

Suivi-évaluation de l'aide au développement : évolution de l'aide et spécificités du cycle-projet

Monitoring and evaluation of development aid: evolution of aid and specificities of the project cycle

Hamza BIRBIR, (Doctorant en sciences économiques et gestion)

Laboratoire de Recherche en Compétitivité Economique et Performance Managériale
(LARCEPEM)

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales –Souissi
Université Mohammed V de Rabat, Maroc

Omar HNICHE, (Professeur en sciences économiques et gestion)

Laboratoire de Recherche en Compétitivité Economique et Performance Managériale
(LARCEPEM)

Université Mohammed V de Rabat, Maroc

Abdelhalim LAKRARSI, (Professeur en sciences économiques et gestion)

Laboratoire de Recherche en Compétitivité Economique et Performance Managériale
(LARCEPEM)

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales –Souissi
Université Mohammed V de Rabat, Maroc

Adresse de correspondance :	Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales-Souissi, Université Mohamed V de Rabat, Maroc Avenue Mohammed Ben Abdellah Ragraoui, Al Irfane, BP 6430 (+212) 5 37 67 17 19
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	BIRBIR, H., HNICHE, O., & LAKRARSI, A. (2024). Suivi-évaluation de l'aide au développement : évolution de l'aide et spécificités du cycle-projet. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 5(7), 81-101. https://doi.org/10.5281/zenodo.12639475
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: June 01, 2024

Accepted: July 02, 2024

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 5, Issue 7 (2024)

Suivi-évaluation de l'aide au développement : évolution de l'aide et spécificités du cycle-projet

Résumé :

Cet article examine l'évolution de l'aide au développement vers une standardisation des pratiques de suivi-évaluation (S-E), centrée sur les initiatives du Comité d'Aide au Développement de l'OCDE. À travers une revue de littérature, incluant les travaux des chercheurs, les rapports des bailleurs d'aide au développement et les statistiques du Comité d'Aide au Développement de l'OCDE, nous analysons les principales évolutions et pratiques dominantes. L'introduction des critères d'évaluation en 1991 est devenue une référence dans le domaine. Ces critères permettent une gestion plus mesurable et uniforme de l'aide au développement.

Chaque modalité d'intervention est équipée d'une stratégie de suivi-évaluation spécifique, conçue pour mesurer et améliorer l'efficacité de l'aide. Les interventions de type projet constituent une importance prédominante, le cadre logique et la gestion du cycle de projet sont des méthodologies qui ont révolutionné la planification et l'évaluation des projets d'aide au développement, reflétant une adoption presque unanime de cette approche dans la littérature spécialisée et les pratiques observées. Les critères d'évaluation incluent la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact, la durabilité et la cohérence, chacun jouant un rôle essentiel dans l'évaluation de l'aide au développement. Les conclusions de cette étude montrent que la standardisation et la rigueur méthodologique sont cruciales pour garantir que l'aide au développement atteigne ses objectifs de manière efficace et transparente. En outre, l'utilisation d'indicateurs de performance et de systèmes de rapportage harmonisés contribue à une meilleure comparabilité et à une évaluation plus précise des résultats. La mise en œuvre de mécanismes de rétroaction et l'ajustement continu des pratiques basées sur les données recueillies permettent d'améliorer les interventions et de maximiser leur impact. Par conséquent, une approche systématique et cohérente de suivi-évaluation est indispensable pour optimiser l'efficacité de l'aide au développement.

Mots clés : Aide au développement, aide publique au développement, projet d'aide au développement, suivi-évaluation, approche du cadre logique.

JEL Classification : O22

Type du papier : Recherche Théorique

Abstract:

This article examines the evolution of development aid towards a standardization of monitoring and evaluation (M&E) practices, focusing on the initiatives of the OECD Development Assistance Committee. Through a literature review, including the work of researchers, reports from development aid donors, and statistics from the OECD Development Assistance Committee, we analyze the main trends and dominant practices. The introduction of evaluation criteria in 1991 has become a benchmark in the field. These criteria allow for more measurable and uniform management of development aid. Each intervention modality is equipped with a specific monitoring and evaluation strategy, designed to measure and improve aid effectiveness. Project-based interventions are of predominant importance, the logical framework and project cycle management are methodologies that have revolutionized the planning and evaluation of development aid projects, reflecting an almost unanimous adoption of this approach in specialized literature and observed practices. The evaluation criteria include relevance, effectiveness, efficiency, impact, sustainability, and coherence, each playing an essential role in the evaluation of development aid. The findings of this study show that standardization and methodological rigor are crucial to ensure that development aid achieves its objectives effectively and transparently. Moreover, the use of performance indicators and harmonized reporting systems contributes to better comparability and more accurate evaluation of results. The implementation of feedback mechanisms and the continuous adjustment of practices based on collected data allow for improved interventions and maximized impact. Therefore, a systematic and coherent approach to monitoring and evaluation is indispensable to optimize the effectiveness of development aid.

Keywords: Development aid, Official Development Assistance, Development Aid Project, Monitoring-Evaluation, Logical Framework Approach

Classification JEL: O22

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

L'aide au développement, ce concept multidimensionnel qui englobe des efforts internationaux pour améliorer les conditions économiques, politiques et sociales des pays en développement, a subi d'importantes mutations depuis ses premières mises en œuvre postcoloniales jusqu'à ses formes actuelles hautement structurées. Cette évolution est le résultat d'une prise de conscience croissante que le développement ne doit pas seulement être soutenu, mais aussi rigoureusement évalué pour en maximiser l'efficacité et l'impact. Ainsi, l'aide au développement a progressivement été encadrée par des pratiques de gestion et de suivi-évaluation (S-E) dictées par des organisations internationales majeures comme l'OCDE et l'ONU, visant à instituer des normes et des méthodologies claires et mesurables.

Plusieurs études antérieures, telles que celles d'(Ahizi, 2019; Axelsson & Schön, 2019; Castellanet, 2003) ont analysé divers aspects du suivi-évaluation dans les projets de développement. Ahizi a mis en lumière les performances des projets d'aide internationale en Côte d'Ivoire, tandis qu'Axelsson & Schön ont évalué l'approche du cadre logique dans un projet d'infrastructure en Tanzanie. Castellanet a examiné le cycle de projet et l'efficacité des interventions de développement. (Crawford & Bryce, 2003) ont souligné l'importance du suivi et de l'évaluation pour améliorer l'efficacité des projets d'aide. (Ika, 2011) a identifié les facteurs clés de succès des projets d'aide au développement, et (Kusek & Rist, 2006) ont développé un cadre pour la mise en place de systèmes de suivi et d'évaluation axés sur les résultats. Malgré ces contributions significatives, il existe un manque d'études approfondies traitant de l'évolution de l'aide et de son rôle dans l'instauration systématique du suivi-évaluation.

L'instauration des critères d'évaluation promue dès 1991 par le Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'OCDE, est un exemple marquant permettant de mieux s'adapter aux défis contemporains et de renforcer encore plus l'efficacité et la pertinence de l'aide au développement. Au début de toute mission de suivi-évaluation, il est essentiel de définir clairement l'objet d'étude. Cette définition est fondamentale, car elle précise l'élément spécifique à évaluer, un programme n'est pas une politique, un soutien budgétaire n'est pas un projet, etc. Une fois l'objet d'aide est clairement établi, l'attention se porte ensuite sur le choix de la méthodologie adéquate pour mener à bien la mission de S-E, en s'assurant que les techniques choisies sont parfaitement adaptées aux spécificités de l'objet étudié.

La question centrale qui guide notre exploration est la suivante : **Comment l'évolution des pratiques d'aide au développement a-t-elle influencé les approches actuelles de suivi-évaluation, et quelles sont les spécificités du cycle-projet ?** Cette interrogation focalise notre attention sur l'importance cruciale du suivi-évaluation dans le cadre des projets de développement, reconnaissant que ces méthodes ne sont pas seulement des outils de gestion, mais aussi des leviers stratégiques pour accroître l'efficacité et la transparence des initiatives de développement. À travers cette question, nous cherchons à comprendre en quoi le suivi-évaluation s'intègre systématiquement dans les cycles de vie des projets d'aide, devenant une composante essentielle et souvent prédictive de leur succès.

Cet article vise à approfondir la compréhension de ces pratiques à travers deux axes principaux : l'évolution et la standardisation de l'aide au développement, et plus précisément, le suivi-évaluation des projets d'aide au développement. Nous explorerons d'abord comment l'aide au développement s'est transformée et standardisée au fil des années, soulignant la manière dont les politiques et les stratégies de S-E ont été promues et intégrées dans les pratiques courantes. Ensuite, nous examinerons en détail le suivi-évaluation des projets, révélant comment cette approche s'articule dans la gestion quotidienne des projets et son impact sur la réussite des initiatives de développement.

Pour mener à bien cette exploration, nous nous appuyons sur une revue de littérature, englobant à la fois des sources académiques et des rapports institutionnels, pour offrir une analyse riche

et nuancée. Le plan de l'article se décompose comme suit : la première partie traite de l'évolution et de la standardisation de l'aide au développement, explorant d'abord l'histoire et l'évolution de l'aide, puis la manière dont elle a été standardisée et comment cette standardisation a contribué à promouvoir le suivi-évaluation. La seconde partie se concentre sur le suivi-évaluation des projets d'aide au développement, détaillant les objets d'aide et les techniques d'intervention, et discutant de l'application du suivi-évaluation à travers le cycle du projet.

En somme, cet article a pour objectif de poser les bases d'une réflexion approfondie sur ces thèmes, afin de mieux comprendre comment la gestion structurée et l'évaluation des projets de développement peuvent contribuer à optimiser l'impact et la pertinence de l'aide au développement à l'échelle globale.

2. Évolution et standardisation de l'aide au développement

L'aide au développement représente un pilier central de la coopération internationale, inaugurée au cours du XXe siècle. Cette démarche, principalement axée sur le transfert de ressources aux nations les moins développées et à celles en phase de développement, a marqué un tournant significatif dans les efforts mondiaux visant à atténuer la pauvreté et à promouvoir le progrès socio-économique. Confrontés à la réalité que de nombreux projets essentiels au développement ne suscitent guère l'intérêt des investisseurs privés, en raison de leur haut degré de risque et de leur faible rentabilité, les bailleurs de fonds internationaux ont pris le relais. Par le biais de prêts, de subventions, et de dons, ils cherchent à pallier ce vide financier.

Au fil des années, cette aide au développement a évolué bien au-delà du simple transfert financier. Une dynamique de normalisation et d'institutionnalisation a vu le jour, orientant progressivement l'aide vers une approche plus structurée et formalisée. Dans ce contexte, les pratiques de suivi-évaluation (S-E) ont gagné en importance, devenant des outils clés pour assurer la transparence, l'efficacité et l'impact des projets de développement. Ces mécanismes ont pour but d'inciter à une mise en œuvre plus rigoureuse des initiatives de développement, tout en favorisant une culture de responsabilité et de reddition de comptes parmi les acteurs concernés. Ainsi, l'évolution vers la normalisation et l'institutionnalisation de l'aide au développement reflète une volonté croissante d'optimiser les efforts de coopération internationale, en intégrant systématiquement des pratiques de S-E pour guider les projets vers la réussite durable.

2.1. Évolution de l'aide au développement

Considérée comme un moteur clé de la mondialisation des politiques sociales, l'aide au développement est régulièrement au centre des discussions lors des sommets de l'Organisation des Nations Unies, visant à promouvoir une justice mondiale (Thérien, 2001). Cette aide, dispensée au-delà des frontières nationales des pays donateurs, symbolise l'extension du concept d'État-providence vers une vision globale de « Monde-providence », comme l'a souligné « Myrdal » en 1972. Elle joue un rôle crucial dans l'amélioration des relations internationales sous l'angle de l'engagement mondial. Reconnue comme l'une des politiques internationales essentielles entre les pays développés et les pays en développement, l'aide au développement s'appuie sur un cadre complexe qui intègre des soutiens financiers, des assistances techniques, des conseils économiques, et un partage de connaissances (Sévérino & Jacquet, 2002). Au-delà de sa fonction de redistribution de richesses et de transfert de connaissances, l'aide au développement est également envisagée comme une stratégie de stabilité internationale. Elle se révèle être un outil efficace pour maintenir la paix et la stabilité, tant pour les pays du Nord que pour ceux du Sud.

L'aide au développement incarne un des témoignages les plus forts de la générosité mondiale, initiant une redistribution des ressources à l'échelle internationale. Contrairement aux conflits qui ont divisé les nations, l'aide au développement se présente comme une manifestation

éclatante et un vecteur crucial de coopération internationale. Cependant, pour appréhender pleinement la portée et la signification de l'aide au développement, il est essentiel de se plonger dans son histoire. Ce faisant, nous mettrons en évidence la manière dont les définitions de l'aide ont été intrinsèquement liées à leurs contextes spécifiques ou à leurs objectifs d'intervention, dévoilant ainsi les différentes motivations et enjeux qui ont jalonné son évolution.

2.1.1. Mise en valeur des ex-colonies et réhabilitation des États en difficulté

D'après (Riddell, 2008) et (Pacquement, 2009), les racines de l'aide au développement plongent dans l'époque coloniale, une ère marquée par l'émergence de l'indépendance à travers un processus de développement et de construction institutionnelle initié par les puissances colonisatrices. Dans ce cadre, la France a déployé des politiques d'aide gouvernementale, notamment illustrées par le « *plan Sarraut* », dirigé par « *Albert Sarraut* », une figure prééminente de la politique coloniale française dès les années 1920. Parallèlement, le Royaume-Uni a instauré le « *Colonial Development Act* » en 1921, visant à promouvoir le développement industriel et agricole de ses ex-colonies. Aux États-Unis, un plan similaire était en vigueur pour accompagner les Philippines vers l'indépendance de 1905 à 1946.

Selon (Ika, 2011), cette forme d'aide présentait pour les nations donatrices une opportunité d'élargir leur sphère d'influence et de sécuriser des bénéfices économiques, perpétuant certains avantages issus de leur hégémonie coloniale (Ahizi, 2019). note que les pays récipiendaires de l'aide étaient souvent contraints à adhérer à des accords de libre-échange qui avantagent les intérêts commerciaux des donateurs. Néanmoins, cette interaction offrait des avantages mutuels pour les colonisateurs et les colonisés, jetant ainsi les bases du système international d'aide actuel.

Suite à la Seconde Guerre mondiale, l'Europe dévastée reçut un élan significatif en matière d'aide au développement, marqué par la création de la Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement (BIRD) en 1944, établissant ainsi la première institution de développement au monde. Peu après, en 1946, une proposition audacieuse émane du comité consultatif du département d'État américain, préconisant qu'une entité internationale prenne en charge la coordination des efforts de développement, une démarche visant notamment à abolir la souveraineté européenne sur les ex-colonies (Nwaubani, 2003). Ce désir de reconstruction et d'aide fut encore renforcé par « *George Marshall* », secrétaire d'État des États-Unis, lors de son discours historique du 5 juin 1947 à Harvard, annonçant une aide américaine à la reconstruction européenne dotée de 13 milliards de dollars, soit 2% du PNB américain. Cet engagement a posé les jalons d'une politique d'aide durable et fructueuse, surpassant largement les attentes initiales et continuant d'influencer les stratégies de coopération au développement (Thérien, 2001).

L'intensification de l'aide se manifesta clairement quand le président américain « *Harry Truman* », dans son adresse sur l'état de l'Union du 20 janvier 1949, introduisit la notion de sous-développement, marquant le commencement des efforts d'aide destinés à fédérer les nations en besoin (Pacquement, 2010). Toutefois, l'assistance américaine était conditionnée, limitée uniquement aux nations jugées « *libres* », mettant en lumière l'objectif de contrer les régimes communistes, une stratégie qui se manifesta par une augmentation de l'aide américaine en Amérique latine pendant la révolution cubaine (Thérien, 2001).

Cette volonté de reconstruction s'élargit aux pays en voie de développement, dans un environnement global scindé entre le capitalisme et le communisme. Le terme « *tiers-monde* », introduit par « *Sauvy* » en 1952, identifiait ces pays de l'après-Guerre froide dont la vulnérabilité attira l'attention des nations développées, les motivant à redresser ces insuffisances (Ika, 2011).

2.1.2. Bâtisseurs d'aide au développement

Les bouleversements mondiaux qui ont suivi la Seconde Guerre mondiale, touchant tant les pays récemment décolonisés et ceux identifiés comme appartenant au « tiers-monde », que les

nations ayant souffert de conflits, ont poussé les pays avancés à formaliser l'aide au développement. Cette démarche s'est notamment illustrée par la création de l'Organisation Européenne de Coopération Économique (OECE) en 1948, qui s'est transformée en Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) en 1961. Avec l'initiative de « C. Douglas Dillon », secrétaire d'État américain de l'époque « Eisenhower », l'OCDE a vu la naissance du Groupe d'Assistance pour le Développement (GAD) en 1960, qui évolua en Comité d'Aide au Développement (CAD) l'année suivante, jetant les bases du système d'aide moderne. Le CAD est rapidement devenu l'organe central pour la compilation de données et l'harmonisation des pratiques d'aide au développement à travers le monde.

L'orientation vers une aide au développement structurée et ciblée était désormais bien définie, et l'expansion rapide d'organismes consacrés en est la preuve concrète, reflétant l'engouement et l'investissement de cette période dans le domaine de l'aide internationale. Plusieurs initiatives emblématiques peuvent être soulignées (CAD OCDE, 2006) :

- L'année 1960 a marqué un tournant avec la création par la Banque Mondiale de « *International Development Association* » (IDA), qui avait pour mission d'offrir des prêts à conditions préférentielles aux nations pauvres en développement. Malgré la position dominante que cela conférait à la Banque Mondiale auprès des pays en développement, ces derniers auraient eu une préférence pour que l'ONU dirige cette initiative. Cependant, face à la réticence des pays développés, désireux de garder une mainmise sur l'aide, l'IDA est apparue comme un compromis acceptable (Thérien, 2001).
- La mise en place du Fonds du Koweït pour le développement économique des pays arabes en 1961, visant à soutenir le développement économique dans le monde arabe.
- La création d'un Ministère de la Coopération par la France en 1961, spécifiquement consacré à l'assistance des pays en développement.
- Les États-Unis, qui, la même année, ont institué « *United States Agency for International Development* » (USAID), chargée de la supervision de l'aide au développement économique.
- L'Allemagne, qui a ouvert en 1961 un Ministère de la Coopération et une banque de développement, pour diriger son aide au développement.
- Le Japon, qui a établi le Fonds de coopération économique d'outre-mer, afin de soutenir le développement économique de ses voisins.
- La Suède, qui a annoncé en 1961 la création de son Agence d'aide au développement, devenue l'Agence Suédoise d'Aide au Développement International (ASDI) en 1965.
- La Banque Africaine de Développement (BAD), fondée en 1964, dédiée à la réduction de la pauvreté et à la promotion de la croissance économique en Afrique.
- « *United Nation Development Programme* » (UNDP), créé en 1965 par l'Assemblée Générale des Nations Unies, pour aider les pays à atteindre les objectifs de développement durable.
- Le Canada, qui a établi l'Agence Canadienne de Développement International en 1968, responsable de la gestion de la coopération officielle avec les pays en développement et en transition, Etc.

Ces organisations et initiatives illustrent l'ampleur et la diversité des efforts déployés au niveau international pour promouvoir le développement économique et social à travers le monde dans la période post-Seconde Guerre mondiale.

2.1.3. Harmonisation des stratégies d'aide

Durant la décennie des années 1980, les pays du Sud ont été confrontés à une crise économique marquée, avec un accroissement massif de leur dette extérieure, qui a grimpé de 639 à 1.341 milliards de dollars entre 1980 et 1990 (Corbridge, 1993; Thérien, 2001). Face à cette précarité financière, le Fonds monétaire international (FMI) et la Banque mondiale ont initié les

programmes d'ajustement structurel (PAS), visant à corriger les déséquilibres macroéconomiques et devenant une condition sine qua non pour bénéficier de l'aide internationale. À titre d'exemple, le Maroc a obtenu des prêts de la Banque mondiale en mars 1984 et juillet 1985, à la suite d'un accord de PAS conclu avec le FMI en septembre 1983 (Morrisson, 1992).

Devant la persistance des défis économiques et l'inefficacité de certains programmes d'aide au développement, le Comité d'Aide au Développement (CAD) a, en 1992, diffusé un manuel regroupant les principes clés pour un cadre de référence commun axé sur l'efficacité de l'aide. Ce guide introduisait des directives sur (I) l'orientation générale, y compris la coordination de l'aide, le développement du secteur privé, l'implication des femmes, et (II) la gouvernance, incluant l'examen préalable des projets, les évaluations d'impact, l'appréciation de l'aide, et les pratiques exemplaires en matière de marchés publics (CAD OCDE, 2006).

En l'absence d'une gestion unifiée de l'aide au développement, l'OCDE-CAD a lancé en 1996 une initiative de normalisation importante, définissant, en collaboration avec diverses organisations internationales, des objectifs de développement assortis d'indicateurs pour évaluer le succès de la coopération mondiale dans ce domaine jusqu'en 2015. Le CAD a axé ce partenariat mondial sur trois piliers principaux : le bien-être économique, le progrès social, ainsi que la durabilité et la préservation de l'environnement (CAD OCDE, 1996). Dans le prolongement de cette initiative, l'ONU a formulé en 2000 les huit Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) pour une durée de quinze ans, ratifiés par 145 pays et toutes les principales agences de développement global.

Ensuite, dans la continuité des OMD, l'ONU et ses partenaires internationaux se sont engagés à réaliser dix-sept Objectifs de Développement Durable (ODD) pour 2015-2030. Ces objectifs embrassent une gamme étendue de domaines, allant de la lutte contre la pauvreté et la faim à la promotion de la santé et du bien-être, une éducation de qualité, l'égalité des sexes, l'accès à l'eau salubre et à l'assainissement, l'énergie propre et à un coût abordable, en passant par le travail décent et la croissance économique, et s'étendant jusqu'à la conservation des écosystèmes marins et terrestres, l'action pour le climat, la paix, la justice, et l'établissement d'institutions solides, en soulignant l'importance cruciale de partenariats renforcés pour la réalisation de ces objectifs.

2.2. Standardisation de l'aide au développement promotion du S-E

Au niveau international, les évolutions historiques dans le domaine de l'aide au développement ont créé les fondements d'une politique révolutionnaire au sein des relations internationales. Cela a permis l'institutionnalisation des entités impliquées dans la coopération internationale et a clairement délimité la structure et l'étendue de l'assistance au développement. L'aide publique au développement, représentant l'assistance financière fournie par les gouvernements des nations développées envers les pays en développement, se révèle être la forme d'aide la plus dominante, même si elle n'en représente pas l'unique source. Son importance capitale, en comparaison avec d'autres types d'aides provenant d'acteurs gouvernementaux ou non-gouvernementaux, est manifeste. C'est pourquoi notre attention se concentre sur les efforts de standardisation entrepris par les donateurs d'aide publique au développement, cruciaux pour améliorer la transparence, l'efficacité, et la responsabilité dans la mise en œuvre des programmes de développement. Ces standards, établis par les principaux organismes et institutions internationales, visent à harmoniser les efforts à l'échelle mondiale, assurant une coordination efficace entre donateurs et bénéficiaires.

Dans ce contexte, il convient de souligner que les politiques d'aide au développement sont de plus en plus reconnues pour leur rôle incitatif dans l'adoption de pratiques de suivi-évaluation rigoureuses. En effet, ces politiques ne se contentent pas de fournir les ressources nécessaires à la mise en œuvre des projets de développement, elles encouragent également une culture de

l'évaluation et de la mesure de l'impact, fondamentale pour la réussite des initiatives de développement. Cette tendance reflète une prise de conscience croissante de l'importance du S-E non seulement pour justifier les dépenses, mais aussi pour apprendre des expériences passées et améliorer continuellement l'efficacité des interventions futures. Ainsi, l'intégration des pratiques de S-E dans les politiques d'aide au développement représente une étape significative vers une gestion plus stratégique et orientée vers les résultats dans le domaine de la coopération internationale pour le développement.

2.2.1. Aide publique au développement

Le Comité d'Aide au Développement (CAD), organe central depuis 1961 pour la mesure des contributions financières vers les nations en développement, identifie l'Aide Publique au Développement (APD) comme englobant l'ensemble des transferts financiers extérieurs vers les États en développement. Ces apports ont pour but de soutenir le développement économique et d'améliorer les conditions de vie au sein de ces nations. L'APD, considérée comme la principale source de financement du développement, est subdivisée en aide bilatérale et multilatérale, illustrant les différents canaux de distribution des ressources. L'aide bilatérale représentait en moyenne 72% de l'APD entre 2004 et 2010 et 71% entre 2016 et 2022¹, est acheminée directement des pays donateurs aux pays bénéficiaires, et se concrétise souvent par des projets spécifiques, représentant en moyenne 47% de l'APD bilatérale entre 2016 et 2022² tels que la construction d'infrastructures éducatives, sanitaires, ou de transport. Cette modalité d'aide nécessite une planification détaillée et un suivi-évaluation rigoureux pour apprécier son impact (Keeley, 2012). En contraste, l'aide multilatérale, gérée principalement via l'Union Européenne, la Banque mondiale, et l'ONU avec une moyenne de 70% entre 2016 et 2022³, propose une méthode alternative par laquelle les ressources sont collectées puis redistribuées. Cela offre aux pays récipiendaires l'opportunité de minimiser les contraintes administratives, même si cela peut réduire la transparence et la maîtrise des pays donateurs sur l'emploi des fonds (Keeley, 2012).

Au-delà de APD, d'autres formes d'assistance, telles que les dons philanthropiques privés et les contributions issues de pays non adhérents au Comité d'Aide au Développement (CAD), jouent un rôle dans le soutien aux pays en développement. Néanmoins, il convient de souligner une certaine imprécision dans les données relatives à ces aides non-APD, ce qui complique leur analyse et comparaison précise. D'après les études menées par l'économiste « *Homi Kharas* », entre 1995 et 1998, l'APD représentait la majorité de l'aide, à hauteur de 82%, contre 17% pour les dons philanthropiques privés et seulement 1% provenant de pays non membres du CAD. Cette dynamique a évolué entre 2005 et 2008, période durant laquelle ces catégories d'aide hors APD a augmenté, atteignant 34% et 5% respectivement (Keeley, 2012). Le CAD qualifie l'aide non-APD comme incluant les contributions ne répondant pas aux critères de l'APD, telle que, les crédits à l'exportation, les apports au secteur privé sous conditions de marché, et l'aide non gouvernementale et dons d'ONG. L'APD exclut spécifiquement l'assistance aux pays en transition, ciblant uniquement les pays en développement, ainsi que l'aide militaire qui ne contribue pas directement au développement ou qui n'est pas alignée sur les objectifs fixés par l'ONU et le CAD. De plus, les contributions venant de pays extérieurs au CAD, comme la Russie, les Nations Arabes, et la Chine, ne sont pas considérées comme APD.

¹ Calculés à partir des statistiques du CAD-OCDE : <https://stats.oecd.org/> (consultés en juillet 2022 et actualisés le 11/04/2024)

² Calculés à partir des statistiques du CAD-OCDE : <https://stats.oecd.org/> (consultés en juillet 2022 et actualisés le 11/04/2024)

³ Calculés à partir des statistiques du CAD-OCDE : <https://stats.oecd.org/> (consultés en juillet 2022 et actualisés le 11/04/2024)

Les données sur l'Aide Publique au Développement (APD) révèlent une préférence marquée pour l'approche par projet dans la réalisation de l'aide au développement, constituant la moitié de l'APD bilatérale en 2022⁴. Cette stratégie est également adoptée par les acteurs de l'aide multilatérale. Des auteurs tels que Lecomte (1986), Sorensen (1993), et Crawford et Bryce (2003) reconnaissent cette méthode comme le principal vecteur d'intervention des bailleurs de fonds depuis sa création (Garnaud & Rochette, 2012). Malgré certaines critiques vis-à-vis de sa rigidité procédurale, des contraintes de temps (Castellanet, 2003), et de son insuffisance à intégrer pleinement les systèmes nationaux (Keeley, 2012), l'approche projet reste la méthode privilégiée. Sa popularité s'explique par sa capacité à matérialiser de façon visible les résultats, consolidant ainsi son rôle essentiel dans le secteur de l'aide au développement. Néanmoins, le succès d'un projet dépend de l'engagement tant des donateurs que des bénéficiaires, chacun ayant un rôle crucial à jouer dans l'optimisation de l'utilisation des fonds limités. Il est donc impératif pour les deux parties de s'impliquer dans l'évaluation, non seulement pour renforcer l'efficacité de l'utilisation des ressources à travers l'apprentissage issu des expériences passées, mais également pour assurer la transparence et la reddition de comptes envers les autorités politiques et le public (CAD OCDE, 2008).

2.2.2. Acteurs d'aide et promotion du S-E

La mise en place des dispositifs de suivi-évaluation (S-E) est fortement soutenue par les bailleurs de fonds, qui jouent un rôle de catalyseur dans l'adoption de ces pratiques. Ils facilitent l'implémentation de ces méthodes sous divers aspects et partagent une conviction commune selon laquelle le S-E améliore l'efficacité de leurs actions (OCDE, 2005). Les formes d'incitation par les bailleurs sont variées, mais prennent souvent la forme de conditions fixées aux nations bénéficiaires dans le cadre de conventions d'assistance et de coopération. Un exemple notable est le partenariat Compact I et II entre le Maroc et les États-Unis (Millennium Challenge Account, 2017). Par ailleurs, les programmes qui bénéficient du financement de l'Union Européenne doivent respecter différentes exigences évaluatives, y compris des évaluations ex ante, intermédiaires et ex post (Boyle, 2005).

Cette exigence concerne également les pays désirant s'engager dans des programmes internationaux de développement, tels que le programme des Objectifs de Développement Durable (ODD), adopté en 2016 par un consensus de 193 pays membres des Nations Unies. Ce programme ambitionne la réalisation de 17 objectifs et 169 cibles d'ici 2030 (Boubacar & Menard, 2019). Il n'impose pas aux pays la création de nouvelles politiques, mais exige l'intégration des ODD dans les politiques, projets et programmes nationaux existants. Pour cela, il est nécessaire d'établir ou d'aligner les dispositifs nationaux de suivi-évaluation afin de monitorer les progrès relatifs aux ODD (D'Errico et al., 2020).

Une approche similaire est adoptée par les programmes de réduction de la pauvreté orchestrés par « *International Development Association* » (IDA) de la Banque Mondiale. Ces programmes reposent sur une coordination mutuelle pour mettre en œuvre des initiatives de suivi individuel dans les pays (IDA, 2002). L'IDA, qui gère une portion substantielle des aides des bailleurs de fonds, lie ces dernières à l'atteinte de résultats mesurables via des indicateurs spécifiques. Elle prône un système d'allocation de fonds qui privilégie les pays assurant des politiques de bonne gouvernance, dans le but de renforcer l'efficacité des aides (Kusek & Rist, 2006). Depuis 2002, la Banque Mondiale collabore avec une trentaine de pays pour mettre en place des systèmes de suivi-évaluation, avec un nombre croissant de participants. Elle a également développé un programme régional en Amérique Latine visant à créer une communauté d'acteurs et de praticiens pour soutenir l'établissement de ces systèmes. Ce mouvement s'est étendu à d'autres

⁴ Calculés à partir des statistiques du CAD-OCDE : <https://stats.oecd.org/> (consultés en juillet 2022 et actualisés le 11/04/2024)

régions grâce à l'engagement d'institutions telles que la Banque Asiatique de Développement, la Banque Africaine de Développement, la Banque Interaméricaine de Développement, et le Ministère du Développement International du Royaume-Uni, contribuant à la formation d'une communauté mondiale d'acteurs et de praticiens dédiée à la promotion des systèmes de S-E (Mackay, 2008).

2.2.3. APD et standardisation des critères de S-E

En 1981, un moment clé a été atteint dans le domaine de la normalisation et de l'établissement de standards en évaluation, grâce à l'initiative du Comité mixte sur les normes d'évaluation en éducation, mettant en avant les critères « *d'utilité, faisabilité, convenance, précision et imputabilité* » (Caruthers et al., 2010). Cette initiative représente une première étape marquante. Ensuite, en 1991, le Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'OCDE a mis en place les principes pour l'évaluation de l'aide au développement, qui sont aujourd'hui reconnus mondialement comme la référence en matière d'évaluation du développement. Plus récemment, en 2005, le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG) a publié des normes et règles d'évaluation, qui ont été revues et actualisées en 2015 pour inclure 10 normes couvrant les « *Principes, objectifs et cibles, crédibilité, impartialité, transparence, capacités d'évaluation nationales, utilité, indépendance, éthique, droits de l'homme et égalité des sexes, et professionnalisme* » (Nations Unies, 2016). Collectivement, ces références forment des piliers essentiels dans les efforts internationaux visant à harmoniser et améliorer les pratiques d'évaluation à travers le monde (Quesnel & Bencheikh, 2022).

En 1991, le CAD de l'OCDE a défini des critères d'évaluation pour les activités de coopération internationale en matière de développement, qui sont devenus une référence dans le domaine de l'évaluation, largement adoptés au-delà des membres du CAD. Ces principes sont conçus pour accroître l'efficacité et la qualité de l'aide au développement à travers des évaluations systématiques et objectives. Ils mettent en exergue l'importance de la coopération entre donateurs et bénéficiaires, en valorisant les principes de partenariat, d'impartialité, d'indépendance et de crédibilité. Ces principes encouragent également une évaluation continue, favorisant l'apprentissage, la responsabilisation et des prises de décision éclairées, en se concentrant sur des critères tels que « *la pertinence, la durabilité, l'efficacité, l'efficience et l'impact* » (CAD OCDE, 2008). En 2019, le CAD a actualisé ses critères d'évaluation en intégrant le critère de « *cohérence* », afin de mieux examiner les interactions et la compatibilité des interventions avec d'autres initiatives. Cette révision encourage une analyse plus poussée sur la manière dont les différentes actions se complètent ou entrent en conflit, que ce soit au sein d'un pays, d'un secteur ou d'une institution (CAD OCDE, 2019). Les membres du CAD se sont engagés à revoir leurs politiques et procédures d'évaluation en accord avec ces principes et à promouvoir ces bonnes pratiques d'évaluation auprès de leurs partenaires dans les pays en développement, signant ainsi un progrès vers une approche plus harmonisée et efficace de l'aide au développement (CAD OCDE, 2008).

Les critères d'évaluation jouent un rôle crucial en orientant la manière dont les évaluations sont menées et les informations qu'elles génèrent. Le CAD de l'OCDE a souligné l'importance d'une application judicieuse de ces critères en adaptant ces derniers au contexte spécifique de chaque évaluation, considérant le cadre, le type d'intervention, les parties prenantes impliquées et la finalité d'évaluation. (CAD OCDE, 2019).

Selon le type d'évaluation réalisée, l'application de ces principes peut varier significativement. Dans le cadre d'une évaluation des besoins, les critères de pertinence et de cohérence sont souvent prépondérants, se focalisant sur la manière dont l'intervention répond aux besoins des bénéficiaires et son intégration avec d'autres initiatives. Pour les évaluations de processus, l'accent est mis sur l'efficience opérationnelle, analysant la mise en œuvre de l'intervention et la structure de gouvernance qui la sous-tend. Lors de l'évaluation des effets d'une intervention,

les critères d'efficacité et de viabilité (durabilité) sont prioritaires, permettant de mesurer si les objectifs escomptés ont été atteints et si les bénéficiaires sont susceptibles de perdurer. Enfin, l'évaluation de la performance globale d'une intervention couvre plusieurs des critères mentionnés précédemment, tout en y ajoutant l'évaluation de l'impact, qui examine les conséquences sociales, environnementales et économiques de l'intervention sur le long terme ou à une échelle plus vaste.

3. Objets d'aide au développement et pratiques du S-E du cycle projet

Dans le secteur du développement international, l'objet d'évaluation est souvent une intervention, dont les effets résultent de chaînes causales complexes associant structures, processus et impacts (Parsons, 1977). Les évaluations dans ce domaine visent fréquemment les actions, projets, programmes, stratégies et politiques de développement international, chacun représentant une unité d'analyse spécifique (Quesnel & Adrien, 2022). Ces interventions varient grandement en complexité, allant de simples initiatives à des projets extrêmement complexes, ce qui pose des défis méthodologiques significatifs. Pour aborder cette complexité, l'approche évaluative dans le développement international peut être structurée autour de six niveaux distincts, reflétant des facettes différentes mais interconnectées de l'effort de développement.

3.1. Objets d'aide au développement et techniques d'intervention

Dans le domaine de l'aide internationale, chaque modalité d'intervention est dotée de sa propre stratégie de suivi-évaluation, conçue pour mesurer et améliorer l'efficacité de l'aide (Quesnel & Adrien, 2022). Les statistiques d'APD révèlent que l'aide bilatérale représente en moyenne 71% de l'APD totale entre 2004 et 2022, illustrant l'importance et la prédominance de cette forme d'aide. De plus, les interventions de type projet sont les plus dominantes, constituant 47% de l'APD bilatérale, ce qui souligne leur rôle central dans la stratégie globale des bailleurs de fonds. La gestion du cycle-projet est une méthodologie qui a révolutionné la manière dont les projets d'aide au développement sont planifiés et évalués. Adoptée par les agences d'aide internationale, cette approche structure le processus de développement de projet en plusieurs étapes claires, allant de l'appréciation initiale des besoins à l'évaluation finale des résultats.

3.1.1. Panorama des interventions d'aide au développement

Au commencement d'une mission de suivi-évaluation, la première étape consiste à définir l'objet d'évaluation, c'est-à-dire à préciser ce qui sera suivi et évalué. Ensuite, l'attention se porte sur le choix de la méthodologie appropriée pour réaliser efficacement la mission. Le tableau suivant offre une synthèse détaillée des montants d'APD bilatérale dispensés entre 2016 et 2022. Cette récapitulation permet d'appréhender les tendances et évolutions dans l'allocation des ressources au fil des années.

L'APD bilatérale, constituant en moyenne 71% APD entre 2004 et 2022⁵, se déploie à travers diverses formes d'interventions, adaptées aux besoins spécifiques des pays bénéficiaires. Chaque catégorie d'intervention, illustrée dans les chiffres ci-dessus, souligne les priorités et les méthodes dominantes dans l'allocation de l'aide. Le soutien budgétaire, représentant 3% de l'aide, est versé directement au budget général des pays, permettant une grande flexibilité dans l'utilisation des fonds selon les priorités nationales et soutenant des réformes économiques et structurelles importantes. Les soutiens bilatéraux de caractère général aux organisations, programmes et financements groupés, qui comptent pour 21%, facilitent la mise en œuvre de programmes à grande échelle et améliorent la coordination entre les différents donateurs, en se concentrant sur des secteurs tels que la santé et l'éducation. Les interventions de type projet, les

⁵ Source : Calculés à partir des statistiques du CAD-OCDE : <https://stats.oecd.org/> (consultés en juillet 2022 et actualisés le 11/04/2024)

plus dominantes avec 47%, ciblent des domaines spécifiques nécessitant une attention immédiate, avec des objectifs et des résultats bien définis. L'assistance technique, qui représente 5%, implique l'envoi d'experts pour renforcer les compétences locales à travers le développement institutionnel et la formation.

Tableau n°1 : Types d'intervention d'APD bilatérale (En millions USD)

Types d'intervention	Moyenne 2016-2019	2020	2021	2022
Soutien budgétaire	2 148,40	6 796,61	5 444,83	4 792,58
Soutien bilatéral de caractère général aux organisations, programmes et financements groupés	22 922,32	27 411,43	30 050,76	24 367,80
Interventions de type projet	49 185,70	50 316,72	58 175,72	83 750,19
Experts et autres formes d'assistance technique	5 492,45	5 131,76	4 970,34	4 446,61
Bourses et autres frais d'étude dans les pays donateurs	3 328,54	3 886,01	4 062,25	3 949,41
Allègement de la dette	795,95	1 029,62	587,20	186,67
Frais administratifs non compris ailleurs	7 585,89	8 466,42	9 761,79	9 165,09
Autres dépenses dans le pays donneur	12 964,60	9 088,29	13 177,36	31 366,16
Autres remboursements de prêts	- 739,59	- 580,27	- 828,44	- 1 045,12
Restitutions de dons d'APD bilatérale et engagements négatifs	- 877,75	- 693,69	- 574,03	- 898,92
Instruments du secteur privé	3 116,38	3 968,53	4 537,01	2 967,41
Total	105 922,88	114 821,43	129 364,79	163 047,88

Source : Elaboré par nous-mêmes selon les statistiques CAD-OCDE : <https://stats.oecd.org/> (consulté en avril 2024)

Chacune de ces modalités d'intervention possède sa propre stratégie de S-E, conçue pour mesurer l'efficacité, suivre les progrès et assurer que les objectifs de développement soient atteints de manière efficace. Bien que les projets et les programmes présentent des différences, les principes de gouvernance en matière de S-E restent les mêmes pour les deux. Les guides de S-E (Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, 2011) traitent les dispositifs de S-E pour les programmes et les projets sans distinction entre les deux. De son côté, la Millennium Challenge Corporation (MCC), une agence gouvernementale américaine, adopte un cadre logique semblable à celui utilisé pour les projets que pour les programmes, en décomposant ces derniers en sous-projets (Millennium Challenge Account, 2017). Quant à l'Agence Française de Développement (AFD), elle reconnaît la distinction entre l'évaluation de projets et celle de programmes, mais les intègre dans un cadre évaluatif plus large. Ainsi, outre les évaluations ex post qui ciblent des projets spécifiques et se concentrent sur des interventions isolées, l'AFD effectue ou supervise également des évaluations approfondies, des évaluations stratégiques et des synthèses d'évaluations qui couvrent à la fois les aspects particuliers des projets individuels et les dimensions plus larges des programmes et des stratégies auxquels ces projets sont associés (AFD, 2013).

(Quesnel & Adrien, 2022) ont classifié les interventions de l'aide au développement en six niveaux distincts, offrant une structure analytique pour leur évaluation et gestion :

- **Actions directes** : Ces interventions comprennent des activités de base telles que la distribution de nourriture et les campagnes de vaccination, qui sont cruciales pour le transfert d'intrants essentiels. Inspirées des principes de gestion du travail de « Frederick Winslow Taylor » de la fin du XIXe siècle, ces actions visent à améliorer l'efficacité, l'efficience, la qualité des services délivrés et la satisfaction des bénéficiaires, en optimisant les processus pour atteindre ces objectifs.

- **Projets spécifiques** : Orientés vers la production de résultats concrets, ces projets ciblent des extrants spécifiques du développement. Ils cherchent à maximiser les chances de

succès en contrôlant autant de variables que possible, réduisant ainsi l'incertitude et les risques d'échec. L'évaluation se concentre sur des critères économiques, d'efficacité, d'efficience, de pertinence, de qualité, de durabilité des résultats obtenus, et de leurs impacts.

- **Partenariats** : Ce niveau inclut des interventions réalisées en collaboration qui favorisent des bénéfices de développement, tels que le soutien à des secteurs clés ou à des programmes de coopération nationale. Les évaluations portent sur la pertinence, l'efficacité, l'interconnexion, la qualité des impacts, et l'appropriation des résultats par les bénéficiaires.

- **Efficacité organisationnelle** : Au début des années 2000, l'importance de la capacité d'autogestion des pays et de la qualité de leurs institutions pour le développement a été reconnue. Évaluer ces capacités est devenu essentiel pour soutenir et stimuler le développement. Des modèles pour réaliser des diagnostics institutionnels ont été développés par des institutions comme la Banque interaméricaine de développement et le Centre de recherches pour le développement international, avec le soutien d'Universalia (Lusthaus et al., 2003). Les évaluations à ce niveau se concentrent sur la performance organisationnelle, les capacités, la motivation des organisations et l'environnement favorable à leur développement.

- **Stratégies d'impact** : Ces stratégies sont conçues pour avoir un impact durable sur le développement, telles que les efforts de réduction de la pauvreté, les programmes d'ajustements structurels, et l'amélioration de l'efficacité de l'aide. Des exemples marquants incluent les Objectifs du Millénaire pour le développement initié en 2000 et les Objectifs de développement durable adoptés en 2015. Les évaluations à ce niveau se focalisent sur la mesure des impacts attendus, ainsi que sur les résultats inattendus ou indésirables, en évaluant les progrès selon des indicateurs clés et en analysant les variations de performance, notamment en termes d'équité des impacts.

- **Politiques de développement** : Ce niveau se concentre sur l'élaboration et l'optimisation de politiques qui soutiennent les interventions de développement. Les évaluations visent à vérifier l'atteinte des objectifs fixés, la cohérence, la pertinence, ainsi que l'efficacité et l'efficience des politiques implémentées pour optimiser les résultats du développement.

Chaque niveau de cette classification nécessite une approche évaluative adaptée pour assurer une analyse efficace et pertinente des divers aspects des interventions de développement. Dans la suite de cet article, nous nous concentrerons exclusivement sur les approches de S-E des projets, considérées comme prédominantes dans le domaine d'aide au développement.

3.1.2. Cycle-projet d'aide au développement et logique d'intervention

Face aux questions concernant l'efficacité de l'aide et pour évaluer ses résultats, l'approche basée sur des projets est fortement recommandée par les bailleurs de fonds. Cette méthode permet une allocation efficace des ressources vers la réalisation d'objectifs spécifiques. En général, la gestion du projet est confiée aux entités du pays bénéficiaire, avec la surveillance des donateurs, ou par d'autres organismes désignés à cet effet. Cette stratégie repose sur l'engagement et la participation des parties prenantes, conformément à un accord de performance et de responsabilité, reflétant la théorie de la gestion axée sur les résultats. « *Un projet est une organisation temporaire, créée en vue de livrer un ou plusieurs produits d'entreprises conformément à un cas d'affaire convenu* » (Descheemaekere, 2019). Dans le domaine de l'aide au développement, les projets correspondent à la mise en œuvre spatio-temporelle des objectifs de développement qui ont été définis lors de la phase de planification (Ahizi, 2019). Toutefois, il est essentiel de distinguer nettement le projet de ses résultats. Tandis que le projet lui-même est temporaire, ses impacts sont conçus pour être durables. En effet, les effets environnementaux, économiques et sociaux générés par le projet peuvent perdurer bien au-delà de la durée du projet (Quesnel & Adrien, 2022).

Bien que de nombreux projets de développement ne réussissent pas en raison de problèmes tels que le manque de pertinence, une préparation inadéquate ou une gestion des risques déficiente,

des efforts ont été entrepris pour améliorer l'efficacité de l'aide. Suite aux recommandations du Comité d'Aide au Développement (CAD) en 1980, les bailleurs de fonds, y compris la Banque Mondiale et l'Union Européenne, ont concentré leurs efforts sur la standardisation et l'harmonisation des outils et méthodologies. Parmi ces efforts, l'implémentation de la gestion du cycle de projets via l'approche du cadre logique ressort comme une stratégie clé pour accroître la qualité des projets d'aide au développement (Castellanet, 2003).

Dans le contexte des objectifs de développement, les projets sont considérés comme des moyens pour atteindre des fins plus larges, plutôt que comme des fins en soi. Par exemple, la construction d'une route menant à une région isolée est destinée à produire des effets et impacts de développement spécifiques, tels que l'accroissement des revenus des habitants de cette région. De ce fait, la planification et l'exécution de projets suivent une progression allant de la conception initiale jusqu'à l'évaluation finale, un processus désigné sous le terme de gestion du cycle de projets. « *Le Project Management Institute* » précise qu'il n'existe pas de méthode universelle pour définir un cycle de vie de projet idéal, même si certaines organisations ont établi des politiques internes standardisées pour la gestion de projet (PMI, 2004). À titre d'exemple, l'Union Européenne a mis en place la gestion du cycle de projets en 1990 pour améliorer la qualité de la conception et de la gestion de ses projets (Commission Européenne, 2001), en réponse à l'évaluation critique de l'efficacité de l'aide internationale effectuée par le CAD en 1980 (Castellanet, 2003).

Le cycle de projet repose sur l'identification d'idées qui sont solidement intégrées dans une stratégie coordonnée, garantissant la consultation de toutes les parties prenantes et fournissant les informations requises pour faciliter des décisions éclairées à chaque étape du projet. Le cycle de projet de l'Union Européenne est constitué de six phases successives « *programmation, identification, formulation, financement, mise en œuvre et évaluation* » (Commission Européenne, 2001; Papadimitrov & Nikolovski, 2017). La Banque Mondiale incorpore dans son cycle de projets des phases initiales dédiées à l'analyse du contexte national. Les premières étapes servent à identifier les priorités d'engagement et à définir un cadre de partenariat. Le processus est articulé autour de six étapes clairement définies, notamment, « *identification, préparation, évaluation, approbation, mise en œuvre et évaluation* » (World Bank, 2022). Bien que le cycle de la Banque Mondiale présente certaines différences par rapport à celui de l'Union Européenne, il est manifesté que les deux cadres de gestion utilisent une approche par étapes pour organiser la prise de décision et définir explicitement les responsabilités. Les deux modèles partagent une progression séquentielle, nécessitant l'achèvement de chaque phase avant de progresser vers la suivante.

Les pratiques internes des bailleurs de fonds illustrent pourquoi la gestion du cycle de projet est identifiée par les chercheurs comme l'une des méthodologies les plus courantes dans la gestion de projets de coopération au développement (Castellanet, 2003; Rodríguez-Rivero & Ortiz-Marcos, 2022). Bien que les étapes spécifiques de la gestion du cycle de projet puissent différer selon les bailleurs, l'approche dite du Cadre Logique « *Logical Framework Approach* » s'est imposée comme la norme et l'outil principal de cette méthodologie. Elle est employée par les agences d'aide internationale comme un instrument essentiel pour l'approbation, la planification, ainsi que le suivi et l'évaluation des projets (Axelsson & Schön, 2019; Commission Européenne, 2001; Crawford & Bryce, 2003)

3.2. Pratiques du S-E à travers le cycle projet

Il est crucial de souligner l'importance d'intégrer les processus d'évaluation et leurs exigences dès le début de la planification d'un projet d'aide. Une définition claire et précise des objectifs d'une activité d'aide est essentielle pour garantir une évaluation objective et efficace. Il est également vital d'impliquer activement les pays bénéficiaires dans le processus d'évaluation afin de garantir sa crédibilité et de renforcer leur engagement. Par ailleurs, il est important que

le système de S-E soit opportun, avec des évaluations réalisées à des moments qui facilitent le processus décisionnel, plutôt que de se limiter à un exercice post-projet. La responsabilité du suivi des activités en cours repose généralement sur les opérateurs de terrain, mais l'intégration d'évaluations menées par des équipes indépendantes permet considérablement d'enrichir le système de S-E (CAD OCDE, 2008).

Une étude empirique a examiné les méthodes de S-E utilisées par les agences internationales de coopération au développement dans des projets et programmes dédiés à l'adaptation. L'analyse, qui s'est intéressée à 106 documents de projet provenant de six agences bilatérales de développement, montre une prédominance de la gestion axée sur les résultats et de l'approche du cadre logique. Ces méthodologies sont favorisées pour leur capacité à établir des distinctions claires entre les résultats attendus, les produits finaux et les activités réalisées. Un élément essentiel de ces approches de S-E est l'utilisation d'indicateurs précis et mesurables, cruciaux pour évaluer le succès des initiatives. Tandis que les produits et les résultats définissent les ambitions du projet, les indicateurs offrent les moyens concrets de mesurer ces ambitions. Cette différenciation entre les différents niveaux de résultats est particulièrement importante dans les projets d'adaptation, où les objectifs à court et moyen terme préparent le terrain pour des bénéfices à long terme, qui se manifestent sur un horizon temporel étendu (Lamhauge et al., 2012). Dans cette étude, les auteurs conseillent d'ajouter aux évaluations de projets spécifiques des évaluations globales à l'échelle d'un pays. Cette approche combinée pourrait améliorer l'évaluation de l'efficacité des interventions individuelles par rapport à l'objectif ultime du pays. La conception et la gestion de projets et programmes s'appuient sur la gestion axée sur les résultats, qui se divise en deux composantes essentielles. La première est axée sur les mesures de mise en œuvre, assurant que les apports et les activités d'un projet ou programme sont conformes au budget et au plan de travail initial. La seconde concerne les mesures des résultats, qui visent à vérifier si les objectifs du projet sont atteints à travers les résultats immédiats, intermédiaires, et les impacts à long terme, conformément aux directives de l'OCDE. Cette phase englobe une gamme variée d'activités, incluant la définition d'objectifs spécifiques, l'élaboration d'indicateurs, la fixation de cibles, le suivi des performances, et l'évaluation des résultats par rapport aux objectifs préétablis. L'approche du cadre logique est couramment utilisée pour structurer cette seconde composante, fournissant un cadre rigoureux pour l'évaluation et l'amélioration continue des projets et programmes (Lamhauge et al., 2012).

A titre d'exemple et selon la (Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, 2011), l'intégration du S-E au sein de la gestion de projet/programme met en relief le cycle complet des activités de Planification, de Suivi et d'Évaluation des Résultats (PSER) au sein d'un projet ou programme. Le processus débute par une évaluation initiale des besoins, cruciale pour juger de la pertinence du projet et guider sa conception. Cette phase initiale est suivie par la création d'un cadre logique, qui constitue la base pour la définition des objectifs, des indicateurs, des moyens de vérification et des hypothèses, tous indispensables pour la planification opérationnelle du projet. La troisième étape consiste en la planification du suivi et de l'évaluation, essentielle pour garantir une évaluation systématique des objectifs et indicateurs définis tout au long du cycle du projet. Vient ensuite l'étude de référence, qui établit les conditions de base et fixe les critères de comparaison pour les évaluations ultérieures. Il souligne également l'importance des évaluations intermédiaires, qui offrent une opportunité de réévaluation critique de la progression du projet et, si nécessaire, d'ajustement des stratégies en cours d'exécution. L'évaluation finale est cruciale pour déterminer si les objectifs ont été atteints et quel a été l'impact du projet ou programme. La phase finale, la diffusion et l'utilisation des enseignements tirés, bien qu'illustrée en dernier, montre l'importance d'intégrer de manière continue la réflexion, la documentation et l'apprentissage à chaque étape du cycle de PSER. Cette approche ne favorise pas seulement la réussite du projet en cours mais alimente également l'amélioration continue des projets et programmes futurs.

3.2.1. Approche du cadre logique

Intrinsèquement liée à la gestion du cycle de projet, l'approche du cadre logique fut adoptée en 1969 par l'Agence américaine pour le développement international (USAID), suite aux recommandations de la société de conseil « *Practical Concepts Incorporated* ». Cette technique fut introduite comme remède aux défis posés par une planification peu rigoureuse, qui non seulement rendait difficile l'évaluation des résultats par rapport aux attentes initiales, mais aussi complexifiait la corrélation entre les activités menées et la réalisation des objectifs, ainsi que l'impact global du projet. Les fondements de l'approche du cadre logique tirent largement parti des travaux de « *Rosenberg* », reconnu comme le précurseur de cette méthode. Elle a été employée tant dans la gestion de projets militaires que dans l'organisation des premiers lancements de satellites et des programmes spatiaux par la NASA (Rodríguez-Rivero & Ortiz-Marcos, 2022). « *L'approche du cadre logique conduit à la définition d'indicateurs de performance pour chaque maillon de la chaîne et à l'identification des risques qui pourraient entraver la réalisation des objectifs. Le cadre logique permet aussi d'associer les partenaires à la définition des objectifs et à la conception des activités. Au stade de la mise en œuvre, c'est un moyen utile de suivre l'avancement des activités et de prendre des mesures correctives* » (The World Bank, 2004).

L'approche du cadre logique est largement adoptée par les principales organisations d'aide au développement, telles que la Banque Mondiale (World Bank, 2005), l'Agence Française de Développement (AFD, 2018), l'Union Européenne (Papadimitrov & Nikolovski, 2017), la « *Japan International Cooperation Agency* » (JICA, 2004), et la Banque Africaine de Développement (BAD, 2017). Dans son rapport de 2020 sur l'efficacité de l'aide au développement, la Banque Islamique de Développement (BID) souligne que, bien que de nombreux projets aient été jugés pertinents, les objectifs de bon nombre d'entre eux n'étaient pas cohérents avec les résultats directement liés aux effets attendus. Plus précisément, selon la BID, plus de la moitié des projets évalués ne disposaient pas d'un cadre logique basé sur les résultats adéquats pour soutenir le S-E des résultats de développement. La BID souligne que le cadre logique est essentiel pour relier efficacement les activités du projet aux résultats souhaités et faciliter le suivi (BID, 2020).

Cette approche se déploie en deux étapes distinctes : la première consiste à définir la vision et les stratégies d'intervention à travers une analyse participative qui examine les problèmes, les objectifs et les stratégies (Papadimitrov & Nikolovski, 2017). La seconde étape de planification concrétise l'idée du projet en actions opérationnelles, en utilisant principalement la matrice du cadre logique (Commission Européenne, 2001). Bien que les manuels et les méthodologies proposés par différents bailleurs de fonds varient dans la forme de la matrice du cadre logique, ces variations tendent à converger et sont illustrées de manière commune dans la figure ci-après :

Figure n°2 : Matrice du cadre logique

Chaîne de résultat	Indicateurs de performance			Source de vérification	Hypothèse et risques
	Indicateur	Référence	Cible		
But/finalité/Impact					
Effets					
Résultats					
Activités					
Intrants					

Source : Elaboré par nous-mêmes

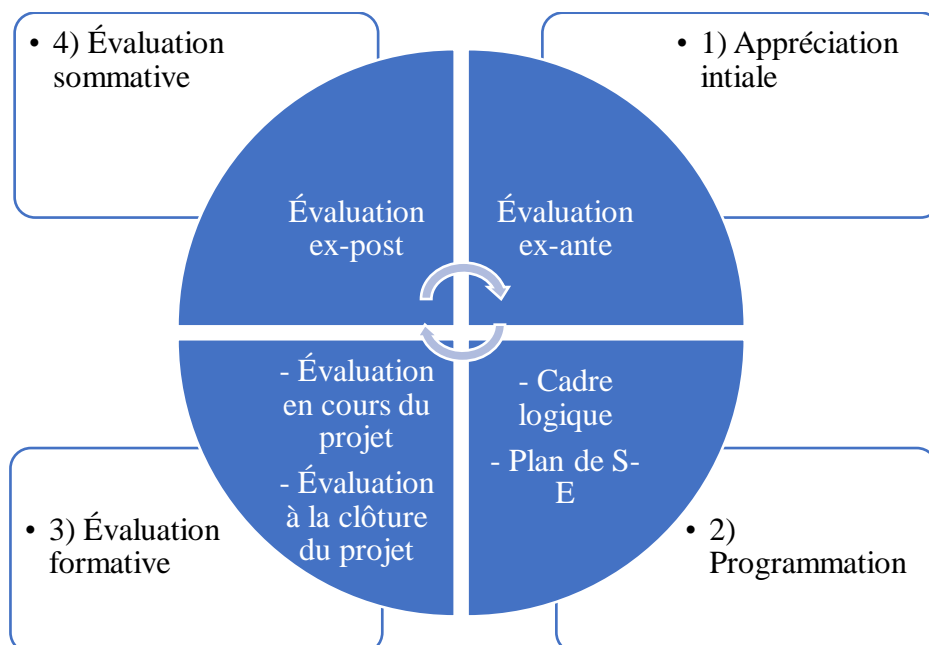
Bien que la structure de la matrice du cadre logique puisse varier d'une institution à l'autre, son objectif principal est largement reconnu comme étant le même (Crawford & Bryce, 2003). Cette matrice repose sur des éléments fondamentaux qui en garantissent l'efficacité. D'abord, la logique horizontale de mesure crée un accord parmi toutes les parties prenantes du projet

concernant la définition et le suivi des indicateurs de performance, facilitant ainsi le suivi des avancements à divers échelons. De plus, une approche systémique souligne la nécessité de considérer l'environnement global du projet, examinant comment il est affecté par et comment il affecte les hypothèses qui soutiennent la chaîne de résultats et les risques éventuels. Enfin, la logique verticale de cause à effet assemble ces éléments pour articuler clairement la stratégie d'intervention du projet, en reliant les objectifs stratégiques aux opérationnels par une causalité conditionnelle. Cette organisation permet de tracer de façon cohérente le chemin du projet, depuis les intrants jusqu'à l'impact escompté, soulignant l'importance cruciale de l'interaction entre les différentes phases de réalisation.

3.2.2. Suivi-évaluation par étape de projet

La gestion de projet se révèle de plus en plus populaire comme structure organisationnelle, malgré les fréquents dépassements de coûts et retards constatés. Les études indiquent que renforcer la planification stratégique des projets peut augmenter significativement leurs probabilités de réussite. L'évaluation occupe un rôle essentiel à plusieurs niveaux dans la gestion de projet, améliorant notablement ses perspectives de succès. Premièrement, elle aide à anticiper de façon fiable les résultats attendus et les impacts des différentes options avant toute prise de décision. Deuxièmement, elle est cruciale pour formuler des stratégies efficaces de gestion des risques, permettant d'analyser et d'évaluer la performance du projet afin d'identifier les meilleures approches. Troisièmement, pendant la mise en œuvre du projet, l'évaluation implique des études systématiques qui examinent la performance et définissent les défis associés. Quatrièmement, elle joue un rôle clé dans le développement des connaissances, offrant une chance d'apprendre des expériences passées, ce qui est avantageux pour la conception de futurs projets et pour l'élaboration de stratégies et politiques plus intégrées (Castonguay & Miller, 2006). En analysant les approches de S-E des projets tels que appliquées par (Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, 2011; Samset, 2004), la figure ci-dessous récapitule les différentes approches et fonctions de l'évaluation tout au long du cycle de vie d'un projet.

Figure n°3 : S-E dans le projet



Source : Elaboré par nous-mêmes

L'évaluation occupe une position cruciale dans la gestion du cycle de vie d'un projet, structurée autour de cinq phases essentielles qui chacune contribue spécifiquement à l'efficacité et au succès global du projet. La première étape, connue sous le nom d'appréciation ou évaluation ex-ante, est consacrée à l'analyse de la pertinence du projet. Elle vise à déterminer si le projet mérite d'être lancé, en évaluant sa faisabilité et sa capacité à répondre aux besoins détectés. Cette phase initiale est suivie par l'étape de programmation, qui implique une projection du plan de S-E pour cadrer les différentes missions d'évaluations éventuelles. L'évaluation intermédiaire est réalisée à des moments clés, souvent juste avant des transitions importantes du projet ou en réponse à des problématiques nouvelles. Elle fournit des informations précieuses qui facilitent la prise de décisions et les ajustements nécessaires dans les stratégies d'action. L'évaluation finale à la clôture du projet se concentre sur l'examen des résultats atteints, en analysant la qualité, le respect des délais, la gestion des coûts et l'accomplissement des objectifs définis au départ. Quant à l'évaluation ex-post, bien qu'elle soit réalisée moins fréquemment, elle est indispensable pour comprendre les impacts à long terme du projet et pour tirer des leçons qui seront utiles pour les futurs projets.

Bien que l'évaluation formative tout au long des différentes phases du projet vise à améliorer continuellement les processus de gestion pour optimiser la performance des projets, l'évaluation sommative se distingue par sa capacité à produire des rapports professionnels destinés tant aux décideurs qu'au grand public. Elle offre une analyse détaillée de la gestion des ressources et des résultats du projet. Cette forme d'évaluation améliore la compréhension du projet en mettant en avant ses performances, ses défis, ainsi que sa capacité à créer de la valeur et à atteindre ses objectifs. Elle complète ainsi l'évaluation formative en fournissant une vue d'ensemble et conclusive de l'ensemble du projet.

4. Conclusion

L'évolution de l'aide au développement, depuis ses premières initiatives au cours du XXe siècle jusqu'à sa configuration actuelle, témoigne d'une transformation profonde et structurée de la coopération internationale. Cet examen historique nous permet de constater comment les bouleversements mondiaux post-Seconde Guerre mondiale ont incité les nations développées à mettre en place des structures d'aide formalisées pour soutenir les pays nouvellement indépendants et ceux considérés comme faisant partie du « *tiers-monde* ». Cette période a vu l'émergence rapide d'organismes dédiés à l'aide internationale, symbolisant un engagement accru et une volonté de gérer l'aide de manière plus organisée et efficace. L'aide au développement a considérablement évolué, marquant une transition vers des approches plus structurées et ciblées. Cette transformation a été accompagnée par une expansion rapide des organismes dédiés, reflétant un engagement croissant dans le domaine de l'aide internationale. Nous avons exploré comment le cadre de suivi-évaluation a été intégré dans les mécanismes de distribution de l'aide, devenant une pratique standardisée qui influence significativement la gestion de l'aide. L'introduction des Objectifs du Millénaire pour le développement par l'ONU en 2000, et leur évolution vers les Objectifs de Développement Durable en 2015, est un exemple permettant de renforcer cette tendance en fixant des cibles claires et mesurables pour l'aide internationale, encouragée par une large ratification internationale. C'est dans ce contexte, que notre article a accordé une importance particulière pour répondre à la question Comment l'évolution des pratiques d'aide au développement a-t-elle influencé les approches actuelles de suivi-évaluation, et quelles sont les spécificités du cycle-projet ?

L'Aide Publique au Développement (APD) est aujourd'hui une composante essentielle de cette architecture globale, distinguant notamment l'aide bilatérale de l'aide multilatérale. La préférence pour l'approche projet, où la moitié de l'APD bilatérale est consacrée à des initiatives spécifiques, reflète un engagement pour des résultats tangibles et mesurables, ce qui est corroboré par la prédominance de cette méthode chez les acteurs de l'aide multilatérale.

En réponse à cette approche projet dominante, les dispositifs de suivi-évaluation sont fortement valorisés et soutenus par les bailleurs de fonds, qui reconnaissent leur rôle essentiel dans l'amélioration de l'efficacité des interventions. Le cadre logique, en particulier, sert de pierre angulaire pour la gestion du cycle de projet et le suivi-évaluation, reflétant une adoption quasi-unanime de cette méthodologie dans la revue de littérature examinée.

Ces développements mettent en lumière la centralité du suivi-évaluation dans l'amélioration de l'efficacité de l'aide. Les critères d'évaluation définis en 1991 et récemment révisés par le CAD de l'OCDE en 2019 et les dispositifs de suivi-évaluation soutenus par les bailleurs de fonds, illustrent bien cette évolution. Le suivi-évaluation ne se contente pas de mesurer les succès ou les échecs mais sert également de catalyseur pour l'adoption de pratiques qui maximisent l'impact positif de l'aide.

Cette analyse soulève une question essentielle pour l'avenir : les méthodes de suivi-évaluation élaborées dans le contexte de l'aide au développement international sont-elles extrapolables et bénéfiques pour les institutions publiques marocaines ? Cette interrogation invite à réfléchir sur la capacité des stratégies internationales à influencer positivement les pratiques de gestion au niveau national. En effet, l'adoption de ces méthodologies pourrait potentiellement améliorer la transparence, l'efficacité et la responsabilité dans la gestion des projets publics au Maroc.

En envisageant cette transposition, il est crucial de considérer les spécificités institutionnelles et culturelles qui caractérisent le contexte marocain. Une étude approfondie des conditions locales, des besoins spécifiques et des défis uniques s'avère nécessaire pour adapter efficacement les meilleures pratiques internationales. Cela pourrait non seulement renforcer les capacités locales mais également assurer un meilleur alignement des objectifs de développement national avec les pratiques de gestion de projet, ouvrant ainsi la voie à une nouvelle ère de gouvernance publique améliorée au Maroc.

Références

- (1). AFD. (2013). *Politique d'évaluation de l'AFD*.
- (2). AFD. (2018). *Fiche outil : Le cadre-logique*. <https://mediatheque.agencemicroprojets.org/fiche-outil-1-le-cadre-logique/>
- (3). Ahizi, D. (2019). *Évaluation de la performance de projets d'aide internationale au développement : Exemple de trois projets exécutés en Côte d'Ivoire* [Phdthesis, Conservatoire national des arts et métiers - CNAM]. <https://theses.hal.science/tel-02274553>
- (4). Axelsson, R., & Schön, H. (2019). *An Evaluation of the Logical Framework Approach in a Small-scale Aid Project A Case Study on Infrastructure Improvements at Mkula Hospital in Tanzania* [Master's thesis]. chalmers university of technology.
- (5). BAD. (2017). *Cabo Verde—Programme d'Appui à la Croissance Economique – Phase II (PACE II)*.
- (6). BID. (2020). *Development effectiveness report Achieving Results during COVID-19 Pandemic*.
- (7). Boubacar, A., & Menard, A. (2019). *Concevoir un système national de S&E en contexte des ODD*. <https://nec.undp.org/publications/concevoir-un-systeme-national-de-se-en-contexte-des-odd>.
- (8). Boyle, R. (2005). *Evaluation Capacity Development in the Republic of Ireland*. https://www.google.com/search?q=Richard+Boyle%2C+2005%2C+Evaluation+Capacity+Development+in+the+Republic+of+Ireland.&oq=Richard+Boyle%2C+2005%2C+Evaluation+Capacity+Development+in+the+Republic+of+Ireland.&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOdIBCDMyMzdqMGo5qAIAAsAIA&sourceid=chrome&ie=UTF-8

- (9). CAD OCDE. (1996). *Le rôle de la coopération pour le développement à l'aube du XXIème siècle*. <https://www.oecd.org/fr/croissanceverte/developpement-vert/leroledecooperationpourledeveloppementalaubeduxxiemesiecledeanalysealaction.htm>
- (10). CAD OCDE. (2006). *Dates marquantes. Historique du Comité d'aide au développement*.
- (11). CAD OCDE. (2008). *DAC Principles for Evaluation of Development Assistance*.
- (12). CAD OCDE. (2019). *Des meilleurs critères pour des meilleures évaluations : Définitions adaptées et principes d'utilisation*.
- (13). Caruthers, F. A., Hopson, R. K., Shulha, L. M., & Yarbrough, D. B. (2010). *The Program Evaluation Standards : A Guide for Evaluators and Evaluation Users* (Third edition). SAGE Publications, Inc.
- (14). Castellanet, C. (2003). *Cycle des projets, cadre logique et efficacité des interventions de développement*.
- (15). Castonguay, J., & Miller, R. (2006). *La gouvernance des grands projets d'infrastructure publique. L'évaluation de projets*. Cyrano. Montréal.
- (16). Commission Européenne. (2001). *Guide récapitulatif des formations en gestion du cycle de projet*. <https://fr.scribd.com/document/695948525/Guide-Recapitulatif-des-Formations-en-Gestion-de-Projet>
- (17). Corbridge, S. (1993). *Debt and development*. Blackwell. <http://www.gbv.de/dms/bowker/toc/9780631181385.pdf>
- (18). 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(5), 363-373. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00060-1](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00060-1)
- (19). D'Errico, S., Geoghegan, T., & Ilenia, P. (2020). *Evaluation to connect national priorities with the SDGs IIED, Londres*. Ilenia
- (20). Descheemaekere, C. (2019). *La méthode PRINCE2 - 3e éd. - Version 2017 Update et compléments PRINCE2 Agile : Version 2017 Update et compléments PRINCE2 Agile* (3e édition). Dunod.
- (21). Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. (2011). *Guide pour le suivi et l'évaluation de projets/programme*.
- (22). Garnaud, B., & Rochette, J. (2012). Rôle et limites de l'approche projet dans l'aménagement du littoral à Nador (Maroc). *Revue Tiers Monde*, 211(3), 169-188. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/rtm.211.0169>
- (23). IDA. (2002). *Measuring Outputs and Outcomes in International Development Association (IDA) Countries*.
- (24). Ika, L. A. (2011). *Les facteurs clés de succès des projets d'aide au développement* [Thèse ou essai doctoral accepté, Université du Québec à Montréal]. <https://archipel.uqam.ca/3953/>
- (25). JICA. (2004). *Lignes directives de la JICA pour l'évaluation des projets*.
- (26). Keeley, B. (2012). *De l'aide au développement : La lutte mondiale contre la pauvreté*. https://read.oecd-ilibrary.org/development/de-l-aide-au-developpement_9789264178076-fr
- (27). Kusek, J. Z., & Rist, R. C. (2006). *Vers une culture du résultat : Dix étapes pour mettre en place un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats*.
- (28). Lamhauge, N., Lanzi, E., & Agrawala, S. (2012). *Monitoring and Evaluation for Adaptation : Lessons from Development Co-operation Agencies*. OCDE. <https://doi.org/10.1787/5kg20mj6c2bw-en>
- (29). Lusthaus, C., Adrien, M.-H., Anderson, G., Montalván, P., & Fred, carden. (2003). *Évaluation organisationnelle : Cadre pour l'amélioration de la performance*.
- (30). Mackay, K. R. (2008). *Comment mettre en place des systèmes de S et E pour appuyer une meilleure gestion des affaires publiques*. The World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-0-8213-7483-2>
- (31). Millennium Challenge Account. (2017). *Plan de Suivi et d'Évaluation du Compact II, Morocco*.
- (32). Morrison, C. (1992). *Ajustement et équité*. OCDE. <https://doi.org/10.1787/487881601588>

- (33). Nations Unies. (2016). *Les Normes et règles d'évaluation du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG)*.
- (34). Nwaubani, E. (2003). The United States and the Liquidation of European Colonial Rule in Tropical Africa, 1941-1963. *Cahiers d'études africaines*, 171(3), 505-551. <https://doi.org/10.4000/etudesaficaines.214>
- (35). OCDE. (2005). *Déclaration de Paris et le Programme d'action d'Accra* -. <https://www.oecd.org/fr/cad/efficacite/declarationdeparissurlefficacitedelaide.htm>
- (36). Pacquement, F. (2009). Bâtir des politiques globales : L'aide au développement, source d'inspiration ? *Afrique contemporaine*, 231(3), 265-282. <https://doi.org/10.3917/afco.231.0265>
- (37). Pacquement, F. (2010). Belles histoires de l'aide. Introduction thématique. *Afrique contemporaine*, 236(4), 41-51. <https://doi.org/10.3917/afco.236.0041>
- (38). Papadimitrov, R., & Nikolovski, I. (2017). *Handbook for eu project design and project cycle management*. https://www.google.com/search?q=%EF%82%A7+Roman+Papadimitrov%2C+Igor+Nikolovski%2C+march+2017%2C+handbook+for+eu+project+design+and+project+cycle+management&oq=%EF%82%A7%09Roman+Papadimitrov%2C+Igor+Nikolovski%2C+march+2017%2C+handbook+for+eu+project+design+and+project+cycle+management&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOdIBCDEzNjhqMGo0qAIAAsAIA&sourceid=chrome&ie=UTF-8#vhid=iyo1sDEzXU3T5M&vssid=l
- (39). Parsons, T. (1977). *Social Systems and the Evolution of Action Theory* (First Edition). Free Pr.
- (40). PMI. (2004). *Guide du Corpus des connaissances en management de projet/A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Project Management Inst.
- (41). Quesnel, J. S., & Adrien, M.-H. (2022). *Les objets d'évaluation en contexte de développement international*.
- (42). Quesnel, J. S., & Bencheikh, A. (2022). *Principes, normes, règles et standards, éthique et déontologie de l'évaluation*.
- (43). Riddell, R. C. (2008). *Does Foreign Aid Really Work?* Oxford University Press.
- (44). Rodríguez-Rivero, R., & Ortiz-Marcos, I. (2022). The methodology of the Logical Framework with a Risk Management Approach to Improve the Sustainability in the International Development Projects. *Sustainability*, 14(2), Article 2. <https://doi.org/10.3390/su14020756>
- (45). Samset, K. (2004). *Features of evaluation*.
- (46). Sévérino, J.-M., & Jacquet, P. (2002). L'aide au développement : Une politique publique au cœur du développement durable et de la gouvernance de la mondialisation. *Revue d'économie financière*, 66(2), 229-251. <https://doi.org/10.3406/ecofi.2002.3755>
- (47). The World Bank. (2004). *S-E quelques outils, méthodes et approches*.
- (48). Thérien, J.-P. (2001). Un demi-siècle d'aide au développement. *Lien social et Politiques*, 45, 89-103. <https://doi.org/10.7202/009401ar>
- (49). World Bank. (2005). *The logframe handbook : A logical framework approach to project cycle management*. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/783001468134383368/The-logframe-handbook-a-logical-framework-approach-to-project-cycle-management>
- (50). World Bank. (2022). *Technical Note on Accessibility*. Washington, DC: World Bank.