d'un terrain grouillant avec des activités informelles qui se développent et en lien avec le projet ou qui participent à la réalisation du projet. Ces activités ne sont pas prises en compte dans les critères d'évaluation permettant d'apprécier le niveau de Performance du projet. Sur le terrain ou territoire du projet, l'activité est en lien avec le projet. Si cette activité augmente elle n'est toujours pas visible car elle n'est pas prise en compte dans les outils d'évaluation du projet d'aide au développement.

Chapitre 3. Les différents débats théoriques et leur positionnement

Pourfendeurs et défenseurs de l'aide s'affrontent toujours sur le terrain des idées. Pour les premiers, l'aide au développement est un puits sans fond de projets inutiles, de gâchis, de malversations, une perte sèche de ressources publiques (Easterly, 2003, 2006). Pour les seconds, le monde progresse et l'aide y contribue (Severino et Charnoz, 2004). Les uns et les autres ont sans doute un peu tort et un peu raison: « Que ce soit par l'effet direct ou grâce à des retombées non prévues des projets de développement, beaucoup d'hommes vivent mieux» (de Solages, 1992, p. 593).

1. Les raisons de l'échec des projets d'aide au développement

(Voir le référencement des auteurs de l'APD dans l'annexe.5).

Youker (1999), citant le résultat d'évaluation de projets réalisés par la Banque mondiale, note le manque d'engagement des parties prenantes et une vision non partagée des objectifs du projet comme facteurs d'échec d'un projet de développement international. Lavagnon, Diallo et Thuillier (2010) montrent également que le gestionnaire de projet et les autres parties prenantes sont surtout impliqués dans la mise en œuvre du projet. Muhirwa, (2008), étudiant des projets d'enseignement à distance en Afrique subsaharienne a aussi souligné que la Performance avait beaucoup souffert d'une analyse de besoins n'ayant pas suffisamment pris en compte les réalités des parties prenantes.

Youker (1999) met en avant certains critères d'échec des projets liés à leur mode de gestion et d'implantation dans la communauté, entre autres, une planification mal définie, peu réaliste et non actualisée, le manque de rétroaction et les faibles mécanismes de contrôle permettant de détecter rapidement les problèmes, une analyse déficiente des facteurs de risque et enfin, la gestion bureaucratique du bailleur de fonds, Youker constate à cet effet le manque d'interaction entre les institutions de financement et l'organisme local en charge du projet, surtout au moment de la planification du projet où l'organisation locale et les parties prenantes du projet sont peu impliquées.

Cleland et Gareis (1994), de même que Muriithi et Crawford (2003), attribuent l'échec des projets internationaux au manque de capacité interne et à la difficulté des bénéficiaires pour coordonner la rapidité des changements induits par les projets, dont les principes ne sont pas toujours en adéquation avec la culture et les traditions locales.

Pour Ramaprasad et Prakash (2003) plusieurs des projets de développement international résulteront en échecs compte tenu de la perspective « top down » du bailleur de fonds qui souvent exclut le savoir local pour la réalisation d'un projet. Ils jugent qu'il est important d'inclure ce savoir local pour arriver à faire ce qu'ils appellent de la gestion émergente de projet (Emergent Project Management).

Madaule (2005) observe à cet effet que les bailleurs de fonds ont souvent tendance à reproduire un modèle extérieur « prêt-à-porter » ne prenant pas suffisamment en compte la diversité du milieu. Selon Madaule, les pays « développés » imposent, encore aujourd'hui, leur système de valeurs, inscrivent leurs projets dans une vision court-terme et tentent de développer, voire imposer un modèle applicable à tous. Ainsi, bien que l'aide publique au développement s'inscrive dans le long terme, la mise en œuvre de certains projets démontre une perspective de court terme avec des objectifs dépassant, pour la plupart, les possibilités effectives du milieu.

Selon Lavagnon, (2007), trop d'énergie et de temps seraient mis par les agences d'aide à la reddition de compte et à l'évaluation de la Performance des projets au détriment du processus organisationnel de décision, du contexte sociopolitique et de la culture locale.

1.1 Le contexte institutionnel

Il convient de tenir compte aussi du contexte institutionnel pour évaluer les résultats des projets de développement. Avec un peu plus de 50 ans d'ancienneté, les institutions sont jeunes et vulnérables au clientélisme, à la gabegie, à la corruption, au clanisme et au népotisme.

Il ne faudrait pas minimiser la responsabilité des élites politiques locales. C'est un fait également que face au peu de ressources disponibles pour financer les projets, ces derniers sont en concurrence et les critères de sélection ne sont guère évidents ni pertinents (Noël, 1997, p.32). Des considérations de petite politique ou plutôt culturelles sont également à déplorer. Le régionalisme fait en sorte que les cadres rivalisent pour savoir où va se déposer la manne financière provenant du projet.

1.2 L'acuité des problèmes de gestion des projets d'aide

La conception pose d'énormes difficultés et fait l'objet de critique. C'est une pratique courante pour la Banque Mondiale d'évaluer et de porter un jugement sur les chances de succès des projets mais il faut bien admettre que l'accent est très faiblement porté, tout au moins de façon institutionnelle, sur « la personnalité » des projets, leurs risques, les analyses de parties prenantes et leur capacité à résister au changement (Jenkins, 1997).

La culture organisationnelle de la Banque mondiale valorise le décaissement de l'aide et considère le nombre des projets et leur valeur pour donner de la promotion à ses cadres qui, en fait, fournissent peu d'efforts au regard de la qualité de conception des projets (Wane, 2004). Peu de projets étant bien conçus, il est raisonnable que le développement soit compromis (Rondinelli, 1976).

Si l'on s'en tient aux évaluations menées par la Banque Mondiale, l'on peut retenir avec Youker (1999) les problèmes ci-après :

- Le manque de consensus sur les objectifs entre les parties prenantes et l'équipe de gestion de projet
- Une détermination insuffisante des parties prenantes
- L'absence de planification opérationnelle détaillée lot par lot
- Un flou dans la chaîne d'autorité, les coordonnateurs de projets n'étant pas assez autonomes des institutions et de la hiérarchie institutionnelle locale
- La rareté des ressources humaines et matérielles
- Un faible niveau de « feedback » et l'absence de mécanismes de contrôle et de détection des problèmes ; Une analyse des risques insuffisante et l'absence de mesures de contingence

- Une bureaucratie administrative nationale tatillonne et des processus de gestion de projet codifiés par le bailleur de fonds qui ralentissent l'exécution des tâches.

2. Peu d'évaluation d'impact pour les projets d'aide au développement

Des problèmes existent quant au suivi et à l'évaluation des projets d'aide au développement et de l'aide en général. Un rigoureux suivi et évaluation des projets est nécessaire compte tenu de la prolifération des donateurs et de la prolifération des projets tant l'échec des donateurs à cet égard ne fait l'objet d'aucun doute (Roodman, 2006). On sait que les agences d'aide sont plus préoccupées de décaisser les fonds et de mesurer leur succès par le taux de décaissement, indicateur facile à manipuler, plutôt que de se donner des incitatifs à atteindre des résultats qui, du reste ne sont pas toujours observables (Easterly, 2003).

Selon le rapport de la commission Meltzer publié en 2000 mais initiée en 1998 par le congrès américain pour envisager le rôle futur des institutions financières internationales que les États-Unis financent notamment le FMI et la Banque mondiale, seulement 5 % des prêts consentis par la Banque mondiale subissent des évaluations d'impact, 3 à 10 ans après le dernier décaissement.

En somme, l'échec des projets d'aide au développement peut être dû à un nombre de problèmes de nature managériale ou organisationnelle (Kwak, 2002; Ika et Hodgson, 2010).

On peut citer une mauvaise conception des projets, une mauvaise gestion des attentes des parties prenantes, des délais entre l'identification du projet et le lancement de la réalisation du projet, les retards dans la phase de réalisation, les dépassements de coût, une mauvaise analyse des risques, des difficultés de faire participer les bénéficiaires, des difficultés de coordination, de suivi et d'évaluation, etc. (Youker, 1992, 1999; Diallo et Thuillier, 2004, 2005; Ahsan et Gunawan, 2010; Ika et Hodgson, 2010).

Conclusion

La recherche sur le concept de Performance, le modèle de Performance, les critères d'évaluation et les facteurs de Performance a connu un essor considérable en contrôle de gestion de l'entreprise et aussi dans la gestion de projet et offre des enseignements qui seront utiles pour les projets de développement.

Le leadership de l'OCDE dans la définition et la précision des critères de succès n'est plus à démontrer. Sous les bons auspices de l'OCDE, les agences ont un peu harmonisé leurs critères d'évaluation. Partant de ces premiers enseignements, on peut conclure, en un mot, que les critères sont relativement explicites alors que les facteurs de Performance restent à préciser.

Les évolutions récentes dans l'univers du développement permettent de croire que les facteurs de Performance comme la flexibilité et une réalisation par étapes du projet, la participation des bénéficiaires, la prise en charge locale, l'apprentissage par l'expérience, le soutien institutionnel, la gestion de programme, la gestion axée sur les résultats, la qualité de la coordination entre agences et le degré d'harmonisation des procédures entre agences vont demander plus d'attention dans le futur.

Troisième Partie

**Un décalage entre la Performance évaluée
négativement et la Performance sur le terrain**

Introduction

Certes, toutes les agences d'aide veulent promouvoir le développement et adhèrent à la gestion axée sur les résultats. Cependant, elles ne semblent pas avoir les mêmes outils en termes de formulation des critères et des facteurs de Performance et de réussite. Mais compte tenu du nombre des agences d'aide, de la divergence de perspectives et de priorités qui les caractérise, du volume d'informations disponibles sur leurs sites Web et du vent qui souffle en faveur de l'harmonisation des procédures, faire le point sur les critères et les facteurs de réussite des projets pour les agences d'aide peut sembler intéressant.

Chapitre 1. Un niveau théorique dégradé avec la contextualisation

En effet, les critères d'évaluation de base ne sont pas les mêmes d'une agence à l'autre. Dans certains cas, ce sont des énoncés généraux plus ou moins vagues et détaillés; dans d'autres, ils sont très spécifiques. En tant que tels, on ne saurait les généraliser. Le problème est d'autant plus préoccupant, notamment en ce qui concerne les facteurs de Performance (que peu d'agences précisent) qu'il est difficile de passer d'une agence d'aide à l'autre sans courir le risque d'une confusion entre critères d'évaluation, critères de Performance, et facteurs de Performance.

Ainsi, « Le cadre des résultats et des facteurs de réussite » élaboré en 1996 par l'Agence canadienne de développement international (ACDI), par exemple sert à préciser la façon de mesurer les résultats sur le plan du développement, à harmoniser les éléments à prendre en compte pour y arriver et à faire respecter la philosophie de gestion axée sur les résultats (ACDI, 2000 et 2004). Il est propre à l'ACDI et les critères retenus ne sont pas ceux de l'AFD par exemple, dans la documentation des agences d'aide bilatérale (ACDI, AFD), et des agences d'aide multilatérale (Banque Mondiale, OCDE) et à analyser l'expérience des agences en la matière.

Les facteurs (individuels) de réussite des projets sont la rentabilité économique (economic efficiency), le caractère réaliste de la conception et des objectifs du projet (Project design and purpose), les déficiences en matière de gestion de projet (shortcomings) notamment en ce qui concerne les agences d'exécution et l'attention à accorder aux conditions qui prévalent lors de l'exécution du projet, la satisfaction des attentes des groupes cibles et la durabilité des résultats. A tout cela, certaines Agences ajoutent l'égalité entre les sexes, la réduction de la pauvreté et la protection de l'environnement.

Enfin, l'ACDI tout comme la Banque mondiale et les autres agences reconnaissent que beaucoup de problèmes de gestion de projet portent sur l'environnement général des projets et échappent au contrôle du gestionnaire de projet : ce sont des facteurs incontrôlables par l'équipe de projet. A titre d'exemple, on peut retenir le climat politique et économique, la vie sociale et culturelle dans le pays d'accueil, l'insuffisance des contributions financières du partenaire local et l'incapacité à recruter et à retenir des ressources notamment celles qui ont l'expertise technique ou de gestion (ACDI, 2000, P. 25 ; Youker, 1992).

La Banque Mondiale va ajouter aux cinq critères précités de l'OCDE le critère de Performance ou de rendement de la Banque (permettant d'apprécier la qualité de la gestion de projet et des services fournis par la Banque) mais également du pays emprunteur (permettant d'apprécier la prise en charge, sa responsabilité en ce qui a trait à la qualité de la préparation et de la réalisation du projet, et à ses obligations contractuelles pour l'atteinte et la durabilité des objectifs de développement).

L'ACDI, quant à elle, ne parle pas explicitement de critères de succès ou d'évaluation des projets mais tout simplement de résultats. « Le cadre des résultats et des facteurs clés de réussite » de l'ACDI expose les critères appliqués à l'échelle de l'Agence pour mesurer le développement et définir ce qui constitue un résultat. », Précise-t-elle (ACDI, 1999, annexe II, p. 1). Compte tenu de la définition retenue plus haut pour les fins de cette discussion, les critères de succès sont les résultats qui figurent dans le « cadre des résultats et des facteurs clés de réussite » de l'ACDI.

Ainsi, les quatre critères de réussite que l'ACDI retient sont l'atteinte des résultats (les progrès réalisés par rapport aux résultats escomptés), le rapport coût-efficacité (les coûts sont raisonnables par rapport aux résultats), l'utilité des résultats (pertinence au regard de la situation, des besoins à satisfaire ou des problèmes à régler aux besoins à satisfaire) et le caractère durable des résultats (durabilité ou pérennité des résultats). En définitive, ces critères sont essentiellement en phase avec ceux de l'OCDE à savoir la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité même si le critère impact n'est pas explicitement indiqué.

L'AFD parle plutôt d'un « système de notation pratique des projets » à cinq critères (conception et instruction, exécution, objectifs globaux ou finalités, impact et viabilité du projet) et cinq sous-critères (pertinence, efficacité, efficience, économie, types d'impact et éléments de viabilité) dans le cadre de ses évaluations rétrospectives (AFD, 2004) Si le sous-critère économie est considéré par l'AFD, ce n'est pas le cas pour l'OCDE.

Le tableau suivant résume les critères de réussite selon les agences. Même à la Banque Mondiale qui accorde une importance de premier plan à l'évaluation des projets et à la sophistication des outils de l'analyse de projet, peu de connaissance était disponible sur l'efficacité, et encore moins sur l'impact et la durabilité des projets.

Comme l'accent a été mis à partir des années 1980 sur les « process projects », des projets à forte intensité de capital humain, pour lesquels les livrables sont plus difficiles à mesurer, le critère de l'efficacité des projets semble avoir pris de l'ampleur dans les évaluations dès le milieu des années 1980. En fait, c'est seulement dans la troisième phase de l'histoire de l'évaluation (du milieu des années 1980 à maintenant, Cracknell, 1988) qui consacra l'âge de la maturité dans le domaine de l'évaluation que les agences sous le leadership de la Banque Mondiale se sont mises à mesurer de façon plus étroite que par le passé, l'efficacité, l'impact et la durabilité de leurs projets (Stockman, 1997).

C'est seulement en 1984 soit 38 ans après sa création que la Banque a pour la première fois réalisé une évaluation spécifique de la durabilité de ses projets (Cernea, 1998; Cracknell, 1988; Youker, 1989; Stockman, 1997). L'Agence américaine de développement international USAID a suivi peu après (Stockman, 1997). Comme le rapporte Stockman (1997) pour ce qui concerne la coopération allemande, certains dans les agences restent relativement sceptiques quant aux évaluations ex post et aux leçons qu'on peut en tirer. « Pour eux, les évaluations ex post concernent des projets et programmes du passé et les erreurs du passé ne seront pas répétées ».

Rapprochement des hypothèses avec les différents dispositifs d'évaluation

	Une performance et des outils d'évaluation	Une performance de fait sur le territoire du projet	Une performance territoriale non prise en compte au niveau global	Une Performance territoire qu'on peut évaluer
Agences d'aide multilatérales 1. Dispositif d'évaluation OCDE 2. Dispositif d'évaluation BM 3. Performance quantitative 4. Performance qualitative	1. L'impact 2. Performance 3. Coûts et calcul des décaissements 4. Ne tient pas compte des objectifs sociaux	1. La durabilité 2. Performance 3. Coûts et montant des décaissements 4. Ne tient pas compte des objectifs sociaux	1. Pas de territorialisation de la performance pour OCDE et BM 3. Coûts et montant des décaissements 4. Ne tient pas compte des objectifs sociaux	1. Aucune évaluation 2. Aucune évaluation 3. Une Performance globale et quantitative 4. Ne tient pas compte des objectifs sociaux
Agences d'aide bilatérale 1. Dispositif d'évaluation ACIDI 2. Dispositif d'évaluation AFD 3. Performance quantitative 4. Performance qualitative	1. La performance est indissociable des résultats de développement 2. Economie 3. Coûts et montant des décaissements 4. Ne tient pas compte des objectifs sociaux	1. La performance est indissociable des résultats de développement 2. Economie 3. Coûts et montant des décaissements 4. Ne tient pas compte des objectifs sociaux	1. Pas de territorialisation de la performance pour ACIDI et AFD 3. Coûts et montant des décaissements 4. Ne tient pas compte des objectifs sociaux	1. Aucune évaluation 2. Aucune évaluation 3. Une Performance globale et quantitative 4. Ne tient pas compte des objectifs sociaux
Cas pratique : Projet PAFPA - 1. Dispositif d'évaluation - 2. Performance quantitative - 3. Performance qualitative	1. Un terrain avec une performance locale des Activités informelles 2. Le dispositif d'évaluation de la BM 3. Amélioration des techniques culturelles	1. Le dispositif d'évaluation de la BM 2. Des améliorations du revenu des bénéficiaires 3. Une meilleure organisation de leur groupement et coopératives	1. Des activités informelles se développent 2. Le dispositif d'évaluation de la BM 3. Une meilleure structuration de la famille	1. Le dispositif d'évaluation de la BM 2. Coûts et montant des décaissements 3. Performance territoire Evaluée par l'apprentissage et la formation
Apports théoriques : modèle de performance dans l'entreprise - Dispositif d'évaluation - Performance quantitative - Performance qualitative	Un terrain neutre Approches insuffisante	Un terrain neutre et insuffisance	Une insuffisance Dans la territorialisation de la performance	Aucune suggestion
Débats sur l'échec des projets de développement - Dispositif d'évaluation - Performance quantitative - Performance qualitative	1. Un terrain neutre 2. Aucun 3. Tenir compte de la réalité locale	Un terrain neutre 2. Aucun 3. Tenir compte de la réalité locale	Une insuffisance dans la territorialisation	Aune suggestion

1. Rapprochement des hypothèses (cas pratique) aux dispositifs d'évaluation

Les Agences d'aide et les apports théoriques de la littérature, considèrent le terrain du projet comme un terrain neutre. Les critères d'évaluation sont en général quantitatifs. Ces critères sont ainsi définis :

- **L'OCDE** : L'impact est la contribution du projet au développement de la capacité du pays. Combien de gens sont affectés par les résultats du projet ?

La durabilité (viabilité, pérennité) mesure la continuation des retombées, avantages, bénéfiques ou impacts du projet une fois le projet terminé.

- **La Banque mondiale (BM)** : Aux cinq critères de l'OCDE (pertinence, efficacité, efficience, impact et viabilité), elle va ajouter le critère de Performance ou de rendement de la Banque, elle-même mais également du pays emprunteur.

La Performance de la Banque : c'est la mesure dans laquelle les services fournis par la Banque ont permis d'associer la qualité de la gestion de projet.

La Performance de l'emprunteur : c'est la mesure dans laquelle, il assume la prise en charge et sa responsabilité en ce qui a trait à la qualité de la préparation et de la réalisation du projet et s'acquitte de ses obligations contractuelles pour l'atteinte et la durabilité des objectifs de développement.

- **L'ACDI** : La Performance est indissociable des résultats de développement.
- **L'AFD** : cinq critères (conception, instruction, exécution, objectifs globaux ou finalités, impact et viabilité du projet) ; cinq sous-critères : (pertinence, efficacité, efficience, économie, types d'impact et éléments de viabilité) et enfin quatre niveaux.

- En ce qui concerne le rapprochement des hypothèses aux approches classiques de la Performance et de l'évaluation, on constate à nouveau une insuffisance dans les critères d'évaluation. Une approche objective et quantitative, exclusivement financière et économique.
- Cependant, selon certains auteurs (Muhirwa 2008), la Performance avait souffert d'une analyse de besoins n'ayant pas suffisamment pris en compte les réalités des parties prenantes. Cleland et Gareis (1994), Muriithi et Cawford (2003) relève la difficulté pour les bénéficiaires de pouvoir coordonner la rapidité des changements induits par les projets dont les principes ne sont pas toujours en adéquation avec la culture et les traditions locales.
- Ramaprasad et Prakash (2003) souligne : « Plusieurs des projets de développement international résulteront en échecs compte tenu de la perspective « top down » du Bailleur de Fonds qui souvent exclut le savoir local par la réalisation d'un projet.

2. Aménagement de la coupure constatée entre la théorie et la pratique

Sur le terrain, une part de Performance importante et informelle qui n'est pas pensée et prise en compte par les modèles globaux qui sous-tendent la Performance. Certains critères pour la Banque Mondiale tels que Performance n'ont pas la même terminologie. Pour la BM, Performance est synonyme de qualité.

Nous avons en présence deux tensions : Une tension entre une production locale et effective de la Performance et une conception globale et théorique de la Performance. Une tension entre l'évaluation de la Performance, et l'évaluation actuelle du projet d'aide au développement, toute une part qui n'est pas prise en compte dans l'évaluation de la Performance.

2.1. Vient perturber le modèle de Performance

L'indice utilisé dans le secteur financier ne permet pas de mesurer les impacts sociologiques tels le bien-être de la population, l'amélioration de son environnement.

Ces projets ont bien échoué certaines fois du point de vue des attentes du projet (les objectifs formels et les résultats de développement attendus).

Cependant, ces projets permettent par ailleurs d'autres Performances qui ne sont pas mesurées mais observables sur le terrain du projet et adaptées au territoire du projet.

2.2 La non prise en compte du territoire

Les identités culturelles et les spécificités des territoires (le savoir faire, les coutumes) ne sont pas pris en compte par la Banque Mondiale pour évaluer la Performance globale du projet. Cependant, sur le terrain du projet, une Performance locale contribue à augmenter les revenus des bénéficiaires du projet, à améliorer leurs techniques culturelles, avicoles.

2.3 La non prise en compte des institutions

Le projet PAFPA est géré par le FDP qui est une institution dépendant d'un Ministère de tutelle.

Chapitre 2. Une Performance locale non contextualisée

Les activités informelles ne sont pas prises en compte dans l'évaluation de la Performance globale. Les hypothèses retenues ont bien été vérifiées. En effet nous observons sur le terrain ou sur le territoire du projet une Performance locale expliquée par le développement des activités locales des groupements informels (coopératives, GVC, et groupements d'artisans).

C'est l'informel qui transforme le terrain (effet d'apprentissage par l'amélioration des techniques viticoles, avicoles et de transformation ce qui se justifie par une augmentation du revenu et de leur marge commerciale). Cela va dans le sens des travaux de Sonny Perseil et Yvon Pesqueux « l'organisation de la transgression, (2014), 271p ».

Dans un monde globalisé (référentiels, normes standards) il est nécessaire de reconnaître la spécificité des institutions liées à la diversité des territoires.

1. Un premier résultat : Une Performance territorialisée

Nous observons sur le terrain du projet une diversification à travers les territoires, plusieurs territoires qui s'adaptent au projet donc une performance locale territorialisée. Cette performance elle est non seulement en décalage avec la Performance globale du projet évaluée au moyen de critères d'évaluation et référentiels de l'Agence d'aide ou de l'OCDE, mais aussi différente d'un territoire à un autre donc à l'intérieur du projet nous avons plusieurs territoires, plusieurs sous-projets avec des Performances territorialisées et mesurées différemment car adaptées au terrain du projet. L'approche récente de L'ITGO-ANC sur la territorialisation nous permet de caractériser et de mesurer cette Performance locale. Aucun jugement sur la Performance du projet lors de l'évaluation, n'a tenu compte du vivant grouillant sur place.

Les technologies de projet sont des outils techniques qui ne prennent pas en compte les éléments non financiers du projet. Plusieurs raisons à cela :

- Transformation du projet sur le terrain
- La Performance se mesurerait sur un terrain neutre
- Le terrain sur lequel s'applique l'APD (L'Aide publique au développement) n'est pas un terrain neutre c'est un terrain réactif
- Dans le cycle de vie du projet, la mesure de la Performance formelle conduit à des attentes de développement
- Dans la littérature conceptuelle, aucun des débats ne prend en compte l'hypothèse que le terrain n'est pas amorphe. Mais plus tôt un terrain vivant où nous avons une frange qui fait des choses informelles.
- On observe une dynamique du vivant local qui n'est pas vu
- Les outils techniques employés dans l'ingénierie projet sont non vivants (le vivant grouillant sur place n'est pas pris en compte)
- Les gens vivants sur place, s'emparent du projet comme un objet et l'intègre dans leur mode de vie.

2. Le rôle de l'informalité sur le niveau de Performance du projet

Ces résultats mettent ainsi en évidence un premier défi à la réussite des projets de développement international : comment concilier les contraintes de temps, l'expertise des parties prenantes et leur participation effective à toutes les étapes du cycle de vie d'un projet ?

2.1 Le concept de l'informel

A l'origine, l'informel est un jugement de valeur par rapport au formalisme qui consiste à rendre compte aux autorités administratives. L'informel, est aussi un mode d'organisation qui vise à contourner les difficultés de la lourdeur administrative, l'illettrisme et l'ignorance, et surtout la corruption du système administratif. Il faut déconstruire ce concept pour le mettre dans son environnement économique d'où l'informalité. En fait qu'est-ce qui motive l'individu à rester dans l'informel ?

2.2 Le concept de l'informalité

Le secteur informel est officiellement défini comme « un ensemble d'unités produisant des biens et des services en vue principalement de créer des emplois et des revenus pour les personnes concernées. Ces unités, ayant un faible niveau d'organisation, opèrent à petite échelle et de manière spécifique, avec peu ou pas de division entre le travail et le capital en tant que facteurs de production. Les relations de travail, lorsqu'elles existent, sont surtout fondées sur l'emploi occasionnel, les relations de parenté ou les relations personnelles et sociales plutôt que sur des accords contractuels comportant des garanties en bonne et due forme» (BIT, 1993).

L'informel a été, de fait, le principal moteur de la construction des villes et de l'animation de la vie urbaine. En dehors des quartiers « modernes », la ville ouest-africaine d'aujourd'hui est le fruit du travail de l'économie populaire qui bâtit les maisons, fabrique les meubles, crée et transforme les produits agricoles, répare les automobiles, anime les marchés, organise l'épargne, distrait (restaurants, buvettes, troupes théâtrales et musicales) et même soigne (tradipraticiens).

Également qualifiée d'économie populaire, l'économie informelle constitue un mode de vie, voire de survie, de la population urbaine, pour laquelle elle permet la satisfaction de besoins fondamentaux : se nourrir, se loger, se vêtir, se former, se soigner, se déplacer. Elle concerne différentes activités alimentaires (distribution, préparation, restauration), de services personnels, de réparation, de récupération et de recyclage.

Le commerce et la distribution représentent la majeure partie de ces activités. Au niveau des principales villes de l'UEMOA (Cotonou, Ouagadougou, Abidjan, Bamako, Niamey, Dakar et Lomé), trois quarts des unités informelles comptent un seul employé et seules 7 % emploient plus de trois personnes, la taille moyenne d'une unité informelle étant de 1,5 personne.

C'est dans ces conditions et s'inscrivant dans la même logique que les Etats membres dans leur volonté de ne pas diaboliser le commerce informel, mais plutôt d'améliorer la productivité et les revenus dans ce secteur que la Commission de la CEDEAO s'est engagée à appuyer la régulation du commerce informel dans le but de renforcer le processus d'intégration régionale, a expliqué M. Ahmed Hamid (Commissaire de la CEDEAO chargé du Commerce, des Douanes et de la Libre circulation).

Face à l'informel transfrontalier et pour trouver les techniques à mettre en œuvre afin d'accompagner le commerce informel, les directeurs nationaux du commerce intérieur ainsi que des consultants, experts et personnes-ressources de divers horizons ont entamé le 20 novembre 2013 à Cotonou un atelier de deux jours visant à valider le Programme régional d'appui à la régulation du commerce informel dans l'espace CEDEAO (PARCI).

2.3 Complémentarité du formel et de l'informel

Ces critères d'évaluation tiennent-ils compte du social ? Du territoire du projet ? De l'informalité ? A-t-on atteint la Performance du projet au sens économique, avec des indicateurs quantitatifs et strictement financiers et en termes de développement tel qu'il est défini dans les attentes du projet ? Peut-être pas ? Cependant les populations bénéficiaires ou non mais sur le territoire du projet ont appris de nouvelles techniques avicoles, vivrières et de transformation ce sont ainsi des effets d'apprentissage.

Dans ce cas pratique, (le projet PAFPA) près de 5% d'entreprises du secteur formel ont collaboré avec 95% de groupements relevant de l'informel. En effet, l'activité agricole, avicole, et de transformation du manioc est détenue par le secteur informel en Côte d'Ivoire, et cela sur tout le territoire.

En effet, l'économie informelle est donc le plus souvent située en dualité de l'économie formelle. Le formel et l'informel sont intimement liés. Comme l'indique L.O Bangbola dans l'ouvrage - L'organisation de la Transgression, Sony Perseil et Yvon Pesqueux (2014) « l'économie informelle est plus qu'un avatar de l'économie formelle avant de s'y déverser. C'est une forme spécifique de structuration de l'économie des pays en développement centrée sur les différents rôles que jouent les micros et petites entreprises et sur leurs capacités à produire de la subsistance, du revenu et de la croissance adaptée au marché local et national ».

3. Impact du projet sur le développement des activités informelles

Les bénéficiaires du projet, suite à cette formation en techniques culturales et vivrières, auront acquis de nouvelles techniques de production. Mais, leur famille, les personnes du village eux aussi auront amélioré leurs techniques avicoles, vivrières. Pour cultiver un champ ou construire une ferme avicole, ils doivent faire appel à de la main-d'œuvre. Ces personnes pourront eux aussi profiter de ce projet pour augmenter leurs revenus. La formation en comptabilité simplifiée permet à toute une famille de mieux gérer et aussi de participer à des tâches administratives de sa coopérative ou de son groupement. Certains bénéficiaires du projet vont acquérir une nouvelle activité et deviennent ainsi un véritable entrepreneur.

Chapitre 3. Transposer les conclusions de ce travail aux projets d'aide au développement

1. Intérêts de cette recherche

Cette étude montre également qu'on peut tirer des enseignements intéressants à partir de la littérature sur la Performance de l'entreprise, sur la territorialisation de la Performance, de façon générale pour mieux comprendre les critères d'évaluation et les facteurs de Performance des projets de développement.

Il serait aussi judicieux d'apporter aux projets dans le développement international les bonnes pratiques de la gestion de projet. S'appuyer sur une organisation en mode projet serait peut-être une solution pour limiter les échecs des projets d'aide au développement.

2. Limites de la recherche

Quelques commentaires sont nécessaires à propos des limites de la présente recherche. D'abord, la Performance des projets est une affaire de perception et de divergence de perspectives; le point de vue abordé ici est celui des agences d'aide.

Ce qui est bien limitatif dans la mesure où les fonctionnaires des gouvernements bénéficiaires par exemple, pourraient avoir une autre perspective quant aux critères d'évaluation et facteurs de réussite.

L'exploration des données sur les projets d'aide au développement a été faite par le biais de l'évaluation. La faisabilité du projet en amont et la gestion du projet n'ont pas été intégrés dans ces travaux, sachant que les dérives et échecs du projet peuvent aussi être le résultat d'une mauvaise appréciation des besoins.

Par ailleurs, cette étude étant essentiellement documentaire en ce sens qu'elle a seulement exploité les documents disponibles sur les sites Web des agences d'aide, elle pourrait avoir souffert d'un manque d'exhaustivité en termes de collecte des documents. Tout n'est certainement pas disponible sur les sites des agences. Eu égard à de telles limites, des avenues intéressantes de recherche se dessinent.

Conclusion

Bien que cette recherche comporte des limites en matière de généralisation des résultats, elle permet d'illustrer les nombreux enjeux et défis pour la gestion des projets de développement international. Compte tenu de la nature qualitative de la recherche, il n'est pas possible de généraliser les données de cette étude, mais ses résultats constituent des thèmes de recherche qui pourraient alimenter d'autres études de cas comparables qui se dérouleraient dans un même environnement (Côte d'Ivoire ou dans d'autres pays d'Afrique de l'Ouest).

Conclusion générale

Il s'avère primordial, de promouvoir « un cadre maître » de critères d'évaluation et de facteurs de Performance des projets d'aide au développement. Ceci à l'échelle des agences d'aide et des institutions telles que les ministères des pays récipiendaires pour une action concertée et pour de meilleurs résultats.

Intégrer les parties prenantes

Ne faudrait-il pas élargir ma problématique en essayant de prendre en compte les parties prenantes impliquées dans les projets d'aide au développement ? On pourrait observer ainsi un deuxième décalage entre la Performance évaluée négativement et une Performance sur le terrain. On serait en présence d'un jeu fermé entre les parties prenantes. Est-ce qu'il ne serait pas déconnecté complètement de ce qui se passe sur le terrain du projet ?

Il serait aussi pertinent de documenter des projets qui sont reconnus pour avoir à la fois impliqué les parties prenantes à toutes les étapes du cycle de vie du projet, développé des mécanismes de suivi organisationnel en fonction du contexte local et mettre en place des modèles locaux et des stratégies de changement adaptés au milieu afin d'identifier par quels moyens cela a été rendu possible.

Comment mesurer la perception par les parties prenantes de la Performance du projet ?

Comment prennent-ils en compte la question de territoire ?

Comment les gouvernements des pays récipiendaires de l'aide prennent –t-il en compte eux-mêmes dans leur politique économique de l'existence de l'informel ?

Font-ils remonter l'information en amont (faisabilité du projet) auprès des Agences d'aide ?

Comment les Bailleurs et autres acteurs de développement (consultants internationaux, chefs de projet, institutions) intègrent cette donnée (l'informel) dans leurs critères d'évaluation ?

Prendent t-t-il en compte les politiques économiques gouvernementales des pays ?

L'approche territoires-institutions qui est une approche récente nous a permis d'expliquer et de décrire la Performance locale sur le terrain du projet. En intégrant les parties prenantes c'est-à-dire tous les acteurs exposés au risque de l'organisation. Il est nécessaire d'introduire des gradations dans cette exposition au risque pour pouvoir hiérarchiser les attentes des parties prenantes.

Cette nouvelle approche territoire-institutions et parties prenantes permet de prendre en compte toutes les parties prenantes et leur perception de la Performance du projet,

L'informalité est-elle un facteur à prendre en compte pour évaluer la Performance des projets d'aide au développement ? En effet la réussite des projets devient une appréciation subjective qui reflète les besoins de celui qui l'évalue. Le point de vue est loin d'être le même pour toutes les parties prenantes. L'angle différent sous lequel les diverses parties prenantes peuvent percevoir la réussite des projets ajoute à la complexité et à l'ambiguïté du concept de Performance des projets.

Pourquoi devons-nous intégrer les parties prenantes ?

- Les critères d'évaluations mis en place par les Agences d'aide sont-ils standardisés ou tiennent-ils compte dans un monde globalisé de la spécificité du territoire du projet?
- Sont-ils utilisés tels quels par les institutions des pays récipiendaires ou sont-ils adaptés à la réalité nationale et locale ?

Benoit Pigé conclut « les territoires bougent, ils évoluent, certains se rétrécissent, d'autres apparaissent, mais ils ne sont eux-mêmes que la résultante des actions des individus, que ce soit directement, ou indirectement par le jeu des organisations auxquelles les individus sont parties prenantes ».

Cette nouvelle perspective ouvre un nouveau terrain de recherche qui consiste à faire un état des lieux sur le pilotage du dispositif d'évaluation et son contrôle auprès des Institutions des pays récipiendaires (ministères, sociétés civiles et chefs de projets) et enfin auprès des associations d'évaluation des pays respectifs tels que (Etats Unis, Afrique du Sud, Ghana et Niger avec le RENISE).

La reconnaissance du rôle de l'informel comme acteur de développement des compétences et d'insertion dans le marché du travail apparaît comme essentielle. Elle est appelée à orienter davantage l'action des parties prenantes, « qu'il s'agisse des décideurs dans les pays en développement ou les bailleurs de Fonds qui cherchent à rendre leur aide plus efficace ». Pierre Jacquet dans sa chronique (le Monde économie du 26 juin 2007).

Cette idée que les Institutions formelles ne peuvent fonctionner qu'à la condition que des institutions informelles compatibles soient présentes est effectivement essentielle. Elle permet de comprendre pourquoi les ambitieuses tentatives de « design institutionnels » du genre programme d'ajustement structurel n'ont jamais fonctionné.

Bibliographie

Articles de périodiques imprimés

BESSIRE Dominique *Définir la Performance* Comptabilité – Contrôle – Audit 1999/2
Tome 5 pages 127 à 150.

BOURGUIGNON A. (1995), « *La Performance essais de définition* R, p. Revue Française de comptabilité, n° 269, juillet-Août, p.60-65.

BOURGUIGNON A. ET AL. (2002), « *L'irréductible dimension culturelle des instruments de gestion : l'exemple du tableau de bord et du Balanced Scorecard* », Comptabilité-Contrôle-Audit, mai, p. 7-32.

BOURGUIGNON A. (2000), « *Performance et contrôle de gestion* », in Encyclopédie Comptabilité-Contrôle-Audit, p. 931-941, Paris.

CHEVALIER J. (1997) « *La gestion publique à l'heure de la banalisation* », Revue Française et de gestion n°115, septembre - octobre, p. 26-37.

ECOSIP (COHENDETP P ; JACOT NJ.H et LORINO P. dira, 1996.), *Cohérence, pertinence, et évaluation*, Economica collection « Gestion »

EHRENBERG A. (1991), *Le culte de la Performance*, Calmann Lévy.

GABAS J.-J., RIBIER V. (2013) *Les déterminants politiques de la mesure de l'aide au développement*, Revue Tiers Monde, n°213, p.33-50.

GERMAIN C. (2004), « *La contingence des systèmes de mesure de la performance : les résultats d'une recherche empirique sur le secteur des PME* », Finance-Contrôle-Stratégie, vol. 7, n° 1, mars, p. 33-52

Jean-Michel-HUET et Ludovic MORINIERE « *Redonner de la cohérence à l'aide au développement* » Expansion Management Review

JENSEN M.C. ET MECKLING W.H. (1976), « *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure* », Journal of Financial Economics, vol. 3, n° 4, p. 305-360

GIOVALLUCHI E. et OLIVIER DE SARDAN J.-P. (2009), « *Planification, gestion et politique dans l'aide au développement : le cadre logique, outil et miroir des développeurs* », Revue Tiers Monde, 2 (198), p. 383-406

KAPLAN R. S, NORTON D.P. (1992) « *L'évaluation globale des performances, outil de motivation* », Harvard l'Expansion, Été, p. 7-15.

LEBAS. M. (1995), « *Oui il faut définir la Performance* » Revue Française de comptabilité, juillet-août, p. 66-71.

Wilfrid AZAN. *Développement chez F. PERROUX et Performance par le changement organisationnel* Revue Française de gestion 2007/2 n°171 p.15-30.

Ouvrages imprimés

ABHIJT V. BANERJEE – Esther DUFLO « *Repenser la pauvreté* » Editons du seuil (2011)

Nicolas BERLAND (2004) « *Mesurer et piloter la performance* » éditions de la Performance

BESCOS P.L, DOBLER P, P., MENDOZA C. et NAULLEAU G. (1993), *Contrôle de gestion et management*, Montchrestien, 2^{ème} édition

BESCOS P.L et MENDOZA 1994°*Le Management de la Performance*, Editions Comptables Malesherbes

BOUQUIN L. (1996), *Le Contrôle de gestion*, Presses universitaires de France

CERNEA, M. M. (éd.). (1998). *La dimension humaine dans les projets de développement: les variables sociologiques et culturelles.* Paris: Éditions Karthala, 586p

René DEMEESTERE « *Comptabilité de Gestion et Mesures des performances* » (2004) Editions Dunod.

EASTERLY W. (2009) *Le fardeau de l'homme blanc. L'échec des politiques occidentales d'aide aux pays pauvres*, Genève, Éditions Markus Haller.

Y.-A. FAURE, *Petits entrepreneurs de Côte-d'Ivoire: des professionnels en mal de développement*, Karthala Éditions, Abidjan, 1994, p.385 .

LORINO P. (1997), *Méthodes et pratiques de la performance*, le guide du pilotage, Les éditions d'organisation.

Dambisa MOYO, « *L'aide fatale - Les ravages d'une aide inutile et de nouvelles solutions pour l'Afrique* », est une critique radicale de l'aide au développement et de ses projets

NANCY Benjamin et Ahmadou Aly.M Baye (2012). « *Les entreprises informelles de l'Afrique de l'Ouest francophone* »

PIGE B. (2008), *Gouvernance, Contrôle et Audit des Organisations*, Economica

DANI RODRIK *nations et mondialisation. Les stratégies nationales de développement dans un monde globalisé* paris, la découverte, coll. textes a l'appui, 2008, 190 pages

Fabrice ROUBELAT « *Nouveaux territoires - Prospective et Stratégie* (2014) APORS Editions

SEVERINO J.-M. et CHARNOZ O. (2007), *L'Aide publique au développement*, Paris, La Découverte, coll. Repères

Sonny PERSEIL et Yvon PESQUEUX « *L'organisation de la Transgression – Formaliser l'informel* », (2014). »Editions L'harmattan

A. SEN « *Repenser l'inégalité* » Editons du Seuil (2000)

B. ZACHARIE Arnaud « *Mondialisation : qui gagne et qui perd* » (2013) éditions la Mulette

Rapports imprimés

ACDI (1999). *La gestion axée sur les résultats à l'ACDI: Guide d'introduction aux concepts et aux principes.* Direction générale de l'examen du rendement, janvier 1999, 26p

ACDI (1999). *Guide d'établissement du rapport de projet sur le rendement: à l'intention des Partenaires et des agents d'exécution canadiens.* Direction générale de l'examen du rendement, mai 1999, 23p

BANQUE MONDIALE (2004). *Suivi et évaluation : quelques outils, méthodes et approches.* Département de l'évaluation des opérations (OED), 26p. www.worldbank.org

CRAWFORD, P., BRYCE, P. (2003). *Project monitoring and evaluation: a method for enhancing the efficiency and effectiveness of aid project implementation.* International Journal of Project Management, 21 p. 363-373

DIALLO, A., THUILLIER, D. (2002). *Les coordonnateurs africains des projets d'aide font-ils obstacle au développement?*

OCDE (2002). *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et à la gestion axée sur les résultats. Evaluation and aid effectiveness.* Comité d'aide au développement, 37p

SEVERINO, J-M., CHARNOZ, O. (2004). *Un paradoxe du développement.* Revue économique de Développement. p. 77-97, mars 2004. Document disponible à www.afd.fr

YOUKER, R. (1989). *Managing the project cycle for time, cost and quality: lessons from World Bank experience.* Project Management, p. 52-57

YOUKER, R. (2003). *The nature of international development projects.* Papier présenté à la Conférence du PMI, Baltimore; 2003:

Sites Web consultés

Site internet de la Banque mondiale (www.worldbank.org)

Site internet de l'AFD (www.afd.fr)

Site internet de l'OCDE (www.oecd.org)

Communication dans un congrès ou forum

PROGRAMME D'ACTION D'ACCRA (2008) 3^{ème} forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide au développement, 2-4 septembre, Accra, Ghana. 8 p.

DÉCLARATION DE PARIS sur l'efficacité de l'aide au développement (2005) Forum à haut niveau, Paris, 28 février - 2 mars, 14p.

Annexes

Annexe1. Tableau de référencement des auteurs de l'approche classique de la Performance

Annexe 2. Approche objective de la Performance – l'évaluation de la Performance

Annexe 3. Suite des approches objectives de la Performance et approche récente

Annexe 4. Les approches sur l'efficacité et l'inefficacité de l'APD (L'aide publique au développement)

Annexe5. Les grands courants de pensée qui influencent les politiques d'aide extérieure

Annexe 1 – Tableau de référencement des auteurs

De l'approche classique de la Performance

Auteurs	Dates	Les approches classiques
Fayol Weber Taylor	Années trente	L'approche économique Une santé financière n'est pas suffisante pour la survie de l'entreprise
Mayo Maslow McGregor Likert	Années trente	L'approche sociale Une conception sociale de la Performance, met en valeur le facteur humain
Gauzente (2000) Allison Pennings et Goodman Keely Tsui	2000 1971 1977 1978 1982	L'approche politique Approche par les buts, par les ressources, et le modèle de la satisfaction des parties prenantes Adéquation entre les objectifs et actions de l'organisation Exigences dans son environnement externe
Cummings Friedlander & Pickle Caroll Jackson & Palmes Bass	1963 1968 1979 1988 1952	La performance organisationnelle tire ses origines des travaux de ces auteurs De ces auteurs avec le caractère utilitaire de l'organisation
Aupperle & Al. Corson & Al Elmen Rawls Keeley	1985 1989 1987 1971 1984	La responsabilité au sein de l'organisation L'organisation : un système social Reconnaissance des potentialités et des aptitudes de chacun
Von Bertalanffy	Les années 1950 Ecole de la pensée systémique	L'approche systémique L'organisation est définie comme un système dont la finalité est la survie ; La performance est évaluée à travers le processus de l'organisation plutôt que les objectifs à atteindre
Barnard James March & Richard Cyert Ackoff Russel Simon	1938 1963 1970 1945	La théorie de la décision Le succès de l'organisation repose sur la compréhension du processus décisionnel prenant place en son sein.
Ansoff Andrews Drucker	1968 1971 1954	La dimension stratégique L'importance qui doit être accordée aux objectifs de l'entreprise afin d'emmener celle-ci à la performance.
Bower Braybrooke & Linbloom Crozier Chandler Thompson	1972 1963 1963 1962 1967	La complexité de l'organisation Les organisations sont constamment en interdépendance avec l'environnement. Les gestionnaires doivent avoir une maîtrise de la certitude et de l'incertitude des éléments de l'environnement qui auront une influence sur leurs décisions.

Annexe 2 Approche objective de la Performance :

L'évaluation de la Performance

Auteurs	Dates/articles	Les conclusions
Dominique BESSIRE CREFIB/Chercheur	Comptabilité – Contrôle-Audit/tome5- Volume2 (p.172 à 150) septembre 1999	Problématique de l'évaluation : le jugement de la Performance : Mise en tension de la Performance avec la cohérence et la pertinence et tension entre objectivité et subjectivité
Lorino	1996 (p.161)	Associe performance et interprétation
Malleret	1994	Définit à contrario 3 causes de non performance : mauvaise finalisation mauvaise gestion des processus et des interfaces mauvaise gestion des opérations
Jacot et Micaelli	1996, (p. 15-33)	La performance économique en entreprise Posent d'emblée le postulat d'une relation entre les trois termes de performance, cohérence et pertinence
Le Moigne	1996, p.33	La pertinence : peut mesurer une certaine capacité à combler un écart par rapport à la norme
Bescos et Al	1997, (p.90-91)	La pertinence peut refléter l'adéquation entre les moyens et les objectifs
Bourguignon	1997, (p.90-91)	Identifie trois sens principaux : - la performance - la performance est résultat de l'action - la performance est action
Le bas	1995, (p.71)	La performance n'est pas un concept qui se définit de façon absolue. Elle appelle un jugement et une interprétation
Fernandez	1995, (p.173-174)	Evoquant l'évaluation des projets d'investissement - critique ainsi l'usage inconsidéré de modèles qui réduisent la problématique de l'évaluation à celle de la mesure et ignorent les rationalités et les valeurs individuelles des acteurs, - dénonce l'identification de la performance à la maximisation de la rentabilité qui, en faisant prédominer une rationalité purement économique, apporte « une réponse réductrice au problème de la valeur ».
Llewellyn	1996, (p.172)	La place centrale accordée aux données de gestion dans la mesure des performances tend finalement à empêcher tout débat sur les objectifs politiques et à occulter les objectifs sociaux.
Morin et Al	1984	Identifie quatre dimensions : - sociale (valeur des ressources humaines) - économique (efficacité économique) - politique (légitimité de l'organisation auprès des groupes externes) - systémique (pérennité de l'organisation) - évoque une échelle de mesure allant de l'accountability financière à l'accountability politique.

Annexe 3. L'approche objective de la Performance (suite)

Et l'approche récente ITGO - ANC

Auteurs	Dates/articles	Les conclusions
Fernandez	1995, (p.173-174)	Evoquant l'évaluation des projets d'investissement : <ul style="list-style-type: none"> - critique ainsi l'usage inconsidéré de modèles qui réduisent la problématique à la mesure et ignorent les rationalités et les valeurs individuelles des acteurs, - dénonce l'identification de la performance à la maximisation de la rentabilité à l'absence d'une rationalité purement économique, apporte « une réponse réductrice au problème de la valeur »
Llewellyn	1996, (p.172)	La place centrale accordée aux données de gestion dans la mesure des performances tend finalement à empêcher tout débat sur les objectifs politiques et à occulter les objectifs sociaux.
Morin et Al	1984	Identifient quatre dimensions : <ul style="list-style-type: none"> - Social (valeur des ressources humaines) - économique (efficacité économique) - politique (légitimité de l'organisation auprès des groupes externes) - systémique (pérennité de l'organisation) - échelle de mesure allant de l'accountability financière à l'accountability politique
De La Villarmois	1998, (p.926)	Estime que ces quatre dimensions pourraient être réduites aux : seules dimensions objectives (efficacité économique et pérennité) subjective (légitimité de l'organisation auprès des groupes externes et valeur des ressources humaines)
Capet et Al	1996 (p.333)	Cohérence : les décisions sont logiques entre elles (cohérence interne) et cohérence avec les préférences (cohérence externe)

APPROCHE RECENTE DE LA PERFORMANCE : UNE PERFORMANCE ELARGIE ITGO-ANC

Benoit PIGE	Projet de recherche 2012-2014	Approche territoires-institutions <ul style="list-style-type: none"> - trois aspects sont développés : l'aspect financier, l'aspect international, et le troisième aspect est l'objet de la représentation comptable de la performance. - Permet de prendre en compte la double exigence d'un monde en partie globalisé (où il existe un besoin de disposer de concepts communs pour représenter certains phénomènes) et en partie très territorialisé (où les communautés existent et ont une valeur en soi).
-------------	-------------------------------	--

Annexe 4 : Les approches sur l'efficacité et l'inefficacité de l'APD (L'aide publique au développement)

2.1. Inefficacité ou Efficacité de l'aide publique au développement (l'APD)

Qui	Références	Quand	Objectifs et dans quel contexte	Causes Interprétation
Inefficacité de l'aide				
DAMBISA MOYO	Economiste zambienne	septembre 2009	« L'aide fatale : Les ravages d'une aide inutile et de nouvelles solutions pour l'Afrique »	<ul style="list-style-type: none"> l'aide telle qu'elle est prodiguée dérègle les marchés locaux décourage les investisseurs locaux maintient l'Afrique dans une relation de dépendance vis-à-vis des pays développés ne peut pas produire de développement économique à long terme appelle à des sources de développement plus responsabilisantes
WILLIAM EASTERLY	Economiste néolibéral	2009	« Le fardeau de l'homme blanc : l'échec des politiques occidentales aux pays pauvres »	<ul style="list-style-type: none"> la qualité des institutions publiques est un facteur bien plus important pour le développement qu'une arrivée d'aide massive
Efficacité de l'aide				
JEFFREY SACHS	Economiste américain Consultant économique Directeur des objectifs du millénaire et partisan du Big Push	2005	« La fin de la pauvreté »	<ul style="list-style-type: none"> tous ceux qui sont concernés par l'aide Veulent promouvoir la transparence financière de l'aide par des mécanismes pour limiter la corruption et pour s'assurer que l'aide touche réellement ceux qui ont besoin (mise en place de programme de contrôle pour les épidémies)
MICHAEL JOHN GERSO	Chercheur Chroniqueur	2009	Le Washington Post	<ul style="list-style-type: none"> une année sans aide beaucoup de personnes mourraient
Autres approches institutionnalistes				
DANI RODRIK	Economiste Reconnu en économie du développement Chercheur sur les problèmes de croissance	2008	« Nation et mondialisation : les stratégies de développement dans un monde globalisé »	<ul style="list-style-type: none"> Il n'y a pas de preuve que l'aide fonctionne mieux dans un environnement politique ou géographique L'aide peut simplement promouvoir la croissance
ESTHER DUFLO ABHIJIT V. BANERJEE	Professeurs d'économie au MIT	2011	« Repenser la pauvreté »	<ul style="list-style-type: none"> un milliard de personnes vivent à moins d'un dollar par jour les politiques semblent incapables d'améliorer leurs conditions de vie cet échec pourrait être dû aux failles des théories qui sous-tendent ces programmes
AMARTYA SEN	Economiste prix Nobel d'économie en 1998	1992	« Repenser l'inégalité »	<ul style="list-style-type: none"> introduit une dimension humaniste essentielle dans le partenariat entre pays riches donateurs et pays pauvres destinataires de l'aide publique au développement. Conseille une remise à plat des concepts clés qui fondent notre appréciation de l'égalité, de la diversité humaine, de la « capacité » ou du bien-être social
DOUGLAS NORTH	Economiste américain Prix Nobel d'économie 1993	éditions d'organisation 2005	« Le processus du développement économique »	<ul style="list-style-type: none"> Les théories de la croissance négligent souvent les conditions concrètes du développement économique

2.2. Les causes des échecs et dérives des projets de développement leur non performance

Qui	Références	Quand	Objectifs et dans quel contexte	Causes Interprétation
YOUKER, R.	recently retired from the World Bank after twelve years Africa. He is presently operating as an independent consultant offering training and systems development services in project management	1999	Revue internationale des Sciences Administratives « Managing international Development project success”, Project Management Journal, jun99, Vol.30 Issue 2, p.6-7	<ul style="list-style-type: none"> • mode de gestion • mode d’implantation dans la communauté • une gestion bureaucratique du Bailleurs de Fonds • planification mal définie peu réaliste et non actualisée • le manque de rétroaction • faibles mécanismes de contrôle permettant de détecter rapidement les problèmes • analyse déficiente des facteurs de risque • le manque d’interaction entre les institutions de financement et l’organisme local en charge du projet • au moment de la planification du projet où l’organisation locale et les parties prenantes du projet sont peu impliquées
CLELAND, D. ET GAREIS, R.	USA, Mcgraw-hill Inc	1994	Global Project management handbook, USA, Mcgraw-hill Inc	<ul style="list-style-type: none"> • manque de capacité de capacité interne • la difficulté des bénéficiaires pour coordonner la rapidité des changements induits par les projets • les principes du projet ne sont pas toujours en adéquation avec la culture et les traditions locales
MURIITHI ET CRAWFORD	Professors of economies	2003	International journal of project Management, vol. 21, n° 5, p.309-319	<ul style="list-style-type: none"> • manque de capacité interne • la difficulté des bénéficiaires pour coordonner la rapidité des changements induits par les projets
RAMAPRASAD ET PRAKASH	Professor emeritus university of Illinois at Chicago	2003	International Journal of Project Management, Survey, Royaume-Uni vol.21, n°3, p. 199-205,	<ul style="list-style-type: none"> • échecs du projet compte tenu de la perspective « top down » du Bailleurs de Fonds qui exclut le savoir local pour la réalisation du projet • important d’inclure ce savoir local afin d’arriver à faire de la gestion émergente de projet (Emergent Project Management)
MADAULE, S.	25 ans d’expérience dans la coopération internationale	2005	Afrique contemporaine n°2012/2 n°242 p. 141-142 « le manuel du développement »	<ul style="list-style-type: none"> • les Bailleurs de Fonds ont tendance à reproduire un modèle extérieur « prêt à porter » ne prenant pas suffisamment en compte la diversité du milieu • les pays développés imposent encore aujourd’hui leur système de valeurs • Inscrivent leurs projets dans une vision court-terme • tentent de développer voir imposer un modèle applicable à tous • L’APD s’inscrivant dans une vision long terme, la mise en œuvre de certains projets démontre une perspective de court terme avec des objectifs dépassant les possibilités effectives du milieu
LAVAGNON, I.	Professeur de management et gestion de projet Québec	2007	Management Prospective Editions, Revue management et avenir, 2-N°.12. pp.165 à 182	<ul style="list-style-type: none"> • Trop d’énergie et de temps seraient mis par les Agences d’Aide à la reddition de compte Et à l’évaluation de la performance des projets au détriment du processus organisationnel de décision du contexte Socio politique et de la culture locale

Annexe 5 : Les grands courants de pensée qui influencent Les politiques d'aides extérieures

La persistance des doutes sur l'efficacité de l'aide publique au développement et les montants qui lui sont alloués continuent de stimuler la réflexion et les débats sur le résultat de cette aide, sur les instruments pour le mesurer ainsi que sur la gouvernance des agences d'aide publique au développement qui la dispensent. S'agissant de l'efficacité de l'aide publique au développement sous forme de financement de projets de coopération, le problème central reste de savoir si elle stimule la croissance économique des pays en voie de développement.

LES GRANDS COURANTS DE PENSEE QUI INFLUENCENT LES POLITIQUES D'AIDES EXTERIEURES

REFERENCES	DATES	THEME CENTRAL
<p>ROSENSTEIN-RODAN</p> <p>«International Aid for Developing Countries” Review of Economics & Statistics, (février 1961)</p>	1960	<p>IMPULSION MASSIVE (Big-Push)</p> <p>Les aides extérieures doivent intervenir dans tous les secteurs afin que les pays atteignent directement le stade du “décollage” (cf. analyse de Rostow).</p>
<p>R. NURSKE</p> <p>« Problems of Capital Formation in Underdeveloped Countries” Oxford, 1960</p>		
<p>J. H ADLER</p> <p>Absorptive Capacity : the concept and its determinants” Washington. C. The Brookings Institution</p>	1965	<p>CAPACITE D’ABSORPTION LIMITEE</p> <p>La théorie de l’impulsion massive n’est pas applicable. Il ya trop de goulots d’étranglement : un pays ne peut pas absorber tant de capitaux extérieurs aussi rapidement et avec efficacité du fait notamment d’une formation des hommes insuffisantes.</p>
<p>P. GUILLAUMONT</p> <p>« L’absorption du capital » Cujas, Paris 1971.</p>		
<p>F. PERROUX</p> <p>« Les techniques quantitatives de la planification » PUF, Paris, 1965</p>	1970	<p>LE DEVELOPPEMENT DESARTICULE</p> <p>Théorie des pôles de croissance et des effets d’entraînement</p> <p>La fonction de ces industries est de modifier la structure du tableau Entrées-Sorties (T. E/S) en le « noircissant »</p> <p>Cette approche a fortement influencé les politiques d’aide en faveur de l’Algérie et du Niger.</p>
<p>DESTANNE DE BERNIS</p> <p>« Industries industrialisantes »</p>		

<p>HOLIS B. CHENERY – A. STROUT</p> <p>“Foreign Assistance and Economic Development”</p> <p>American Economic Reviews September 1966</p> <p>OCDE/C. A. D</p> <p>‘Les modèles quantitatifs auxiliaires de la politique d’aide au développement » Paris, 1967</p>	<p>1966</p>	<p>APPROCHE OPTIMISTE</p> <p>COMBLER LES DEUX DEFICITS</p> <p>L’aide doit servir à desserrer trois contraintes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le niveau de qualification de la population - l’insuffisance d’épargne intérieure ; - Le manque de devises <p>Cette théorie a fortement influencé l’administration américaine. Elle a permis d’estimer les besoins en capitaux par des calculs de déficits en ressources extérieures (exportations-importations) et intérieures (épargne-investissement).</p>
<p>T. WEISSKOPF</p> <p>“The impact of foreign Capital inflow on Domestic Savings in Under developed Countries”</p> <p>Journal of International Economics,(février 1972).</p> <p>K. L GUPTA</p> <p>« Foreign Capital and Domestic Savings : a test of heavelmo’s hypothesis with cross sectional date : « comment « Review of Economics and Statistics, mai 1970</p> <p>H. S HOUTHAKKER</p> <p>“On some determinants of savings in developed and underdeveloped countries “ Macmillan, London 1965</p> <p>PAPANЕК</p> <p>“he effects of aid and other resource transfers on savings and growth in less developed countries”</p>	<p>1970</p>	<p>APPROCHE PESSIMISTE</p> <p>REFLEXIONS CRITIQUES SUR LES MODELES BASÉS SUR LES BESOINS EN CAPITAUX</p> <p>Critique du modèle Chenery-Strout. Un flux d’aide extérieure n’augmente pas d’autant l’investissement intérieur. Il peut générer un accroissement de consommation et freiner la croissance économique.</p> <p>L’aide peut avoir un impact négatif sur l’épargne intérieure.</p> <p>APPROCHE PESSIMISTE (SUITE)</p> <p>L’épargne intérieure n’existe que si des opportunités d’investissements sont perceptibles. Les capitaux étrangers risquent de concurrencer cette épargne intérieure.</p>

<p>DACY</p> <p>“Foreign, government, consumption, savings and growth in less developed countries” Economic Journal, (septembre 1975)</p> <p>PETER HELLER</p> <p>“L’insuffisance du financement des coûts de développement récurrents » Finances et développement n°1, 1979</p> <p>R. DUMONT</p> <p>«L’Afrique noire est mal partie » Plon, Paris, 1961</p>	<p>1970</p>	<p>APPROCHE PESSIMISTE (SUITE)</p> <p>Les projets de développement génèrent des charges de fonctionnement et d’entretien qui n’ont pas été assurées. On assiste à une décapitalisation progressive.</p>
---	-------------	--