

PERFORMANCE DES PROJETS D'AIDE AU DEVELOPPEMENT EN COTE D'IVOIRE ET PROPOSITION D'UN OUTIL STANDARD D'EVALUATION DE PERFORMANCE

Dorcas Ahizi
Doctorante LIRSA

Résumé : Aujourd'hui l'évaluation de l'aide internationale au développement est un domaine bien établi, avec une communauté qui s'organise et se professionnalise ; ce sont aussi des méthodes plus diversifiées ; avec des normes et des lignes directrices, pour une évaluation de qualité, conçues par le Comité d'aide au développement (OCDE, 2010). En effet, les nouvelles modalités de l'aide, le consensus sur des objectifs de développement et les engagements pris lors de la déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide (2005) et dans l'Agenda d'Action d'Accra (2008) modifient la façon dont les partenaires du développement abordent les défis globaux. Dans ce contexte de développement en pleine évolution, l'évaluation a un rôle important à jouer pour étayer les décisions politiques et pour mettre tous les partenaires du développement face à leurs responsabilités mutuelles pour atteindre les

résultats fixés. Il apparaît donc que l'évaluation a incontestablement gagné en légitimité. Cependant, bien qu'inspirée de l'évaluation des politiques publiques, qui semble quant à elle avoir gagné en visibilité et sans doute aussi en viabilité (Chanut et Lamarque, 2014), l'évaluation de l'aide internationale au développement peine à prouver son utilité et sa pertinence. Certains acteurs de l'aide internationale au développement jugent ainsi l'exercice décevant. D'autres mettent en doute la fiabilité des résultats et l'utilité même de la démarche. S'y ajoutent les difficultés à mobiliser l'expertise nécessaire. L'évaluation suscite donc des perplexités.

Mots clés : Evaluation, Performance, aide internationale au développement, politique publique, pratiques d'évaluation.

Introduction

Ce projet de recherche s'inscrit dans la continuité de notre expérience professionnelle. Chargée du Suivi Evaluation depuis plus de 5 ans au sein de projets d'aide internationale de développement de la Banque Mondiale, dans l'exercice de notre profession, nous avons constaté une grande variété des systèmes de mesure de la performance de l'aide internationale au développement. Et nous avons voulu comprendre les raisons qui justifiaient cette diversité. Dans cette quête de compréhension, nous avons découvert que notre constat nourrissait tout un courant de littérature, alors nous avons décidé d'en faire une thèse.

Depuis 2005, les acteurs de l'aide internationale au développement ont pris des engagements pour rendre plus efficace les actions de développement. À partir de cette date, évaluer la performance de l'aide internationale au développement est devenu un impératif. D'années en années on observe l'émergence de nouveaux modèles d'évaluation de la performance supposés être mieux adaptés au secteur de l'aide. Cette quête d'un modèle compatible avec l'aide reflète clairement la spécificité du secteur de l'aide dans laquelle la mesure de la performance n'est pas toujours aisée.

L'objectif de cette recherche est d'apporter notre pierre à la construction d'un modèle plus approprié à l'évaluation de l'aide au développement. Pourquoi s'intéresser aux pratiques d'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement en sciences de gestion et particulièrement en contrôle de gestion ? Parce qu'à ce jour, peu de connaissances ont été produites sur le sujet des évaluations de l'aide dans cette discipline alors qu'on peut y trouver de grands axes de réflexion.

Les travaux de notre thèse sur les modèles de l'évaluation de la performance de l'aide au développement peuvent prétendre à deux modestes contributions :

1. La première contribution serait la mise à jour des modèles d'évaluation alternatifs existant sur le terrain. Celle-ci consistera à aller chercher les modèles d'évaluation nouveaux des grandes institutions, de l'aide au développement et comprendre comment l'évaluation de l'aide internationale au développement, marquée par un constant renouvellement de ses modèles, a gagné récemment en légitimité, en visibilité et sans doute aussi en validité.

2. La deuxième contribution serait d'évaluer l'évaluation. Il s'agira de faire une sorte de panorama des évaluations, mais aussi de mettre en œuvre certaines d'entre elles pour voir comment on peut mettre en place de la réflexivité et situer l'approche de chacune de ces évaluations et sa contribution aux objectifs d'évaluation de la performance de l'aide au développement.

Notre recherche semble actuellement s'orienter plutôt du côté de la deuxième contribution. Compte tenu du délai imparti (3 ans) pour la réalisation d'une thèse, il nous est impossible d'aborder tous les aspects de la performance de l'aide internationale au développement. Nous avons donc opté pour la deuxième contribution car celle-ci semble répondre à plusieurs interrogations : elle fera progresser les connaissances sur les modèles, les pratiques et les outils de mesures de la performance mais aussi sur les éventuels biais que peuvent rencontrer les évaluateurs. Ce travail présente un intérêt à la fois cognitif (améliorer notre connaissance de la performance de l'aide au développement) et pratique (permettre une meilleure évaluation de l'aide internationale au développement). Il fournit une des premières

études, en Côte d'Ivoire, en contrôle de gestion visant directement à améliorer les pratiques de l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement et offrira éventuellement des axes de recherches futures.

Cet état d'avancement mettra en exergue les points suivants de notre thèse, (1) la problématique, (2) la revue de la littérature et les cadres théoriques mobilisées, (3) le cadre conceptuel, (4) le terrain d'études, (5) la méthodologie.

1 La problématique de recherche

Nous retraçons ici le cheminement aboutissant à notre problématique de recherche. Dans un premier temps, nous présentons la vision de la performance de l'aide internationale au développement telle qu'elle était présentée durant des décennies par les économistes (1.1). Ensuite, nous mettrons en exergue la nouvelle vision de la performance de l'aide internationale au développement selon la déclaration de Paris en 2005 (1.2). Appuyés sur nos constats professionnels (1.3), enfin, nous poserons notre problématique (1.4).

1.1 La performance de l'aide vue par les économistes

L'efficacité de l'aide internationale au développement a longtemps été abordée sous divers angles dans l'optique de définir si oui ou non l'aide permettait, comme son nom l'indique, d'aider les pays à faibles revenus. A cet effet, un nombre incalculable de travaux ont été réalisés.

Une première vague d'études issue des années 70 a tenté d'observer l'impact de l'Aide sur la croissance et sur l'épargne domestique. Ces flux venant combler un déficit d'épargne national, il était ainsi attendu qu'un déboursement d'aide conduise à accroître le niveau d'épargne domestique, favorisant ainsi l'accumulation du capital et *in fine* la croissance économique (Griffin et Enos, 1970).

Dans les années 80, une deuxième vague d'études a repris ces premières analyses tout en essayant cette fois-ci de contrôler les problèmes de "causalité inverse" entre l'aide et la croissance. L'aide et la croissance peuvent toutes deux être influencées par d'autres variables qui les conduisent à évoluer de façon conjointe, comme la présence de conflits armés ou l'apparition de catastrophes naturelles (Mosley, 1980).

Au cours des années 90, l'idée que la relation entre l'aide et croissance n'était pas forcément linéaire est devenue de plus en plus acceptée conduisant ainsi à une nouvelle vague d'analyses. Celles-ci ont alors tenté de démontrer que l'efficacité de l'aide sur la croissance pouvait être conditionnelle et dépendre de certains facteurs propres aux économies des pays bénéficiaires. L'article de Burnside et Dollar (2000) montre ainsi que l'aide ne serait efficace et n'impacterait positivement la croissance économique que dans les pays possédant de "bonnes" institutions et ayant mis en œuvre des politiques économiques saines. Guillaumont et Chauvet (2001) ont démontré quant à eux que l'aide était en moyenne plus efficace dans les pays qui étaient fortement exposés aux chocs extérieurs tels que les fluctuations brutales des termes de l'échange (pouvant fortement handicaper les exportations) où les importantes

variations climatiques (impactant négativement les productions agricoles). D'après Collier et Dehn (2001) enfin, l'aide pourrait effectivement avoir un effet dit "compensateur" et atténuer l'impact négatif de ces chocs exogènes sur la croissance.

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

1.2 Une nouvelle vision de la performance de l'aide internationale au développement

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

- **Avoir une gestion axée sur les résultats (GAR)**, c'est-à-dire un mode de gestion qui établisse un lien entre la dépense publique et l'atteinte d'un résultat concret (OCDE 2005 ; 2008).
- **Et harmoniser un cadre d'évaluation de la performance**, l'harmonisation consiste à mettre en place des dispositifs communs nationaux de pilotage et d'évaluation de la performance de l'aide au développement (OCDE 2005 ; 2008).

Axer la gestion sur les résultats signifie gérer et mettre en œuvre l'aide en se concentrant sur les résultats souhaités. Mais cela suppose de définir à la fois les bénéficiaires des résultats et ceux qui expriment les cibles à atteindre. Dans cette perspective, les donateurs et les pays bénéficiaires se sont engagés à unir leurs efforts dans le cadre d'une approche participative afin d'instaurer une gestion axée sur les résultats. Et les donateurs doivent s'abstenir de demander l'adoption d'indicateurs de performance qui ne soient en accord avec les politiques nationales de développement des pays bénéficiaires consignés dans le Document de Stratégie pour la Réduction de la Pauvreté (DSRP)¹ (Holvoet et Robrecht, 2007). Ainsi, selon ces principes, tous doivent travailler ensemble à rendre l'aide plus efficace. Dans ce nouveau contexte, l'évaluation en tant que vecteur d'efficacité s'impose autant qu'elle interpelle.

¹ DSRP, il décrit les politiques et programmes qu'un pays entend mettre en œuvre sur le plan macroéconomique, structurel et social afin de promouvoir la croissance et de réduire la pauvreté, ainsi que les besoins de financement extérieur. Il constitue la base des apports d'aide de la Banque mondiale et des autres institutions.

De façon implicite, c'est principalement l'exercice d'évaluation de la performance finale des résultats de l'aide qui est appréhendé au travers du terme générique « évaluation ». D'un côté, les modèles d'évaluation se sont considérablement diversifiés ces dernières années parce que les raisons qui motivent l'évaluation ne sont pas les mêmes d'un projet à l'autre (Boisteau, 2013). D'un autre côté, l'aide au développement repose sur une théorie de changement social. La théorie de changement social est définie par Rochet (1968) comme toutes transformations observables et vérifiables dans le temps qui affectent le fonctionnement d'une collectivité. Par conséquent, l'existence même de l'aide au développement se justifie par les externalités qu'elle génère, c'est-à-dire par ses retombées sur la société. Ce qui ajoute à la complexité de sa mesure de performance ; l'appréciation de sa performance repose ainsi sur des critères objectifs, mesurable avec des indicateurs de façon aisée et fiable mais aussi sur des aspects plus subtils difficiles à mesurer qui résultent du fait « qu'il est difficile de trouver des indicateurs d'activité liés sans équivoque aux externalités » (Sponem & Chatelain-Ponroy, 2009, p.4). Pour la mesure de ces aspects subtils, l'évaluateur se base sur son expérience, sur son expertise. Or, l'expert se fonde sur son expérience qui lui permet de reconnaître une situation. Le danger est qu'il peut se tromper dans cette reconnaissance de situation.

1.3 Constats issus de notre expérience professionnelle

Le premier constat a trait aux caractéristiques de la performance. La performance de l'aide internationale est multidimensionnelle et elle est fonction des attentes des parties prenantes. Cette question de l'évaluation comporte donc des enjeux qui dépassent largement la mesure des coûts et des effets de l'aide et servent les besoins ou la cause des commanditaires (donneurs et pays bénéficiaires). De plus, l'évaluation est souvent dévoyée par les jeux de légitimation. Notre expérience révèle que l'évaluateur se trouve pris dans des jeux de compromis, à devoir concilier intérêts et information.

Le deuxième constat est que l'évaluation de l'aide internationale au développement emprunte à des perspectives d'analyse très variées tels que l'analyse des politiques publiques, la théorie des choix publics, le management public, etc. Largement ouvert aux influences d'autres disciplines, il y a même à craindre quelques dérives survenant généralement lorsque de nouvelles catégories d'analyse ou de nouveaux concepts deviennent d'usage courant, sans avoir toujours la rigueur théorique requise pour mesurer la performance de l'aide internationale au développement. D'où l'injonction de la déclaration de Paris (2005) invitant les acteurs de l'aide à harmoniser un cadre d'évaluation de la performance.

Le troisième constat est qu'une multiplicité et une diversité d'enjeux pèsent sur l'évaluation : elle mesure les résultats, mais satisfait également un objectif de légitimité des donateurs de justifier leur action en faveur du développement et permet d'afficher une certaine (volonté de) transparence. Ce qui fait de l'évaluation un instrument sur lequel on fait porter beaucoup d'attentes ce qui, par conséquent, amène à s'interroger sur le statut à donner aux connaissances produites par l'évaluation.

1.4 Problématique et questions de recherche

Au vu de tout ce qui précède, il nous semble pertinent de poser la problématique suivante :

Est-il possible de réaliser une évaluation finale d'un projet d'aide au développement qui soit objective, fiable, valide et qui aide à la décision ? Et si oui, comment ? Et si non pourquoi ?

À cette question centrale se rattachent d'autres questions de recherche :

1. Quelles sont les pratiques d'évaluation de performance existantes ? Avec quelles méthodes et outils réalise-t-on une évaluation finale d'un projet d'aide au développement ?

2. Quels sont les biais qui influencent la qualité et la fiabilité d'une évaluation finale ? Existe-t-il des biais cognitifs ? Quels sont les effets de ces biais sur l'objectivité et la validité d'une évaluation finale ?

3. Comment réduire ces biais pour une meilleure évaluation ?

4. Faut-il retenir l'une des méthodes d'évaluation existantes ou faut-il concevoir une méthode alternative ?

2 Revue de la littérature et cadres théoriques mobilisés

2.1 Trois éclairages complémentaires

Dans le domaine de l'aide internationale au développement, les mots « succès », « performance » et « efficacité » sont utilisés alternativement pour désigner la performance. Pour notre part, nous allons, pour éviter toute confusion, utiliser le mot performance et proposer la définition selon laquelle la performance d'un projet d'aide au développement est appréhendée au travers de la conjonction de l'efficience et de l'efficacité. C'est-à-dire un mode de gestion qui établisse un lien entre la dépense publique et l'atteinte d'un résultat concret tel que préconisé dans la déclaration de Paris (OCDE 2005 ; 2008).

Appliquer le concept de performance à l'aide internationale au développement implique de prendre en compte ses deux grandes spécificités (Diallo et Thuillier, 2004 ; 2005 ; Khang et Moe, 2008 ; Landoni et Corti, 2011 ; Ika, 2007) : (1) l'aide internationale au développement est une politique publique (Soverino & Jacquet, 2002 ; Knoepfel & Varone, 1999), revêtue d'une mission sociale ; (2) l'aide internationale au développement est un projet (Rondinelli, 1983 ; Crawford et Bryce, 2003 ; Ika, 2005).

Le caractère « politique publique » de l'aide internationale au développement renvoie à la littérature sur la performance des politiques publiques dans le secteur public. Nos travaux ont donc pour cadre d'analyse la performance des politiques publiques insufflé par les réformes récentes de la nouvelle gestion publique. Ainsi, nous concevons la performance de l'aide internationale au développement comme ayant une double fonction de production à prendre nécessairement en compte dans la mesure de sa performance. (Gibert 1986 ; 2003 ; 2010 ; Burleau et al., 2004). Car, de par sa mission sociale, la performance de l'aide internationale au développement diffère de celle du secteur marchand puisque, porteuse d'une mission sociale, la performance se traduit par un changement social des individus et de la société. A cet effet, Tiberghien (2006) signale que la nature de la performance de l'économie sociale ne répond pas aux mêmes critères que ceux appliqués par « l'autre économie », où l'approche financière

reste prédominante. Avec une mission sociale, la performance constitue un changement de cadre cognitif dans lequel la valeur des actions publiques et de leurs effets doivent désormais être mises en correspondance avec les dépenses engagées (Ughetto, 2004).

Ensuite, le projet étant le véhicule privilégié de l'aide internationale au développement, la consécration de l'aide au développement au sein de cet environnement de projet est l'occasion de revendiquer certaines exigences spécifiques prises en compte dans la sphère de la gestion des projets. Par conséquent, le concept de performance de l'aide au développement et certains outils qui l'accompagnent dérivent en partie de la gestion des projets. Depuis plusieurs années, la performance de l'aide internationale au développement a suscité un engouement tant chez les praticiens que chez les universitaires en gestion de projet. Le vif intérêt accordé à la performance de l'aide au développement a guidé moult contributions d'auteurs dans des revues académiques comme le *Project Management Journal* (PMJ), *New Direction for Business Project* et l'*International Journal of Project Management* (IJPM). D'ailleurs, la littérature suggère qu'un rapprochement entre la gestion de projet et la gestion des projets de développement international est possible et qu'en matière de succès des projets, la gestion des projets de développement international peut tirer des enseignements de la littérature de la gestion de projet pour mieux adapter certains outils et techniques de mesure de la performance de l'aide au développement (Ika, 2011).

La mesure de la performance de l'aide internationale au développement est généralement confiée à un évaluateur sur la base de l'expertise de ce dernier. A cet effet, il peut être « contaminé » par les structures mentales (Buono et Savall, 2007) des projets qu'il connaît. Il s'agit des éléments stables qui structurent le projet et qui interagissent avec les comportements pour les influencer, tels que l'idéologie des dirigeants ou les opinions de groupes des parties prenantes. Pour décrire ces phénomènes, de nombreux auteurs, comme Schein (1984, 1985), préfèrent parler de « culture d'entreprise ». L'évaluateur, expert en situation, peut-être dévié de manière plus ou moins consciente de ses problématiques et de ses hypothèses.

2.2 Cadres théoriques

Nous mobilisons également la théorie des choix publics (Buchanan et Tullock, 1962), qui nous semble adaptée pour évaluer la pertinence de la politique publique. En effet, la théorie des choix publics traite la question de savoir quelles décisions politique doivent être prises étant donné le contexte politique et s'intéresse à la pertinence des actions mises en œuvre. Or, la pertinence est l'un des critères de mesure de la performance de l'aide au développement. Elle est la mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement doivent correspondre aux attentes des bénéficiaires, aux besoins des pays (OCDE, 2002 p. 32).

Compte tenu des multiples parties prenantes qui peuvent être identifiées autour de l'aide internationale au développement, l'approche des parties prenantes est un cadre théorique intéressant pour définir le lien existant entre les différentes attentes des parties prenantes et la mesure de la performance de l'aide internationale au développement. Car, selon Baker et al. (1998), il n'y a pas de « succès absolu » mais seulement des « succès perçus ». Les diverses parties prenantes peuvent percevoir le succès des projets sous différents angles. Le point de vue est loin d'être le même pour toutes les parties prenantes (Lim et Mohamed 1999 ; Jugdev

et Müller 2005 ; Ika 2009). Si tel est le cas comment une évaluation finale peut-elle être objective pour toutes les parties prenantes ?

La théorie néo-institutionnelle des organisations (TNIO) semble aussi offrir un cadre intéressant pour comprendre l'objectivité d'une évaluation de la performance de l'aide internationale au développement. En effet, cette théorie offre un cadre d'analyse pour comprendre les liens existants entre les pratiques, méthodes, outils observés et l'évaluation de la performance de l'aide internationale au développement. Le courant néo-institutionnel met l'accent sur la recherche de légitimité. Selon cette théorie, les facteurs institutionnels et les fonctions symboliques des structures permettent aux organisations de se légitimer dans leur environnement institutionnel. Les organisations ne sont pas seulement en concurrence pour des ressources et pour des clients mais aussi pour obtenir un pouvoir politique et une légitimité institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983). Cette recherche de légitimité peut inciter les entreprises à adopter des structures ou des pratiques organisationnelles dans un but 'cérémoniel' (Meyer et Rowan, 1977) conforme à leur environnement.

Enfin, nous nous intéressons aussi à la théorie de la décision en situation (*naturalistic decision making*) (NDM) qui explique ce que font réellement des experts en situation (Klein, 1999 ; 2008 ; Henriot, 2012 ; Giordano et Musca, 2012). Cette théorie est mobilisée pour expliquer les éventuels biais qui peuvent entacher l'appréciation de l'évaluateur.

Comme évoqué plus haut l'aide internationale au développement est peu étudiée en Sciences de gestion. Par conséquent, nous ne disposons pas de travaux spécifiques pouvant servir de cadre de référence. In fine, notre revue de littérature et nos cadres théoriques peuvent faire l'objet de critiques et suggestions.

3 Cadre conceptuel

Et donc pour évaluer l'évaluation, nous mobilisons le cadre d'analyse de Bouackaert et Haligan (2008). Ces auteurs soutiennent qu'un système de mesure de performance doit être jugé sur six (6) variables et à certaines variables nous ajoutons des théoriques pour les rendre plus explicites :

- La forme globale du système de mesure : linéaires ou, au contraire, ambigus et complexes et supposent une réflexion active entre les différents acteurs concernés par ces mesures.

- La conception du système de mesure : elle peut être spécifique ou générique. Cette variable s'explique mieux avec la théorie néo-institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983), elle participe à nous éclairer sur les raisons et apports réels des pratiques d'évaluation étudiées selon qu'elle est le fruit du travail des membres de l'organisation ou qu'elle résulte de l'importation de pratiques d'autres organisations dans un but 'cérémoniel' (Meyer et Rowan, 1977) conforme à un champ institutionnel.

- Le périmètre de la mesure : il varie en fonction du nombre des aspects couverts par la mesure de la performance.

- La profondeur de la mesure : Elle peut être micro, méso, ou macro. Nous estimons que l'approche descriptive de la théorie des parties prenantes plus précisément le modèle de Mitchell et al. (1997) peut aider, par les attributs (pouvoir, urgence, légitimité) des différents acteurs de l'aide à déterminer la partie prenante qui devrait compter le plus dans une évaluation de la performance.

- Les dimensions spécifiques de la mesure : Le système de mesure peut ou non intégrer des dimensions spécifiques (par exemple : la qualité). Cette variable permet d'analyser les différents critères/dimensions de performance proposés par l'OCDE et mis en exergue lors d'une évaluation. Hormis les critères de l'OCDE, Théorie des choix publics (Buchanan et Tullock, 1962) est un apport pour l'intégration de dimension spécifique dans l'évaluation. Selon cette théorie, les acteurs politiques cherchent à favoriser leur intérêt personnel. Les auteurs suggèrent l'application du principe « participatif » pouvant véritablement intégrer les citoyens à la construction d'une politique de développement (Gabas, 2003).

- La sensibilité aux dysfonctionnements : Les systèmes de mesure de la performance peuvent être plus ou moins sensibles à des risques. Et effectivement, la théorie de la décision en situation (Klein, 1999 ; 2008) soutient que l'expert en situation est confronté à des biais qui faussent son jugement.

Pour nous aider dans la détermination des biais et de leur analyse, nous faisons référence au modèle de Hogarth (1991). Ce qui est intéressant avec cet auteur c'est qu'il a conceptualisé le jugement d'un évaluateur donc son terme se rapproche du notre. Mais en plus il énumère les biais pouvant apparaître à chaque étape de traitement de l'information.

Ensuite, comment réduire les biais identifiés pour une meilleure évaluation. Dans la théorie de la décision, le courant cognitif soutient que l'amélioration des décisions passent nécessairement par l'identification des sources des déviations, c'est-à-dire des biais cognitifs et la mise en œuvre de stratégie de suppression de ces biais : c'est le debiasing (Kahneman et al., 1982). Par contre, dans la théorie de la décision en situation (NDM) au lieu de supprimer les biais dans une optique de réduction des erreurs, il convient de renforcer les mécanismes de protection et pour ce faire, il s'agira de créer les conditions pour rendre visibles les erreurs du décideur (Argyris, 1999). L'enjeu d'un expert face à un système complexe n'est plus d'éviter à tout prix les biais, mais d'assurer la gestion de sa représentation de la situation pour la maintenir dans des valeurs acceptables et s'assurer que les buts essentiels soient atteints. Les efforts se porteront alors moins vers l'établissement de stratégies de « debiasing » que vers une aide à ce mécanisme de protection, que constitue la gestion de la compréhension des situations auxquelles sont confrontés les décideurs.

Nous n'oublions pas aussi la dimension outils de nos travaux. Ça aurait été sans ambition de notre part et sans intérêt de lister simplement les outils intervenant dans l'évaluation. Nous souhaitons faire parler les outils observés. Pour le faire, nous utilisons le modèle de David

(1996) qui a pour avantage de multiplier le regard porté sur un outil. Son modèle analyse finement un outil de par sa nature, son objet, sa structure et son degré de précision.

4 Terrains d'études

Notre recherche s'appuiera sur une méthodologie qualitative et une démarche d'études de cas (Yin, 2008) inscrite dans une recherche-intervention. Toutefois, nous n'avons pas la prétention d'aborder tous les projets d'aide internationale au développement sur le territoire ivoirien. Or, nous sommes acteur au sein d'un seul projet, celui de l'Association Internationale de Développement (IDA), considéré comme terrain principal. Nous considérons que les deux autres projets seront des projets témoins qui nous permettront de recouper les données issues du projet sur lequel nous sommes acteur.

Nous ciblerons trois projets financés par dons visant à améliorer l'employabilité en Côte d'Ivoire au sein de trois institutions différentes dont :

- 1 au sein de l'IDA (Banque Mondiale),
- 1 au sein de la Banque Africaine de Développement (BAD) et,
- 1 au sein du Programme des Nations-Unies pour le Développement (PNUD).

Pourquoi les projets de création d'emplois ? D'abord parce qu'un projet d'aide au développement dans le domaine de l'emploi est représentatif, il est conçu comme tous les autres projets. Aussi, parce que compte-tenu du taux de chômage élevé en Côte d'Ivoire, le gouvernement fait de l'emploi une question majeure et, par conséquent, plusieurs projets sont financés dans ce domaine. Nous sommes donc certains de ne pas perdre notre terrain d'étude durant la thèse.

5 La méthodologie

Nous sommes acteurs dans le champ observé et donc nous avons l'opportunité de faire de la recherche-intervention ou la recherche action.

La recherche-intervention coproduit des connaissances avec le terrain étudié en le transformant (Lukka, 2005). Sur ce sujet, David (1999) explique que si l'on définit le changement comme une transformation intentionnelle d'un système par un groupe d'acteurs qui peut inclure le chercheur, le changement peut être analysé sous deux dimensions :

- son degré de formalisation qui indique à quel degré les changements réalisés ou prévus par le chercheur sont formellement définis ;
- son degré de contextualisation qui indique à quel point les changements réalisés par le chercheur sont intégrés au contexte.

Une formalisation est complète lorsque les changements prévus sont formalisés en détail ; une contextualisation est complète lorsque le changement est parfaitement adapté à l'organisation indépendamment de son degré de formalisation. Selon cette grille d'analyse, la recherche-action, dans sa forme canonique, est tournée vers la contextualisation du changement mais non vers sa formalisation. Cette méthodologie vise en effet à préparer un groupe au changement au travers des processus participatifs et démocratiques qui vont aider les acteurs à se libérer de l'emprise des structures. A eux par la suite de transformer l'organisation comme ils le souhaitent, éventuellement indépendamment du chercheur (David, 1999 ; Reason, Bradbury, 2001 ; Cappelletti 2010). La recherche-intervention vise quant à elle la formalisation et la contextualisation du changement. Elle cherche à transformer effectivement l'organisation dans ses structures et ses comportements, et non à préparer des changements futurs. Avec cette lecture et bien d'autres sur la recherche intervention, nous comprenons que le chercheur doit opérer la mise en place d'un outil au sein de l'organisation et observer les transformations induites par l'outil. Notre difficulté sur ce point tient au fait que généralement, les évaluations sont réalisées par un évaluateur externe, sur la base de son savoir-faire et expertise dans le domaine, par appel d'offre. Il est donc difficile de convaincre ce dernier d'utiliser un outil que vous lui proposez. Or la recherche intervention doit être transformative.

La recherche-action

Plus haut, nous disions que la recherche-action, dans sa forme canonique, est tournée vers la contextualisation du changement mais non vers sa formalisation. Cette méthodologie vise en effet à préparer un groupe au changement au travers des processus participatifs et démocratiques qui vont aider les acteurs à se libérer de l'emprise des structures. L'inconvénient majeur pour nous en aventurant sur cette méthodologie est l'utilisation de 3 études de cas dans nos travaux. La contextualisation sur lequel cas d'étude ?

Face à ces inconvénients, nous optons pour la méthode de cas multiples par une démarche hypothético inductive.

L'approche qualitative par la méthode de cas multiples par une démarche hypothético inductive. La démarche hypothético-inductive part « du vécu des acteurs pour reconstruire non pas la structure sociale générale, mais la logique et les propriétés particulière d'un ordre local » (Friedberg, 1997 : 304). Une telle démarche accorde la priorité à la découverte du terrain et « au développement de modèles descriptifs et interprétatifs qui collent à ce terrain, à ses particularités et à ses contingences ».

6 Références bibliographiques

- Boisteau, C. (2013). L'évaluation, un outil au service de l'efficacité du développement. *Sociologies pratiques*, 2(27), 125-132.
- Burleau, A., Teller, R., Chatelain-Ponroy, S., Mignon, S., & Walliser, E. (2004). *Contrôle de gestion*. Vuibert Gestion.
- Burnside, C., & Dollar, D. (2000). Aid, policies, and growth. *American Economic Review*, 90(4), 847-68.
- Cappelletti, L. (2010). Recherche-Intervention : Quels usages en contrôle de gestion. *publié dans crises et nouvelles problématiques de la valeur. Communication pour le congrès de l'AFC*. Nice - France.
- Chanut, V., & Lamarque, D. (2014). Où en est l'évaluation des politiques publiques ? *Politiques et Management Public*, 31(1), 5-12.
- Collier, P., & Dehn, J. (2001). Aid, shocks and growth. *Policy Research Working Paper Series 2688, The World Bank*.
- Crawford, P., & Bryce, P. (2003). Projects monitoring and evaluation : a method for enhancing the efficiency and effectiveness of aid project implementation. *International Journal of Project Management*, 21(n°1), PP.363-373.
- David, A. (1999). Intervention methodologies in management research. Track : Collaborative management/Research approach.
- Diallo, A., & Thuillier, D. (2004). The success dimensions of international development projects : the perceptions of african project coordinators. *International journal of project management*, 22(1), pp.19-31.
- Diallo, A., & Thuillier, D. (2005). The success of international development projects, trust and communication : an african perspective. *International Journal of Project Management*, 23(n°1), pp.237-252.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The iron cage revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Gibert, P. (1986). Management public, management de la puissance publique. *politique et management public, vol.4(2)*, 89-123.
- Gibert, P. (2003). L'évaluation de politique : contrôle externe de la gestion publique ? *Revue Française de gestion(n°147)*, p.259-273.
- Gibert, P. (2010). Contrôle et évaluation, au-delà des querelles sémantiques, parenté et facteurs de différences. *Revue française des affaires sociales(1-2)*, p.71-88.
- Giordano, Y., & Musca, G. (2012). Les alpinistes dans l'imprévu. Pour une approche naturaliste de la décision. *Revue Française de gestion*, 6(225), 83-107.
- Griffin, K., & Enos, J. (1970). Foreign Assistance, Objectives and Consequences. *Economics Review*, 18.
- Guillaumont, P., & Chauvet, L. (2001). Aid and Performance : A Reassessment. *Journal of Development Studies*, 37(6), 66-92.
- Henriot, J. (2012). Prendre une décision dans une situation ambiguë. La question du regard. *Revue Française de Gestion*, 6(225), 126-146.
- Holvoet, N., & Robrecht, R. (2007). Monitoring and evaluation under the PRSP : Solid rock or quickland ? *Evaluation and Program Planning*, 30, 66-81.
- Ika, L. (2005). La gestion des projets d'aide au développement : histoire, bilan et perspective. *Perspective Africaine*, 2, pp. 128-153.

- Ika, L. (2009). Project success as a topic in project management journals. *Project management journal*, 40(4), pp.6-19.
- Ika, L. (2011). Les Facteurs clés de succès des Projets d'Aide au Développement. Doctorat en Sciences de l'Administration. Université du Québec à Montréal.
- Jugdev, K., & Müller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Project Management Journal*, 36(4), pp.19-31.
- Khang, D., & Moe, T. (2008). Success criteria and factors for international development projects : a life-cycle-based framework. *Project management journal*, 39(1), pp.72-84.
- Klein, G. (1999). Sources of Power, How People make decisions. MIT Press.
- Klein, G. (2008). Naturalistic Decision Making. *Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 50(3), 456-460.
- Knoepfel, P., & Varone, F. (1999). Mesurer la performance publique. Méfions nous des terribles simplificateurs. *Politiques et Management Public*, 17(2), pp.123-145.
- Landoni, P., & Corti, B. (2011). The Management of International Development Projects : Moving Toward a Standard Approach or Differentiation ? *Project Management Journal*, 42(3), 45-61.
- Lim, C., & Mohamed, M. (1999). Criteria of Project success : an explanatory re-examination. *International Journal of Project Management*, 17(n°17), pp.243-248.
- Lukka, K. (s.d.). Approaches to case research in management accounting : The nature of empirical intervention and theory linkage. Accounting in Scandinavia - The northern lights (eds Jönsson, S., Mouristen, J.). Liber & Copenhagen Business School Press : 375-399.
- Meyer, J., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations : formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Mosley, P. (1980). Aid, Savings and Growth revisited. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, May.
- OCDE. (2002). Evaluation and Aid effectiveness.
- OCDE. (2005). *Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide*. Edition OCDE.
- OCDE. (2008). *Programme d'action d'Accra*. Edition OCDE, Septembre.
- OCDE. (2010). *Normes de qualité pour l'évaluation du développement*.
- Reason, P., & Bradbury, H. (2001). *Handbook of action research*. London : Sage.
- Rochet, G. (1968). *Introduction à la sociologie générale*. Paris: Tome 3, édition HMH.
- Rondinelli, D. (1983). Projects as instruments of development administration : a qualified defence and suggestions for improvement. *Publics Administration and Development*, 3, pp.307-327.
- Schein, E. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, Winter.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Severino, J.-M., & Jacquet, P. (2002). L'aide au développement : une politique publique au coeur du développement durable et de la gouvernance de la mondialisation. *Revue d'économie Financière*(66), P.229-251.
- Spomen, S., & Chatelain-Ponroy, S. (2009). Culture du résultats et pilotage par les indicateurs dans le secteur public. dans *Management : enjeux de demain, Bernard Pras (coord.) (Ed.)*, p.163-171.
- Tlibergien, B. (2006). Gouvernance territoriale et gestion des risques naturels : le management des Territoires à Dangerosité Inhérente. Doctorat en Sciences de Gestion. Université Paul Cézanne d'Aix-Marseille.
- Ughetto, P. (2004). La dépense et la valeur : L'esprit économique de l'Etat, enjeu politique. Le cas des musées. *Revue de l'IRES*, 8(4), 1-26.
- Yin, R. (2008). *Case Stud Reserach : Design and Methods* (éd. 4ème). Sage Publications.

