

Facteurs déterminants de l'utilisation des résultats d'évaluation des projets de développement : une étude qualitative en contexte nigérien

Determinants of the use of development project evaluation results: a qualitative study in Niger

MAMANE MOUMOUNI Aissatou

Doctorante

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)

Université Abdou Moumouni de Niamey (UAM)

Laboratoire de recherche pour les Dynamiques Managériales (LARDYM)

Niger

BAIDARI Boubacar

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)

Université Abdou Moumouni de Niamey (UAM)

Laboratoire de recherche sur les Dynamiques Managériales (LARDYM)

Niger

Date de soumission : 17/04/2025

Date d'acceptation : 24/04/2025

Pour citer cet article :

MAMANE MOUMOUNI A. & BAIDARI B. (2025) « Facteurs déterminants de l'utilisation des résultats d'évaluation des projets de développement : une étude qualitative en contexte nigérien », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 6 : Numéro 5 » pp : 597- 622.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

L'utilisation des résultats issus des évaluations de projets de développement constitue un levier essentiel pour améliorer l'efficacité des politiques publiques. Pourtant, dans de nombreux cas, ces résultats sont peu exploités dans les processus décisionnels. La présente recherche vise à analyser les facteurs qui freinent l'utilisation effective des résultats d'évaluation des projets de développement au Niger.

L'étude repose sur une approche qualitative basée sur l'opportunisme méthodique. Les données ont été recueillies à travers des entretiens libres ensuite semi-dirigés menés auprès de quatorze acteurs qui sont directement impliqués dans les processus d'évaluation.

L'analyse a permis de dégager cinq groupes de facteurs explicatifs de la non-utilisation des résultats d'évaluation en fonction des profils des utilisateurs : bailleurs de fonds, équipes projets, autorités publiques, partenaires d'exécution et populations bénéficiaires. Les résultats de l'analyse révèlent que les freins identifiés sont étroitement liés aux intérêts divergents, aux logiques institutionnelles et aux contraintes spécifiques à chaque catégorie d'acteurs.

Mots clés : facteurs d'utilisation ; utilisation des évaluations ; résultats d'évaluation ; projets de développement ; Niger.

Abstract

Using the results of development project evaluations is an essential lever for improving the effectiveness of public policies. However, in many cases, these results are not fully exploited in decision-making processes. This research aims to analyze the factors that hinder the effective use of development project evaluation results in Niger.

The study uses a qualitative approach based on methodical opportunism. Data were collected through free and then semi-structured interviews with fourteen actors directly involved in evaluation processes.

The analysis identified five groups of explanatory factors for the non-use of evaluation results, according to user profiles: donors, project teams, public authorities, implementing partners and beneficiary populations. The results of the analysis reveal that the obstacles identified are closely linked to the divergent interests, institutional logics and constraints specific to each category of actor.

Keywords : use factors; use of evaluations; evaluation results; development projects; Niger.

Introduction

L'évaluation permet de porter un jugement sur une action publique dans l'objectif de rendre compte des efforts ou des difficultés de mise en œuvre (Searle et al., 2024). Pour ce faire, les organisations intensifient la pratique de l'évaluation espérant parfaire leur gouvernance et atteindre la performance. Cet état des faits installe ainsi des débats au sein des chercheurs en évaluation. Les avis tantôt complémentaires tantôt contradictoires tentent de prouver son utilité ou son utilisation. Pour certains, l'ère n'est plus à la pratique de l'évaluation (Furubo, 2009), pour d'autres c'est l'utilisation de ses résultats qui n'est plus à démontrer (Viel, 2006). L'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE), l'institutionnalise et déploie des efforts pour que l'utilisation des résultats soit effective (OCDE, 2010). En Afrique, il est fait le constat que les résultats d'évaluation des projets de développement ne sont pas utilisés (Ahizi, 2019). Pour illustration, une étude rapporte que les résultats de 36 évaluations de projets de développement implantés au Kenya n'ont pas influé sur la prise de décisions des politiques publiques (Pamies-Sumner, 2013). Scientifiquement, le constat décrit une situation déséquilibrée en faveur de l'attention portée à la pratique de l'évaluation par rapport à celle portée à l'utilisation des résultats de l'évaluation des projets de développement. En effet, les études récentes se sont plus investies dans les travaux sur les systèmes d'évaluation en Afrique en général (Basheka et Byamugisha, 2015) ; en Afrique anglophone (Fraser et Morkel, 2020) puis en Afrique francophone (Agbodjan et al., 2023). La situation est vue telle que s'il faut résoudre le problème en évaluation, il faudra aussi rendre compte de la situation d'utilisation des résultats d'évaluation telle que fait dans d'autres travaux. Ainsi les travaux d'Alkin et King (2017) proposent une définition mettant en exergue les possibilités d'utilisation des résultats d'évaluations. Contrairement, Rajkotia (2018) quant à lui dénonce les mésusages de l'évaluation. Plutôt Cousins (2004) avait prouvé l'absence d'utilisation des résultats d'évaluation des PDD. Selon lui, qu'elle soit intentionnelle ou pas, elle vient du fait que les utilisateurs ciblés n'aient pas connaissance de l'évaluation ou que les résultats ne soient pas convaincants. Par contre, Steve et Laurence (2009) ont identifié d'autres facteurs qui expliquent la non-utilisation des résultats d'évaluation des PDD tels que les asymétries de pouvoirs, la tension entre parole et action et le manque d'attention portée aux bénéficiaires. Cette divergence d'approches s'explique par le fait que les auteurs n'ont pas pris en compte les contextes spécifiques d'utilisation liés à chaque profil d'utilisateur. C'est encore plus problématique lorsque Devaux-Spatarakis et al. (2021) soutiennent qu'il paraît dangereux de donner une réponse catégorique à la question de l'utilisation des résultats d'évaluation. Pour

résoudre le problème, Patton (2021) propose de considérer la diversité des contextes dans l'appréciation de l'utilisation des résultats d'évaluation des projets de développement.

Pour rappeler l'influence du contexte, Andersen (2020) a démontré dans ces travaux qu'il y'a un lien entre l'utilisation des résultats d'évaluation et le niveau d'institutionnalisation du système d'évaluation du pays concerné. Relativement, les travaux d'Agbodjan et al. (2023) ont mis en exergue les faiblesses du système d'évaluation nigérien mais n'ont pas approfondie leur recherche sur l'utilisation des résultats d'évaluation des projets de développement. En effet, des exemples d'étude diagnostique de la situation d'évaluation au Niger aident à mettre ces faiblesses en exergue. Le premier exemple révèle que les résultats d'évaluation ne sont pas pris en compte dans la formulation des stratégies nationales et l'élaboration du budget (ReNSE, 2017). Le deuxième souligne que 56,5% des rapports ne sont pas souvent publiés ayant comme impact la faible utilisation des résultats d'évaluation, la faible capitalisation des acquis et la faible prise en compte des résultats d'évaluation dans la prise des décisions (PNE/Niger, 2019). A noter que ce cas concerne l'évaluation pratiquée sur près de 47,8% des PDD, 39,1% des programmes, 13% des politiques publiques et 10% des ministères.

Ainsi, telles que ces statistiques le montrent, quoiqu'insuffisant, les PDD pratiquent le plus l'évaluation au Niger, ce qui peut être un cadre d'investigation intéressant pour la présente recherche. En effet, compte tenu des différences contextuelles observées et des analyses de (Rajkotia, 2018) sur les divergences d'intérêts au sein des équipes de travail, il apparaît légitime de s'interroger sur les véritables causes de la non-utilisation des résultats d'évaluation des PDD ; cette situation résulte-t-elle uniquement de l'absence de publication des rapports ou d'autres facteurs entrent-ils également en jeu ?

A notre connaissance, il n'y a pas eu de recherches sur les facteurs qui freinent l'utilisation des résultats d'évaluation des PDD au Niger. En partant des limites des travaux d'Agbodjan et al. (2023) et de leurs propositions sur les perspectives de recherches qualitatives approfondies du système d'évaluation au Niger, la présente recherche entend analyser les facteurs qui freinent l'utilisation des résultats d'évaluation des PDD par profil d'utilisateurs. Au vu de ces faits, se pose la question de recherche suivante : **Quels sont les facteurs qui freinent l'utilisation des résultats d'évaluation des projets de développement au Niger ?**

L'objectif principal de cette recherche est d'analyser les facteurs qui freinent l'utilisation des résultats d'évaluation des projets de développement au Niger. Pour ce faire, cet article est composé de trois parties : la revue de littérature, le cadre conceptuel et théorique ; le cadre méthodologique ; la présentation et la discussion des résultats de l'étude.

1. Revue de littérature, cadre conceptuel et théorique

Premièrement, le cadre littéraire présente une grille de lecture de la littérature sur l'utilisation des résultats d'évaluation des projets de développement. Deuxièmement, le cadre conceptuel est exposé. Enfin, troisièmement est mobilisée la théorie utilisée pour situer le cadre d'utilisation théorique des résultats d'évaluation des projets de développement.

1.1. Synthèse des travaux

Les recherches sur l'utilisation des résultats d'évaluation ont évolué en fonction du temps et des contextes (Shulha et Cousins, 1997). D'abord les débats se sont ouverts sur les sources à partir desquelles se fait l'utilisation. Ainsi, pendant que Patton (2021) prône l'utilisation des résultats d'évaluation. Alkin et Taut (2021) ont travaillé sur la différenciation des sources d'utilisation de l'évaluation et ont trouvé que l'utilisation se fait soit à travers le processus d'évaluation soit à partir des résultats d'évaluation. Ils analysent l'utilisation à travers le processus d'évaluation et déterminent que c'est un domaine au même titre que le domaine de l'utilisation issue des résultats de l'évaluation, différent des types d'utilisation instrumentale, conceptuelle et symbolique.

Ce sont en effet les types ou les formes d'utilisation qui ont intéressé d'autres auteurs. Les travaux d'Alkin et King (2017) ont permis de différencier l'utilisation abusive de l'utilisation avant de démontrer les liens avec certains facteurs. Ils mettent en évidence les facteurs humains, les facteurs contextuels liés au programme et les facteurs liés à l'évaluation elle-même. Les travaux de Yerly, (2017), à travers des entretiens semi-dirigés sur 41 enseignants issus de trois contextes étudiés, rapportent que les enseignants invalident majoritairement les résultats des évaluations externes. De même Patton (1997), souligne qu'il n'y a pas de rigueur méthodologique pour impulser l'utilisation des résultats d'évaluation. Dans d'autres travaux, Patton (2021) place au centre la responsabilité de l'évaluateur quant à l'utilisation des résultats de l'évaluation. Plus tard Weiss (2021) le contredit en lui reprochant de ne pas prendre en compte le facteur « politique » dans le contexte de l'utilisation des résultats et qu'il serait impossible que l'évaluateur arrive à convaincre un acteur de programme de se focaliser sur les seuls résultats d'évaluation pour prendre les décisions.

Mais Kirkhart (2021), à travers une analyse systématique d'auteurs ayant travaillé sur l'utilisation de l'évaluation a proposé de « repenser l'utilisation de l'évaluation » en se focalisant sur une théorie intégrée de l'influence. Wholey et al. (2010) mettent en exergue la durabilité de l'utilisation de l'évaluation et se sont intéressés à l'utilité à court terme des résultats de l'évaluation.

Les travaux de Kelly (2025), basés principalement sur la méthodologie Q révèlent qu'il y'a une relation entre l'influence de l'évaluation perçue par les acteurs des organisateurs et les facteurs tels que leurs postes, la réaction au système d'évaluation et les motivations à s'impliquer dans les activités d'évaluation. Dans leur majorité, ces recherches s'intéressent plus aux facteurs qui influencent l'utilisation des résultats d'évaluation. Peu s'intéressent aux cas de non utilisation et des facteurs qui freinent cette utilisation dans les organisations. Tels que certains auteurs le pensent, l'utilisation des résultats d'évaluation dépend de la volonté des utilisateurs, de l'appréciation qu'ils ont de leur qualité et de leur utilité (Bécharde et Hurteau, 2020 ; Konkobo, 2013). Alors, les projets de développement étant une forme d'organisation publique, sujets à diverses évaluations sont constitués par un vaste réseau d'acteurs. Ainsi, ils restent un cadre de confrontation de nombreuses volontés, voire de plusieurs intérêts individuels et communs. Le présent article s'inscrit alors, dans le sens de Rajkotia (2018) selon qui les mésusages sont la conséquence des intérêts individuels que porte chaque membre d'une équipe dans une organisation.

1.2. Cadre conceptuel de l'utilisation des résultats d'évaluation des PDD

Le concept d'utilisation présente une pluralité de facteurs sous-tendant sa définition ou le sens qu'on lui donne. Selon, Searle et al. (2024) il y'a une importante méconnaissance sur la conceptualisation de l'utilisation de l'évaluation. Avant tout, il faut comprendre la source à partir de laquelle l'utilisation est faite. L'utilisation à partir des résultats est le premier concept utilisé par les chercheurs (Kirkhart, 2000). A ses débuts, l'utilisation à partir du processus de l'évaluation est considérée comme un procédé facile de l'utilisation issue des résultats d'évaluation avant d'être prise pour une source d'influence en soi (Kirkhart, 2000). Les deux sources d'utilisation étaient confuses au départ. A raison, vu que l'utilisation de l'évaluation est habituellement et automatiquement liée à l'utilisation des résultats de l'évaluation, autrement dit à l'utilisation des rapports d'évaluation produits. Il ne viendrait pas systématiquement à l'esprit du locuteur que le processus d'évaluation est aussi une source d'influence. En effet, elle influence les acteurs relatifs au projet évalué. L'évaluation n'influence donc pas seulement à travers les résultats d'évaluation ou du rapport d'évaluation. Certains auteurs (Alkin et Taut, 2021) se sont démarqués en mettant en évidence la différence entre l'utilisation de l'évaluation par le processus et l'utilisation de l'évaluation à travers des résultats. Alkin et King (2017) proposent un modèle de définition de l'utilisation intégrant les sources d'information (soit au processus d'évaluation, soit les résultats d'évaluation) et leurs liens avec les aspects du programme, trois groupes d'utilisateurs, les raisons et les manières

d'utilisation. Selon ce dernier, cette définition semble être complète parce qu'elle intègre tous les facteurs nécessaires à une définition de l'utilisation de l'évaluation d'un programme (projet). Mais nous pensons dans ce papier, qu'en partant d'un choix parmi les deux sources d'utilisation, appréhender le concept de l'utilisation n'est pas chose aisée lorsque l'objectif se veut standardisant. Vu, la différence des contextes, il est préférable de saisir d'abord le contexte dans lequel l'utilisation se fait avant de la conceptualiser. La pluralité de facteurs rend complexe une conceptualisation standard. Lorsque l'on parle de non-utilisation, les facteurs sont, à priori, contraires à ceux de l'utilisation. On entend par la non-utilisation des résultats d'évaluation la pratique contraire à l'éthique sur l'utilisation des résultats d'évaluation (King et Alkin, 2019). Par exemple, dans une étude diagnostique sur la non-utilisation de l'évaluation au Bénin, on met en exergue des facteurs défavorables dont entre autres des rapports d'évaluation trop longs et trop techniques, des recommandations mal élaborées, le déficit des ressources humaines et financières, etc. (Twende Mbele, 2024). Dans le sens où selon Pamies-Sumner (2013), « une utilisation déterministe » est à crainctivement prôner, il est de ce fait une évidence que ces facteurs font la différence entre les contextes d'utilisation et les circonscriptions. Il va de soi que les problèmes sur l'utilisation des résultats d'évaluation des projets de développement soient ainsi traités à partir des recherches contextuelles.

1.3. Cadre théorique de l'utilisation des résultats d'évaluation des PDD

Élaborée par des auteurs tels que Weiss (1972), la théorie du programme se définit par le postulat selon lequel, si le champ de l'évaluation porte sur les effets de la réalisation, l'évaluateur doit diriger la collecte des données sur les résultats et les impacts finaux. C'est Wholey (1987) qui souligne que la théorie du programme permet d'accroître l'utilisation des résultats d'évaluation des projets de développement. Chagnon et al. (2008) l'expliquent par le fait qu'elle optimise l'utilisation des résultats d'évaluation par la compréhension des liens existant entre le processus de réalisation et les effets des programmes (projets). Weiss, (1995) quant à lui soutient qu'elle facilite l'entente entre les parties prenantes sur ce que chacune doit faire et sur les objectifs que l'évaluation vise. De ce fait, dans le présent travail elle contribue à définir le champ d'application des résultats d'évaluation des projets de développement centré sur les différents utilisateurs. Cela permettra de pouvoir investiguer sur les facteurs qui freinent l'utilisation des résultats d'évaluation des projets de développement. Cependant, à la théorie du programme est reprochée l'absence de considération quant aux imprévus liés aux circonstances dans lesquelles le projet est exécuté (Saavedra et al., 2016).

Inversement, la présente recherche permet, à notre entendement, l'avancement de la théorie du programme en ce sens qu'elle contribue à la connaissance des facteurs contextuels de l'utilisation des résultats de l'évaluation. Egalement, elle permet de combler le manque qui est la prise en compte des facteurs externes au contexte de réalisation des projets de développement. Pour cela, les facteurs mêmes externes à la réalisation du projet doivent être pris en compte telle que la présente étude l'englobe. Les acteurs évalués pris en compte par la théorie du programme sont les seules parties prenantes chargées de la mise en œuvre des projets de développement (ce sont les premiers concernés par l'utilisation des résultats). Mais bien que les bailleurs de fonds, les ministères de tutelle des projets de développement soient externes à l'évaluation car ils ne sont pas évalués vu qu'ils sont les commanditaires, ils représentent de potentiels utilisateurs des résultats d'évaluation. Il faut à l'évidence considérer les facteurs contextuels propres à chaque utilisateur tels que les intérêts, les besoins et les points de vue de toutes les parties prenantes (Saavedra et al., 2016), à l'origine de chaque prise de décision.

2. Méthodologie de la recherche

Les choix épistémologiques et méthodologiques assurent la position scientifique du travail de recherche. Ce point fait état des choix qui se sont imposés de par les besoins scientifiques, l'atteinte de l'objectif de recherche et les spécificités du terrain. Enfin, la phase de la collecte des données est déroulée dans son ensemble.

2.1. Choix épistémologique et démarche méthodologique

Dans cette étude, le choix épistémologique repose sur une posture combinant le constructivisme et l'interprétativisme, conformément aux travaux de Girod-Séville et Perret, (1999). Cette posture permet de comprendre les phénomènes à travers les vécus et les motivations des acteurs, tout en construisant une démarche méthodologique adaptée au contexte d'enquête. La nature imprévisible du terrain et la sensibilité des données relatives à l'utilisation des résultats d'évaluation justifient le recours à **l'opportunisme méthodique** (Masson, 2021), approche qui consiste à élaborer progressivement les méthodes de collecte en fonction des opportunités rencontrées. L'accès aux données a donc nécessité l'établissement de relations de confiance avec des acteurs liés à des projets de développement évalués. Le processus a débuté par l'identification d'acteurs-clés susceptibles d'apporter un éclairage sur des cas de non-utilisation, puis s'est appuyé sur la technique de boule de neige pour élargir l'échantillon. Cette flexibilité méthodologique a permis d'adapter la collecte aux spécificités du terrain et d'atteindre un niveau de saturation des données.

2.2. Collecte et analyse des données

La présente étude entend respecter le principe de continuité de la recherche en partant des perspectives de recherche d'Agbodjan et al., (2023) qui ont montré dans leurs résultats les faiblesses du système d'évaluation nigérien. Leurs travaux se sont limités à rendre compte de la situation sur l'institutionnalisation de l'évaluation et n'ont pas pris en compte l'utilisation des résultats issus de l'évaluation. Il va de soi qu'il est aussi important de s'intéresser à l'utilisation de l'évaluation au lieu de la seule institutionnalisation, pour rendre compte de manière complète des problèmes du système d'évaluation nigérien. Ce pourquoi on le rappelle, l'objectif principal est ainsi de mener une analyse qualitative approfondie de la situation d'utilisation des résultats d'évaluation des PDD au Niger. Cette analyse commence avec des objectifs spécifiques d'investigation sur le terrain à travers des entretiens.

Pour le déroulement de la collecte des données, un échantillonnage devrait être fait en avance afin d'accéder aux données du terrain. Cependant, la situation se présente telle que dans ce travail, l'unité de recherche est de nature particulière. Dans leurs travaux Alkin et al. (1979) mettent en exergue des « cas d'utilisation ». Leviton et Hughes (1981) prennent en compte le cas comme unité d'analyse dans leur étude sur l'utilisation de l'évaluation. Dans le même sens que ces travaux cités, nous ciblons chaque situation de « non-utilisation » que nous pouvons analyser afin de comprendre ce qui freine l'utilisation des résultats d'évaluation des projets de développement au Niger. L'unité d'analyse est la non-utilisation (des résultats d'évaluation des projets de développement). Du fait de l'unité d'analyse, la sensibilité des données est une réalité contextuelle et le terrain est totalement imprévisible. De facto, un échantillon ne peut être préalablement déterminé. Les personnes ressources ont été identifiées grâce à l'opportunisme méthodique déjà explicité plus haut.

La collecte des données est organisée selon une série d'entretiens d'abord libres ensuite semi-dirigés. Ces entretiens ont d'abord été menés auprès de tout acteur de projet de développement qui peut être lié aux évaluations, tels que les évaluateurs pour identifier les utilisateurs des résultats d'évaluation des projets de développement. Les entretiens libres passés auprès de deux auditeurs et trois évaluateurs (voir tableau 1, page 10) ont permis l'exploration afin d'identifier les utilisateurs des résultats de l'évaluation. Ensuite la deuxième vague d'entretiens semi-dirigés a permis d'identifier auprès de chaque utilisateur, neuf au total, les facteurs qui poussent à la non-utilisation des résultats d'évaluation des projets de développement. Les personnes qui ont répondu aux entretiens semi-dirigés sont quatre suivi-évaluateurs, un coordonnateur, un auditeur, un responsable composant, un service financier et

un membre comité pilotage (voir tableau 1, page 10). Les données collectées à l'issue de ces entretiens sont toutes des données primaires de type qualitatif à travers des guides d'entretiens (entretiens semi-dirigés) élaborés sur la base des informations obtenues suite aux entretiens libres. Tous les entretiens ont été enregistrés sur un téléphone portable.

Enfin, les données recueillies ont été analysées directement, au fur et à mesure que les entretiens se faisaient, ce qui traduit qu'il n'y a pas eu besoin d'utiliser un logiciel vu le nombre restreint de l'échantillon et la procédure de collecte et d'analyse systématique suivie. Elle est détaillée ainsi : dans un projet de développement, des cas de non-utilisation sont ciblés, chaque entretien semi-dirigé est enregistré, les données collectées sont directement retranscrites manuellement à l'aide d'un ordinateur. Une fois la retranscription des entretiens finie, la phase de recherche des verbatim est entamée. A la fin de l'identification des verbatim, une analyse précise est faite. La phase d'analyse de verbatim a requis une connaissance bien précise des mots clés qui ont permis de détecter les facteurs qui freinent l'utilisation des résultats d'évaluation. Les mots clés sont entre autres « nous n'utilisons pas les résultats d'évaluation » « d'habitude c'est le rapport d'audit qu'on utilise », « les bailleurs de fonds n'utilisent pas », « après la réalisation du projet, l'équipe projet va faire quoi avec les résultats d'évaluation ex post », etc. A la fin, les entretiens ont permis l'identification de cinq catégories de profils d'utilisateurs. Pour chaque catégorie un nombre de facteurs freinant l'utilisation est relevé et interprété dans le sens qu'il est employé. Cette interprétation est faite en s'appuyant sur un croisement entre entretiens de catégories différentes.

Tableau 1 : Profils des répondants aux entretiens libres et semi-dirigés

Profil des répondants	Entretiens libres	Entretiens semi-dirigés	Total
Suivi-évaluateur	3	4	7
Coordonnateur	-	1	1
Auditeur	2	1	3
Responsable composante	-	1	1
Service financier	-	1	1
Membre comité pilotage	-	1	1
Total	5	9	14

Source : auteure

Les entretiens semi-dirigés ont été enregistrés du début à la fin puis retranscrits tels qu'ils sont. Chaque phrase a été textuellement retranscrite, sans écarter un mot. Le tableau 2 (page 11) présente la liste des entretiens semi-dirigés portant le numéro de chaque entretien par ordre chronologique, le profil de l'interlocuteur, la durée de l'entretien et le volume de page sur lesquelles chaque entretien a été totalement retranscrit.

Tableau 2 : Liste des entretiens semi-dirigés

Numéro	Interlocuteur	Durée	Pages retranscrites
1	Évaluateur	39'52	04
2	Évaluateur	26'48	02
3	Évaluateur	39'16	06
4	Auditeur	20'36	05
5	Coordonnateur	18'04	07
6	Évaluateur	44'07	10
7	Responsable composante	20'25	05
8	Service financier	11'54	03
9	Membre comité de pilotage	12'54	04

Source : auteur

La durée d'échange pour chaque entretien semi-dirigé est entre 11 et 40 minutes, nombre de pages comprises entre 02 et 10 pages. La retranscription s'est faite sur word, Times New Roman, taille de police 12.

3. Présentation et discussion des résultats de l'analyse

Dans cette partie sont présentés les résultats de l'analyse et leur discussion.

3.1. Résultats de l'analyse

3.1.1. Utilisateurs des résultats d'évaluation des PDD

Les résultats suivants présentent les facteurs qui freinent l'utilisation des résultats d'évaluation des projets de développement. A travers les entretiens libres et semi-dirigés, il est découvert que ces facteurs sont avant tout liés au profil des utilisateurs de l'évaluation. L'encadré 1 (page 12) est issu de l'analyse des données, il présente verbatim à l'appui, les différents utilisateurs des résultats de l'évaluation dans l'ensemble des projets de développement dans lesquels les entretiens ont eu lieu.

Encadré 1 : Identification des profils d'utilisateurs

V1 : Donc les bailleurs des fonds généralement c'est eux qui utilisent les résultats des évaluations parce que les bailleurs des fonds généralement c'est leur métier quotidien, ils investissent du jour au jour.

V2 : Quand je prends le FRSP par exemple, les premiers utilisateurs des résultats c'est les unités de gestion de ce projet, jusqu'à les études de références qui est la première évaluation, l'évaluation à mi-parcours, là c'est presque je dirai à 100% je dirai c'est pour le projet qui doit vraiment atteindre, qui dont le souci principalement c'est la réalisation de ses objectifs, voilà.

V3 : A la fin du projet, l'évaluateur peut intervenir en même temps que l'auditeur donc dans ce genre de situation l'auditeur n'a vraiment pas les moyens de vérifier le rapport de l'évaluation.






V4 : Ehhh les autorités pas tellement, eux aussi c'est la partie des réalisations, l'évolution en fin d'exécution des activités qu'on extrait pour faire un exposé.

V5 : Mais si on est arrivé, si c'était une évaluation ex post ou le projet est déjà à bon terme, peut-être s'il aura utilisation c'est dans un autre projet

V6 : Ça nous permettra aussi par exemple de réviser au niveau des stratégies par exemple telle que le partenariat, la mise en œuvre, on travaille souvent avec des acteurs de mise en œuvre, des privés ; des ONG, des partenaires dans la mise en œuvre des projets.

V7 : le plus souvent le rapport d'évaluation n'arrive pas à leur niveau ou quand il arrive qui va le lire, parce que le plus souvent il est fait en français et du coup pour la population pour moi ils ne sauront pas qu'il y a eu un rapport.

Légende :

Bailleurs des fonds :  Equipe projet : 
 Partenaires :  Autorité :  Population : 

Source : auteure

Tableau 3 : Récapitulatif des profils des utilisateurs

Profil des utilisateurs en situation de non utilisation
Bailleurs des fonds
Population
Equipes projet
Autorités
Partenaires (privés, autres projets, ONG, Agences)

Source : auteure

Le tableau 3 les différents utilisateurs qui doivent utiliser les résultats d'évaluation dans les projets de développement. Tous les profils d'utilisateurs ne sont pas nécessairement présents dans l'ensemble des projets de développement concernés par la présente étude. Ainsi, il existe des profils d'utilisateurs qui sont différents d'un projet à un autre tels que les partenaires.

3.1.2. Les facteurs freinant l'utilisation des résultats d'évaluation des projets de développement par profil d'utilisateurs

Il a été identifié des situations de non-utilisation des résultats d'évaluation des projets de développement auprès de chaque utilisateur. Les résultats de l'étude sont alors présentés en fonction des contextes dans lesquels chaque utilisateur n'utilise pas les résultats d'évaluation des PDD. La présentation est faite ci-après dans son exhaustivité.

- Les facteurs freinant l'utilisation des résultats d'évaluation des projets de développement auprès des bailleurs de fonds

Pour pouvoir identifier les facteurs qui peuvent freiner l'utilisation des résultats d'évaluation des projets de développement auprès des bailleurs de fonds, les verbatim identifiés correspondant aux questions posées lors des entretiens ont été soulignés et rapportés au tableau 4. Chaque facteur est lié au profil de l'utilisateur « bailleurs de fonds » ou « BF » en abréviation. Cf. : « *Donc pour montrer qu'il y a eu respect de cette clause du contrat, les bailleurs mettent la pression au pays bénéficiaire qui s'exécute mais une fois l'évaluation finie, le rapport déposé, personne ne revient dessus* ». Certains verbatim soulignent des facteurs liés au type d'évaluation conduite soit au début, au cours ou à la fin de la réalisation des projets de développement. Cf. : « *Et eux-mêmes en général j'ai remarqué ils font les évaluations généralement ils se basent sur les évaluations ex post* ». Les facteurs répétitivement cités dans les verbatim par différents répondants ont été regroupées dans la même classe pour résumer et rendre plus cohérente l'analyse. Certaines réponses estiment que les bailleurs de fonds n'utilisent pas les résultats d'évaluation parce qu'ils accordent peu d'intérêt aux résultats et ce peu importe le type d'évaluation. Cf. « *Donc pour montrer qu'il y a eu respect de cette clause du contrat, les bailleurs mettent la pression au pays bénéficiaire qui s'exécute mais une fois l'évaluation finie, le rapport déposé, personne ne revient dessus* ». D'autres prétendent que la non-utilisation provient de l'absence de sanction à l'égard des bailleurs de fonds même quand le projet en question présente des effets plutôt négatifs. Cf. « *On dirait que le but n'est pas d'atteindre ces objectifs mais plutôt d'autres que les bailleurs cachent... Donc c'est peut-être des intérêts stratégiques leur permettant l'accès aux pays africains* ». Enfin la dernière ligne traduit que la non-utilisation des bailleurs de fonds

provient du type d'évaluation, selon les répondants les bailleurs de fonds n'utilisent que l'évaluation ex post.

Tableau 4 : Récapitulatif des facteurs freinant l'utilisation des résultats d'évaluation des projets de développement auprès des bailleurs de fonds

Utilisateurs	Facteurs freinant l'utilisation/BF	Type d'évaluation
Bailleurs de fonds (BF)	Peu d'intérêt pour les résultats d'évaluation	Évaluation ex ante, à mi-parcours
	Stratégiques de type géopolitique	
	Ils n'utilisent pas les autres types d'évaluation	

Source : auteure

- Facteurs freinant l'utilisation des résultats d'évaluation des projets de développement auprès de l'équipe projet

L'équipe projet étant l'un des utilisateurs les plus prononcés dans les entretiens, présente une large diversité de facteurs identifiés à l'aide des verbatim. Dans le tableau 5 qui suit un exemple de verbatim est pris dans chaque groupe de facteurs. Le type d'évaluation est également souligné à chaque fois que c'est prononcé. Les raisons peuvent être : le type d'évaluation telle que l'évaluation finale. Cf. « *Si c'est l'évaluation finale, l'équipe projet va faire quoi avec, vu que le projet est fini et que chacun est parti, le projet n'existe plus donc qu'elle utilisation ils vont faire ? Il n'y a pas de capitalisation à faire parce que le projet n'existe plus* ». D'autres estiment qu'ils utilisent les résultats des audits plutôt que ceux de l'évaluation. Cf. « *Généralement nous c'est même le rapport d'audit que nous utilisons. On n'utilise pas du tout le rapport d'évaluation* ». Il existe aussi des facteurs comme l'intérêt ou la frustration qui peuvent provoquer un refus d'utilisation. Cf : « *Si monsieur x se sent un peu frustré lors des restitutions par exemple, il va ignorer le rapport définitif quand il sera disponible* ».

Tableau 5 : Récapitulatif des facteurs freinant l'utilisation des résultats d'évaluation des projets de développement auprès de l'équipe projet

Utilisateurs	Facteurs freinant l'utilisation	Type d'évaluation
Équipe projet	L'évaluation est intervenue après la réalisation du projet	Évaluation finale, Évaluation ex post
	Préférence pour le rapport d'audit	
	Absence de sanction	
	Les résultats ne peuvent être utilisés dans le projet concerné mais dans un futur projet	
	Intérêt individuel	
	Frustration/mécontentement	

Source : auteure

- Facteurs freinant l'utilisation des résultats des évaluations des projets de développement auprès des autorités

L'indisponibilité des rapports d'évaluation ou le type d'évaluation menée peut-être l'un des facteurs qui expliquent l'utilisation freinée des résultats d'évaluation des projets de développement auprès des autorités. Certains répondants estiment qu'il y'a des autorités qui n'utilisent pas l'évaluation selon le type d'évaluation ou la disponibilité des rapports d'évaluation. Le tableau 6 ci-après traduit le récapitulatif des facteurs explicatifs de cette utilisation freinée selon le profil d'utilisateur « autorités ». Cf. « *Le plus souvent le rapport d'évaluation n'arrive pas à leur niveau ou quand il arrive qui va le lire et du coup au niveau du maire quelle utilisation il va faire ?* ».

Tableau 6 : Récapitulatif des facteurs freinant l'utilisation des résultats des évaluations des projets de développement auprès des autorités

Utilisateur	Facteurs freinant l'utilisation	Type d'évaluation
Autorités	Rapport non disponible	A mi-parcours
	Selon le type d'évaluation	

Source : auteure

- Facteurs freinant l'utilisation des résultats d'évaluation des projets de développement auprès des partenaires

Les partenaires représentent le groupe qui peut être en lien direct ou indirect avec le projet de développement et qui peuvent en cas de besoin utiliser les résultats de l'évaluation des projets de développement évalués. Dans ce cas précis, on traite au contraire de l'utilisation freinée

des résultats d'évaluation des projets de développement, les thèmes ont été regroupés en deux blocs. Le premier souligne les causes du fait du type d'évaluation autre que l'évaluation finale. Le deuxième souligne les causes du fait d'évaluation planifiée en même temps que l'audit. Cf : « *L'auditeur peut intervenir en même temps que l'évaluateur donc dans ce genre de situation l'auditeur n'a vraiment pas les moyens de vérifier le rapport de l'évaluation* ». Le tableau 7 rend compte des différents facteurs l'utilisation.

Tableau 7 : Récapitulatif des Facteurs freinant l'utilisation des résultats d'évaluation des projets de développement par les partenaires

Utilisateur	Facteurs freinant l'utilisation	Type d'évaluation
Partenaires	Type d'évaluation	Évaluation finale
	Évaluation planifiée en même temps que l'audit	

Source : auteure

- Facteurs freinant l'utilisation des résultats d'évaluation des projets de développement auprès de la population bénéficiaire

La population bénéficiaire représente l'un des principaux acteurs auprès desquels se concentrent les freins à l'utilisation des résultats d'évaluation des projets de développement. Ces freins se manifestent sous diverses formes : une méconnaissance de l'existence des rapports, une incompréhension de leur utilité, une barrière linguistique liée à la langue de rédaction, un désintérêt perçu face à leur contenu, ou encore un manque d'information sur leur accessibilité. Cf. : « *Quand on évalue après avoir réalisé, le plus souvent le rapport d'évaluation n'arrive pas à leur niveau ou quand il arrive qui va le lire, parce que le plus souvent il est fait en français et du coup pour la population pour moi ils ne sauront pas qu'il y a eu un rapport* ».

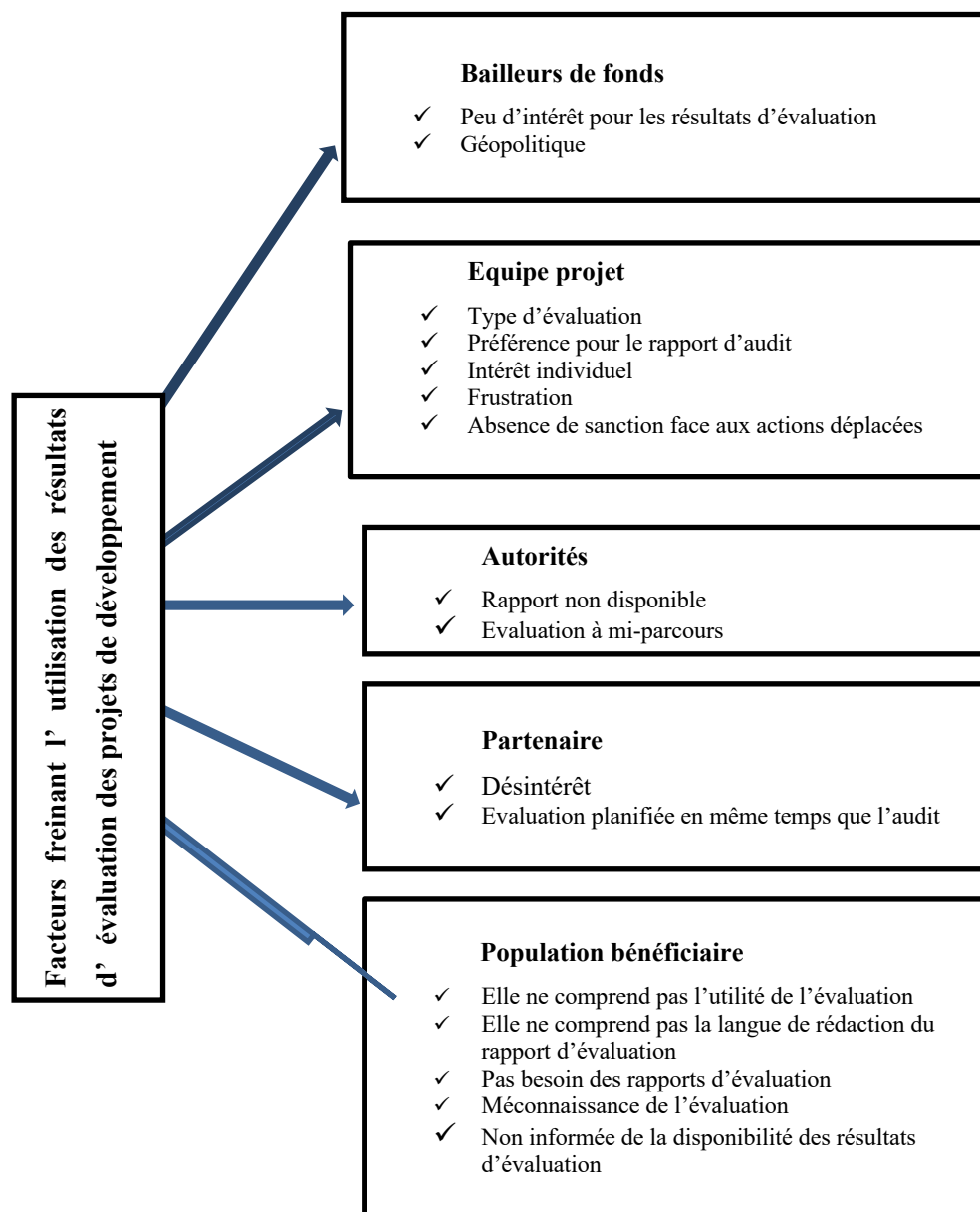
Le tableau 8 présente le récapitulatif des facteurs pour lesquelles les résultats d'évaluation ne sont pas utilisés par la population bénéficiaire.

Tableau 8 : Facteurs freinant l'utilisation des résultats des évaluations des projets de développement auprès de la population bénéficiaire

Utilisateur	Facteurs freinant l'utilisation des résultats d'évaluation des projets de développement
Population	Elle ne considère pas et ne comprend pas l'utilité de l'évaluation
	La langue de rédaction du rapport d'évaluation
	Pas besoin des rapports d'évaluation
	Méconnaissance de l'évaluation
	Non informée de la disponibilité des résultats

Source : auteure

Figure 1 : Cartographie d'un modèle de facteurs freinant l'utilisation des résultats d'évaluation des projets de développement



Source : auteure

Plusieurs facteurs concourent à la faible utilisation des résultats d'évaluation des projets de développement selon la figure 1. D'un côté, on observe un **désintérêt généralisé** pour les rapports d'évaluation, souvent relégués au second plan au profit des **rapports d'audit**, perçus comme plus contraignants et directement associés à la reddition de comptes. De l'autre, des **logiques individuelles**, des **considérations géopolitiques**, ou encore un **sentiment de frustration** chez certains acteurs peuvent freiner l'appropriation des résultats. Ce désengagement est d'autant plus renforcé par l'**absence de mécanismes de sanction** en cas d'inaction face aux recommandations formulées.

Sur le plan opérationnel, des **obstacles techniques** persistent : **indisponibilité des rapports, manque de communication** autour de leur publication, **chevauchement entre les évaluations et les audits**, ou encore **méconnaissance du processus d'évaluation**. Enfin, du côté des **populations bénéficiaires**, plusieurs **barrières socioculturelles** limitent l'usage des résultats : **barrière linguistique, incompréhension de l'utilité de l'évaluation et perception d'une inutilité des rapports par rapport à leurs besoins réels**.

Une **synthèse en quatre grandes thématiques des facteurs identifiés** est présentée ci-dessous.

a. Facteurs institutionnels et systémiques

- Préférence institutionnelle pour les rapports d'audit
- Planification simultanée des audits et des évaluations
- Choix de types d'évaluation mal adaptés aux contextes locaux
- Absence de dispositifs de sanction en cas de non-application des résultats
- Influences et contraintes géopolitiques

b. Facteurs liés à l'accessibilité des résultats

- Indisponibilité des rapports d'évaluation
- Manque de communication sur la disponibilité des résultats
- Barrière linguistique liée à la langue de rédaction des rapports

c. Facteurs socioculturels et cognitifs

- Méconnaissance du rôle et du processus d'évaluation
- Incompréhension de l'utilité des évaluations
- Absence perçue de besoin ou d'intérêt pour les résultats

d. Facteurs individuels et psychologiques

- Faible intérêt pour les résultats d'évaluation
- Logiques d'intérêt personnel ou stratégique
- Frustration liée aux résultats ou aux processus d'évaluation

3.2. Discussion et interprétation des résultats

Alkin et King (2017), en étudiant les facteurs d'utilisation des résultats d'évaluation mettent en évidence des utilisateurs tels que : un utilisateur ciblé ou intéressé, d'autres parties prenantes du projet et des utilisateurs externes. La présentation du modèle, bien que contextualisé, nous semble toujours généralisée car faite sans précision de profils dans chaque groupe présenté. Cependant, dans le cadre de la présente étude, les différents utilisateurs des résultats d'évaluation des projets de développement sont détaillés par profil d'utilisateur dont

les bailleurs de fonds, les équipes projet, les autorités, les partenaires et les populations bénéficiaires. Ces utilisateurs se retrouvent dans les trois groupes d'utilisateurs identifiés par Alkin et King (2017) mais sont présentés de manière à rendre plus facile et précise la connaissance des différents utilisateurs dans le contexte nigérien. L'identification de ces utilisateurs a permis d'analyser les facteurs qui expliquent la non-utilisation des résultats d'évaluation des projets de développement par cas de profil d'utilisateur.

La non-utilisation des résultats d'évaluation des projets de développement auprès des bailleurs de fonds notée dans très peu d'entretien s'explique par le fait que l'évaluation n'est commanditée que pour le respect des directives de l'OCDE et non dans l'intention d'utilisation technique. Pour les interviewés, les bailleurs de fonds ne s'intéressent pas du tout à l'utilité des évaluations des projets de développement encore moins s'attardent sur ce que les rapports contiennent réellement. Ils pensent que même s'ils commanditent les évaluations, aucun compte n'est demandé. Que des erreurs soient commises dans les réalisations ou qu'il n'y ait pas de bons résultats à la fin de l'exécution du projet, les bailleurs se contentent de financer sans cesse les projets en cours ou de nouveaux projets. Cet état de fait ne cadre pas alors avec les objectifs de l'évaluation ou même ceux de réalisation du projet, ce qui donne lieu au détournement d'objectifs et sape la mise en œuvre du projet de développement. En outre, le fait de commanditer l'évaluation pour respecter des directives peut être interpréter comme une autre forme d'utilisation de l'évaluation. On peut alors considérer l'avis des auteurs qui soutiennent que fournir une réponse catégorique sur l'utilisation des résultats d'évaluation est un exercice dangereux (Devaux-Spatarakis et al., 2021).

Par ailleurs divers facteurs sont identifiés pour expliquer la non-utilisation des évaluations auprès de l'équipe projet. La première est celle liée au type d'évaluation. Lorsqu'il s'agit de l'évaluation finale ou ex post, l'équipe projet ne serait plus en mesure d'utiliser les résultats de l'évaluation des projets de développement dans le cadre de la réalisation du projet évalué. La seule utilisation possible est la capitalisation des expériences pour d'autres projets. Ce point de vue est confirmé à l'unanimité des entretiens. L'équipe projet ne peut donc pas utiliser les résultats de l'évaluation finale ou l'évaluation ex post à la fin de l'exécution des activités du projet fini. Pourtant, de l'entretien certains avis soulignent qu'en général, c'est l'évaluation ex post qui est pratiquée. Cela laisse à croire que dans certains cas le type d'évaluation est mal choisi. D'autres avis affirment cependant que la non-utilisation de l'équipe projet se définit par le fait que certains membres de l'équipe ne se sentent pas dans l'obligation d'utilisation des résultats de l'évaluation des projets de développement, ils

s'intéressent plutôt à l'utilisation des rapports d'audit conformément aux postes qu'ils occupent. Un aide comptable estime qu'il a plus à gagner à utiliser les résultats de l'audit qui s'impliquent dans les vérifications des comptes, des dépenses et des pièces comptables. Dans ce sens l'utilisateur est alors un « utilisateur non intéressé » en contradiction avec le type d'utilisateur identifié par Alkin et King (2017) tel que « utilisateur intéressé ». La frustration et l'intérêt personnel poussent également à ne pas utiliser les résultats d'évaluation des projets de développement et ce peu importe le type d'évaluation. Même si les travaux de Dameron (2004) prouvent que « les engagements entre individus génèrent la congruence d'intérêts ». Dans la présente recherche il a été découvert que dans une équipe tous les membres ne soient pas au même niveau d'implication ou de satisfaction. L'utilisation est alors liée au niveau d'implication ou de satisfaction des acteurs de mise en œuvre. Le niveau de frustration du personnel est certes moins abordé, que la satisfaction liée à la motivation, mais détermine tout aussi bien l'acte de ne pas utiliser les résultats d'évaluation des projets de développement. Ce point d'analyse précise une fois de plus l'intérêt d'une étude contextuelle des facteurs freinant l'utilisation des résultats d'évaluation des projets de développement.

Les maires quant à eux sont cités comme autorité qui n'utilise pas les résultats des évaluations parce qu'ils n'ont pas accès. Il est noté que les rapports d'évaluation une fois disponibles sont gardés dans les ministères et au sein des services chargés de la mise en œuvre des projets de développement. Dans ce cas une distinction est au sein même des autorités, des plus intéressées qui y ont accès au moins intéressés qui n'ont pas accès. On retrouve deux avis d'auteurs ayant discutés, se contredisant, sur l'utilisation des résultats d'évaluation faite par les décideurs ou responsables des interventions. Dans le sens de Patton (2021), les responsables doivent prendre leurs décisions en se basant sur les rapports d'évaluation. Mais selon Weiss (2021), les décideurs ne peuvent prendre de décisions en s'appuyant uniquement sur les résultats d'évaluation. S'agissant de nos résultats, les maires ne s'appuient sur aucun résultat d'évaluation ni pour s'informer encore moins pour prendre une décision par rapport aux interventions qui le concernent. A cela s'ajoute le type d'évaluation qui explique également la non-utilisation des résultats d'évaluation des projets de développement. Une évaluation à mi-parcours ne pourrait servir aux maires pensent d'autres. Cela rejoint la position de Weiss (2021) pour qui les responsables font appel à leurs compétences, leurs connaissances et expériences sur le projet/programme pour décider. L'une des tâches qui incombent à une autorité de ce rang est de s'informer et de tenir informer sa population sur tout ce qui peut toucher le milieu. Il n'y a pas de doute, la population tient informé le maire

parce qu'elle est beaucoup proche des effets visibles mais les résultats des évaluations donnent une appréciation formelle complète (du moins c'est ce qui est attendu) de la situation. Aussi, on se demande l'état d'exécution de la mission de dissémination des résultats d'évaluation que doit exécuter le ministère de tutelle ou le service administratif qui en est tributaire.

La situation de non-utilisation des résultats d'évaluation des projets de développement auprès des partenaires peut être la plus compréhensible en ce sens qu'ils n'utilisent que par choix. La volonté d'utiliser est le principal moteur au-delà de toutes autres formes de motivations, c'est dans le même sens que les travaux d'Alkin et King (2017) qui identifient le type d'utilisateur « ciblé, intéressé ». Nous avons découvert à partir de nos analyses qu'il y a un type d'utilisateur qu'on qualifie d'utilisateur non ciblé, non intéressé. L'intérêt porté aux résultats d'évaluation des projets de développement détermine ainsi leur utilisation. Concernant la présente étude, parmi les particuliers que l'on classe dans le groupe des « utilisateurs externes » selon Alkin et King (2017), on énumère les autres projets intervenant dans d'autres localités qui peuvent avoir des objectifs similaires ou même être plus ou moins liés au projet évalué (par exemple avoir le même bailleurs de fonds). Ainsi, il arrive que ces projets utilisent parfois les résultats d'évaluation des PDD évalués mais pas dans certains cas. En outre, les cabinets d'expertise ou les sociétés civiles font également parti des partenaires des projets de développement évalués. Ceux-là ne s'y intéressent que très peu pour des objectifs bien précis et rares mais dans la majorité des cas il n'y a pas d'utilisation des résultats d'évaluation des projets de développement de leur part. Dans certaines situations les professionnels tels que les auditeurs utilisent des résultats d'évaluation des projets de développement mais il arrive qu'ils ne puissent le faire parce que les rapports d'évaluation ne sont pas encore disponibles. L'une des conditions d'utilisation est évidemment la disponibilité des résultats des évaluations des projets de développement au moment opportun. Ainsi, pour ne pas passer à côté d'une utilisation avantageuse et constructive, les missions d'évaluation des projets de développement doivent être distinctes des autres formes de contrôles.

En général la non-utilisation des résultats d'évaluation est plus reconnue auprès de la population bénéficiaire des projets de développement. Les recherches antérieures (Cousins et Leithwood, 1986) l'ont bien précisé, il n'y a pas d'utilisation de résultats d'évaluation des projets de développement au niveau des bénéficiaires. Dans le présent article, qui va dans le même sens, les facteurs de cette non-utilisation varient selon différents paramètres. Le facteur le plus souligné dans les entretiens est la méconnaissance de l'utilité des évaluations des

projets de développement. Une évaluation est faite pour rendre performant le PDD en informant et détectant les erreurs (Searle et al., 2024), mais dans ce cas précis elle ne peut jouer son rôle pleinement. Être informé de ce qui se passe est la principale utilisation que peut faire la population bénéficiaire. Il est souligné qu'il n'y a pas d'intérêt à ce qu'elle utilise les résultats de l'évaluation à mi-parcours, supposant qu'elle ne lui servirait pas, ce qui peut être rationnel. Mais dans un souci de surveillance ou de vigilance dans la réalisation de projets qui implique l'engagement de la population bénéficiaire, elle a le droit de connaître le déroulement de toutes les phases de réalisation, c'est-à-dire du début à la fin. Bien qu'il soit dit que les bénéficiaires eux même évaluent les changements induits, par conséquent ils évaluent les effets du projet sur eux-mêmes, il n'en reste pas moins que c'est une partie importante des parties prenantes. La non-utilisation des résultats des évaluations des projets de développement s'explique aussi par le fait que les rapports d'évaluation sont écrits en langue française alors que la population nigérienne dans sa majorité est moins instruite. Les recherches de Saavedra et al. (2016) mettent en évidence l'intérêt de l'évaluation participative comme facteur qui favorise l'utilisation des résultats d'évaluation des projets de développement. La présente recherche prône à son sens l'utilisation participative des résultats d'évaluation des projets de développement, impliquant toutes les parties prenantes à la réalisation des projets y compris la population bénéficiaire.

Conclusion

Au regard de l'objectif de recherche assigné à cet article, les facteurs qui freinent l'utilisation des résultats d'évaluation des projets de développement se sont différenciés en cinq catégories en fonction des différents utilisateurs identifiés. L'étude sur les facteurs de la non-utilisation des résultats d'évaluation varient d'un contexte à un autre et permettent la connaissance des problèmes existants mais ignorés. Dans une vision de contextualisation il est important, pour tout système de décisions managériales, de prendre conscience des facteurs endogènes et exogènes. Cette pensée est née des différences des réalités contextuelles qui imposent des solutions pertinentes et correspondantes aux problèmes. Ainsi, les facteurs qui poussent les utilisateurs à ne pas utiliser les résultats d'évaluation des projets de développement reflètent les contraintes du milieu concerné par l'étude. Cela permettrait de proposer plus tard des solutions managériales et scientifiques afin d'impulser l'utilisation réelle des résultats d'évaluation des projets de développement. In fine, la science aura beaucoup à gagner en menant des recherches contextuelles sur le sujet de l'utilisation des résultats d'évaluation des projets de développement. A cet effet, cette recherche est une contribution sur le plan

théorique, méthodologique et managérial. Sur le plan théorique l'étude a contribué en étoffant la théorie du programme en mettant en exergue la relation avec la non-utilisation des résultats d'évaluation des projets de développement. Méthodologiquement elle s'implique de par l'utilisation de l'approche dite de l'opportunisme méthodique permettant d'explorer deux méthodes de collecte de donnée mise en complémentarité dont l'entretien libre et l'entretien semi-dirigé à l'issue des quels multiples vas et viens ont été possibles afin de peaufiner les derniers guides d'entretien. Sur le plan managérial l'étude contribue en proposant un modèle managérial mettant en évidence les facteurs contextuels qui freinent l'utilisation des résultats d'évaluation des projets de développement. Par ailleurs, le seul contexte nigérien mis en exergue et le nombre d'unité d'analyse concerné par l'étude constituent les limites de cette étude. Ces limites offrent des possibilités d'études futures pouvant être menées dans d'autres contextes.

BIBLIOGRAPHIQUE

1. Article de revue

Agbodjan, E. D., Ouédraogo, M., Thiaw, M., & Kablan, P. K. (2023). Etat des systèmes de suivi et d'évaluation en Afrique francophone : Une approximation au moyen d'un diagnostic rapide. *African Evaluation Journal*, 11(1), 11.

Alkin, M. C., Daillak, R., & White, P. (1979). Utilisation des évaluations : L'évaluation fait-elle une différence ? *Bibliothèque Sage de Recherche Sociale*, 76.

Alkin, M. C., & King, A. J. (2017). Définitions of Evaluation Use and Misuse, Evaluation Influence, and Factors Affecting Use. *American Journal of Evaluation*.

Alkin, M. C., & Taut, S. M. (2021). Démêler les usages de l'évaluation. *Éditions science et bien commun*.

Andersen, N. A. (2020). The constitutive effects of evaluation systems : Lessons from the policymaking process of Danish Active Labour Market Policies. *SAGE Journals*, 26(3), 257-274.

Basheka, B. C., & Byamugisha, A. (2015). *The state of Monitoring and Evaluation (M&E) as a discipline in Africa*.

Béchar, N., & Hurteau, M. (2020). Évaluation des enseignants permanents du secondaire au Québec : Quelle démarche préconiser selon des enseignants et des directeurs d'école? *Formation et profession*, 28(3), 18-35.

- Chagnon, F., Daigle, M., Gervais, M.-J., Houle, J., & Béguet, V. (2008). L'utilisation de l'évaluation fondée sur la théorie du programme comme stratégie d'application des connaissances issues de la recherche. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 23(1), 3-32.
- Cousins, J. B. (2004). Commentary : Minimizing Evaluation Misuse as Principled Practice. *American Journal of Evaluation*.
- Cousins, J. B., & Leithwood, K. A. (1986). Current Empirical Research on Evaluation Utilization. *Review of Educational Research*, 56(3), 331-364.
- Dameron, S. (2004). Opportunisme ou besoin d'appartenance ? La dualité coopérative dans le cas d'équipes projet. *M@n@gement*, 7(3), 137-160.
- Devaux-Spatarakis, A., Delahais, T., & Ridde, A. R. et V. (2021). Introduction : À quoi sert l'évaluation? *Editions science et bien commun*.
- Fraser, D. I., & Morkel, C. (2020). State of monitoring and evaluation in Anglophone Africa : Centre for Learning on Evaluation and Results in Anglophone Africa's reflections. *African Evaluation Journal*, 8(1), 505.
- Kelly, C. (2025). Exploring How Organizational Actors Experience Evaluation and Its Influence : A Q-Methodological Study. *American Journal of Evaluation*.
- King, J. A., & Alkin, M. C. (2019). The Centrality of Use : Theories of Evaluation Use and Influence and Thoughts on the First 50 Years of Use Research. *American Journal of Evaluation*, 40(3), 431-458.
- Kirkhart, K. E. (2000). Reconceptualizing evaluation use : An integrated theory of influence. *New Directions for Evaluation*, 2000(88), 5-23.
- Kirkhart, K. E. (2021). 4. Repenser l'utilisation de l'évaluation. Une théorie intégrée de l'influence. *Editions science et bien commun*.
- Leviton, L. C., & Hughes, E. F.X. (1981). Research On the Utilization of Evaluations. *Evaluation Review*, 5(4), 525-548.
- Masson, L. (2021). La co-construction de l'enquête comme méthode de gestion de l'imprévu. *Presses Universitaires de Rennes*, 99-116.
- OCDE. (2010). Evaluation in Development Agencies, Better Aid. *OECD Publishing*.
- Pamies-Sumner, S. (2013). Vers une utilisation mieux ciblée des évaluations d'impact dans le domaine du développement. *Techniques Financières et Développement*, 113(4), 11-25.
- Patton, M. Q. (2021). La responsabilité de l'évaluateur quant à l'utilisation de l'évaluation. *Éditions science et bien commun*.

Rajkotia, Y. (2018). Beware of the success cartel : A plea for rational progress in global health. *BMJ Global Health*, 3(6).

ReNSE. (2017). *Quelle pratique évaluative au sein des institutions du Pays ?* (Note produite par le Réseau Nigérien de Suivi Evaluation - ReNSE). Réseau francophone de l'évaluation.

Saavedra, R. Q., Bigras, N., Dion, J., & Doudou, K. (2016). La production de la théorie du programme dans le cadre d'une évaluation participative : Une étude de cas. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 31(2), 137-164.

Searle, M., Cooper, A., Worthington, P., Hughes, J., Gokiert, R., & Poth, C. (2024). Mapping Evaluation Use : A Scoping Review of Extant Literature (2005–2022). *American Journal of Evaluation*, 45(3), 341-360.

Shulha, L. M., & Cousins, B. (1997). Evaluation Use : Theory, Research, and Practice Since 1986. *American Evaluation Association*, 18(3).

Steve, J., & Laurence, O. (2009). L'évaluation participative. Avantages et difficultés d'une pratique innovante. *Cahiers de la performance et de l'évaluation*.

Twende Mbele. (2024, janvier). Manuel d'Utilisation des Resultats d'Evaluation Dans les Processus de Planification de Developpement et de Budgetisation au Benin. *Twende Mbele*.

Viel, A. (2006). L'utilité de l'évaluation : Des conditions favorables et des pratiques variées. *Ecole Nationale d'Administration Publique*, 13(1).

Weiss, C. H. (2021). 3. Et si les responsables publics ne décidaient qu'en s'appuyant sur l'information : Réponse à Patton. *Editions science et bien commun*.

Wholey, J. S. (1987). Evaluability assessment : Developing program theory. *New Directions for Program Evaluation*, 1987(33), 77-92.

Yerly, G. (2017). Les raisons du faible usage des résultats d'évaluation externe par les enseignants. Étude croisée dans trois contextes éducatifs. *Contextes et didactiques. Revue semestrielle en sciences de l'éducation*, 9, Article 9.

2. Livre

Furubo, J.-E. (2009). Pourquoi l'évaluation a-t-elle tant de mal à tenir ses promesses ? In S. Trosa (Éd.), *Évaluer les politiques publiques pour améliorer l'action publique : Une perspective internationale* (p. 137-153). Institut de la gestion publique et du développement économique.

Girod-Séville, M., & Perret, V. (1999). Considérations épistémologiques. Fondements épistémologiques de la recherche), in: R.-A. Thiétart,(et coll.), Méthodes de Recherche en Management, Coll.:«Gestion sup.», Paris, Dunod, 13-33.

Patton, M. Q. (1997). Utilization-focused evaluation (D.L. Stufflebeam, G.F. Madaus and T. Kellaghan (eds.). Evaluation Models). Sage.

PNE-Niger. (2019). Politique nationale d'évaluation au Niger (p. 38). Ministère du Plan.

Weiss, C. (1995). Nothing as Practical as Good Theory : Exploring Theory-Based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families (J. Connell, A. Kubisch, L. Schorr, C. Weiss (Eds.)). New Approaches to Evaluating Community Initiatives (ed.).

Weiss, C. H. (1972). Evaluating action programs : Readings in social action and education. Allyn and Bacon Boston.

Wholey, J. S., Hatry, H. P., & Newcomer, K. E. (2010). Handbook of practical program evaluation. Jossey-Bass, a Wiley imprint.

3. Thèse

Ahizi, D. (2019). Évaluation de la performance de projets d'aide internationale au développement : Exemple de trois projets exécutés en Côte d'Ivoire [Thèse de doctorat en Contrôle de gestion]. Conservatoire national des arts et métiers - CNAM.

Konkobo, T. (2013). Évaluation de projets/programmes dans les pays en voie de développement : Cas de quatre projets au Burkina Faso [Thèse de doctorat en Sciences de l'éducation]. Université Toulouse 2 - Le Mirail.