



Université Senghor

Université internationale de langue française
au service du développement africain

Opérateur direct de la Francophonie

**L’EVALUATION PARTICIPATIVE DES BESOINS DE LA POPULATION
DANS LES PROGRAMMES DE DEVELOPPEMENT: PROPOSITION D’UNE
APPROCHE D’ANALYSE SYSTEMIQUE**

Cas du 7^{ème} programme de coopération FNUAP- Burundi (2010-2015)

présenté par :

Jean Bosco MUTIMA

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

Département : Administration et Gestion

Spécialité : Management de projets

Le 27 Mars 2017

Devant le jury composé de :

Dr Alioune Dramé	Président
Directeur du département Administration et Gestion. Université Senghor d’Alexadrie, Egypte	
Pr Gilles Bergeron	Examineur
Professeur à l’Université du Québec à Chicoutimi (UQAC), Canada	
Pr Sherif Delawar	Examineur
Professeur à l’Académie Arabe des sciences et des technologies, Egypte	

REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail, je voudrais adresser mes sincères remerciements à l'endroit :

- du Professeur Gilles BERGERON de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) et Professeur associé de l'université Senghor pour ses corrections et ses précieux conseils dans la réalisation de ce mémoire ;
- de l'université Senghor, qui m'a accordé la bourse d'études, pour son soutien aussi bien matériel qu'humain ;
- de Monsieur Dr Alioune DRAME, Directeur du département Administration-Gestion, pour ses corrections, ses directives qui m'ont été très utiles ;
- de tout le personnel de FNUAP, particulièrement mon Directeur de stage Monsieur Pierre SOTA, l'équipe d'évaluation du 7^{ème} programme, Dr Alain BADJECK, Dr Charles BATUNGWANAYO et Madame Francine NZIBAREGA pour leur soutien et la bonne collaboration durant toute la période de stage ;
- de Ma chère épouse Dorique, qui a toujours été à mes côtés pour partager la joie et la peine de cette formation, ses encouragements, sa patience, son optimisme qui m'ont poussé à conduire ce travail à terme.

Je remercie également les collègues étudiants du département Administration-Gestion qui, à travers leurs conseils et discussions que nous avons pu avoir, m'ont aidé à construire et à améliorer la qualité de ce mémoire.

Jean Bosco MUTIMA

DEDICACE

Je dédie ce mémoire à :

Ma chère épouse Dorique, pour ses responsabilités sans faille durant mon absence ;

Aël, ma fille que j'aime tant, qui a vécu difficilement l'absence de mon affection durant cette formation ;

Abbie Daël, mon fils bien aimé, né lors de mon absence.

Qu'ils trouvent une grande joie dans la réalisation de ce travail.

RESUME

Les projets de développement au Burundi sont confrontés à deux problèmes majeurs qui ont des liens entre eux. D'une part, l'évaluation participative des besoins de la population dans les projets de développement est confrontée à des difficultés d'implication des bénéficiaires et des parties prenantes locales. D'autre part, les acteurs qui mettent en œuvre des projets de développement ne parviennent pas à atteindre effectivement les résultats escomptés et assurer la durabilité des acquis.

Le présent travail consiste à étudier et à mieux comprendre l'importance de mettre en place une évaluation participative des besoins de la population pour le succès des projets de développement, à identifier les difficultés de mettre en place une évaluation participative et à proposer l'approche de l'analyse systémique comme voie de réussite.

Cette étude s'inscrit dans l'objectif global de contribuer à répondre à la question de savoir comment améliorer l'efficacité des interventions de développement en mettant en place une évaluation participative des besoins de la population.

Pour réaliser cette étude, des enquêtes et interviews ont été menées auprès des partenaires de mise en œuvre du 7^{ème} programme de coopération FNUAP-Burundi (2010-2015). L'étude a porté sur dix ONG de mise en œuvre du programme ainsi que deux structures de l'Etat. La population d'enquête est constituée de 26 coordonnateurs de projets et responsables de suivi-évaluation dans les 10 ONG enquêtées, 5 coordonnateurs de projets et responsables de suivi-évaluation dans les deux structures étatiques et 9 chargés de programme au FNUAP.

La démarche entreprise nous a permis d'explicitier d'une part les approches de l'évaluation participative mises en œuvre dans les programmes et projets de développement ; et d'autre part d'identifier les contraintes et raisons de l'insuffisance de l'évaluation participative des besoins des communautés. Les résultats montrent que l'ignorance du bien-fondé de l'évaluation participative ainsi que la faible instruction des bénéficiaires et des parties prenantes limitent l'atteinte des résultats des projets de développement. De plus, l'insuffisance de la planification du processus participatif et de l'application des leçons apprises de l'évaluation demeurent un défi à relever dans les projets de développement.

L'hypothèse de recherche a pu démontrer que l'évaluation participative des besoins de la population améliore l'atteinte des résultats des projets de développement.

En guise de réponse, nous avons proposé une approche d'analyse systémique des besoins de la population. Cette approche s'appuie sur la vaste participation à l'amont du projet. Elle permet d'évaluer les besoins de la communauté, de clarifier les rapports interactifs et faire le choix des actions d'intervention ainsi que les axes de solutions pertinentes tenant compte des besoins exprimés par les acteurs locaux.

Mots-clefs

Evaluation, Evaluation participative, Analyse systémique.

ABSTRACT

Development projects in Burundi are facing two major problems that are linked between them. On the one hand, participative population needs assessment in development projects has difficulties in involving beneficiaries and local stakeholders. On the other hand, the actors who implement the development projects fail to achieve the expected results effectively and to ensure the learning outcomes sustainability.

The aim of this study is to respond the question regarding on how to improve the development interventions effectiveness through a setting up of participative population needs assessment.

In order to carry out this study, surveys and interviews were conducted to 10 NGOs and 2 governmental structures who are implementing the 7th UNFPA cooperation program (2010-2015). The population study were 26 project coordinators and M&E officer of 10 NGOs , 5 project coordinators and M&E officer in 2 governmental structures and 9 program officers in UNFPA .

The method has enabled us, to clarify the participative evaluation approaches implemented in development programs and projects in one hand and to identify the limitations and reasons of inadequacy in participative communities needs assessment in the other hand. The results show that unawareness of participative assessment advantages and lack of information by the beneficiaries and stakeholders limit the development projects results achievement.

In additional, the weakness in participative process planning and the application of lessons learned from evaluation remain a challenge in development projects. The research hypothesis has demonstrated that participative population needs assessment improves the achievements of the projects development results. In response, we proposed a systemic approach to analyze the population needs. It based on a wide participation before project implementation.

It makes it possible to assess the community needs, to clarify the interactive reports and to choose the intervention and the relevant solutions based on the needs expressed by the local stakeholders.

Key-words

Evaluation, participative evaluation, systemic analysis.

LISTE DES ACRONYMES ET ABREVIATIONS UTILISES

ACDI	: Agence Canadienne de Développement International
AFD	: Agence Française de Développement
AGR	: Activités Génératrices de Revenus
APD	: Aide Publique au Développement
BM	: Banque Mondiale
BRB	: Banque de la République du Burundi
CAD	: Comité d'Aide au Développement
CCCD	: Caisse Centrale de Coopération au Développement
CE	: Commission Européenne
CEDEF	: Convention sur l'Élimination de toutes les formes de Discrimination à l'Égard des Femmes
CIPD	: Conférence Internationale sur la Population et le Développement
CSLP	: Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté
DSNIS	: Direction du Système d'Information Sanitaire
FMI	: Fonds Monétaires Internationale
FNUAP	: Fonds des Nations Unies pour la Population
GIZ	: Coopération Technique Allemande pour le Développement.
IDA	: Association International de développement
IGME	: Groupe inter-agence des Nations Unies pour l'estimation de la mortalité infantile
ISTEEBU	: Institut de statistique et d'Etudes Economiques du Burundi
MMEIG	: Maternal Mortality Estimates Interagency Group
OCDE	: Organisation pour la Coopération et le Développement Economique.
ODD	: Objectifs du Développement Durable
OMD	: Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
PARCEM	: Parole et Action pour le Réveil des Consciences et de l'Évolution des Mentalités
PCA	: Paquet Minimum d'Activité
PF	: Planning Familial

PIB	: Produit Intérieur Brut
PMA	: Paquet Complémentaire d'Activité
PNB	: Produit National Brut
PNDS	: Plan National de Développement Sanitaire
PNG	: Politique National Genre
PNLS	: Programme National de Lutte contre le SIDA
PNSR	: Programme National de la Santé de la Reproduction
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
RDC	: République Démocratique du Congo
RGHP	: Recensement Général de la Population et de l'Habitat
SNU	: Système des Nations Unies
SONU	: Soins Obstétricaux et Néonataux d'Urgence
SONUB	: Soins Obstétricaux et Néonataux d'Urgence de Base
SONUC	: Soins Obstétricaux et Néonataux d'Urgence Complets
STABEX	: Système de Stabilisation des Recettes d'Exportation
UE	: Union Européenne
UNDAF	: Cadre d'Assistance des Nations Unies pour le Développement
UNCT	: United Nations Country Team (Equipe pays des Nations Unies)
UNICEF	: Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
USAID	: Agence des Etats-Unis pour le Développement International

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Indicateurs socio-économiques du Burundi	4
Tableau 3 : comparaison de l'évaluation classique à l'évaluation participative	23
Tableau 4 : Distribution des données sur le projet ayant bénéficié une étude de base	43
Tableau 5 : Distribution des données sur le projet sans étude de base	43
Tableau 6 : Les effectifs observés (E.O).....	44
Tableau 7 : Les effectifs théoriques (E.T).....	44

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Les étapes de la démarche systémique.....	17
Figure 2 : Quatre phases de gestion axée sur les résultats.....	26
Figure 3 : Cadre conceptuel et opératoire	28
Figure 4 : Les critères d'évaluation de FNUAP	35
Figure 5 : Ratios de mortalité maternelle dans les provinces appuyées par FNUAP comparées aux autres.....	37
Figure 6 : Graphique des ressources propres et mobilisées du programme	38
Figure 8 : Echelle représentative du degré de participation.....	48
Figure 9 : Le systémique	51
Figure 10 : Schémas de l'analyse systémique des besoins	52
Figure 11 : Schéma méthodologique d'analyse systémique des besoins de la population	53

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	i
RESUME	iii
INTRODUCTION.....	1
I^{ère} PARTIE : PROBLEMATIQUE, SUPPORT THEORIQUE ET METHODOLOGIE.....	3
CHAPITRE I : PROBLEMATIQUE DE L'EVALUATION PARTICIPATIVE ET L'ATTEINTE DES RESULTATS DANS LES PROGRAMMES DE DEVELOPPEMENT AU BURUNDI.....	3
1.1. Contexte de l'évaluation participative des programmes de développement.....	3
1.2. Idée et intérêt de recherche.....	9
1.3. Questions de recherche.....	10
1.4. Hypothèse de recherche	10
1.5. Objectifs de recherche.....	11
CHAPITRE II. L'EVALUATION DANS LES PROGRAMMES DE DEVELOPPEMENT: APPROCHE THEORIQUE.....	12
2.1. Fondements historique et théorique de l'évaluation des programmes de développement ...	12
2.2. Définition et caractéristiques d'un programme de développement	14
2.3. Approche systémique dans les projets de développement	15
2.4. Définitions et différents types d'évaluation d'un programme	18
2.5. La gestion axée sur les résultats et l'évaluation des programmes de développement	26
CHAPITRE III : CADRE CONCEPTUEL OPERATOIRE ET APPROCHE METHODOLOGIQUE	28
3.1. Choix des variables.....	28
3.2. Présentation schématique du cadre conceptuel et opératoire	28
3.3. Approche méthodologique.....	29
3.4. Contribution du stage à la réalisation du mémoire.....	32
3.5. Limites et contraintes de l'étude.....	33
II^{ème} PARTIE : L'EVALUATION PARTICIPATIVE AU FNUAP ET PROPOSITION D'UNE APPROCHE D'ANALYSE SYSTEMIQUE DES BESOINS DE LA POPULATION	34
CHAPITRE IV : LES RESULTATS DU PROGRAMME ET LA PRISE EN COMPTE DES BESOINS DE LA POPULATION.....	34
4.1. Contexte opérationnel de la politique de suivi-évaluation au FNUAP	34
4.2. Les résultats atteints par le programme	36
4.3. La prise en compte des besoins de la population	39
CHAPITRE V : LES RAISONS DE L'INSUFFISANCE DE L'EVALUATION PARTICIPATIVE ET VALIDATION DE L'HYPOTHESE	41
5.1. Validation de l'hypothèse de recherche.....	41
5.2. Les raisons de l'insuffisance de l'évaluation participative des besoins de la population	45
5.3. Perspective de l'évaluation participative des besoins de la population.....	48
CHAPITRE VI : PROPOSITION D'UNE APPROCHE D'ANALYSE SYSTEMIQUE DES BESOINS DE LA POPULATION.....	50
6.1. Analyse systémique des besoins dans l'élaboration du programme de développement.....	50
6.2. Présentation de l'approche d'analyse systémique des besoins	51
6.3. Méthodologie pratique de l'approche systémique	53
6.4. Intérêt de l'approche d'analyse systémique des besoins.....	54
6.5. Limites de l'approche.....	54
CONCLUSION GENERALE	55

INTRODUCTION

Au Burundi comme dans d'autres pays en voie de développement, les projets et programmes de développement sont confrontés à la question d'implication des bénéficiaires et parties prenantes dans le processus du cycle de gestion. Cette question de participation au montage des projets et à l'analyse des besoins de la population a des conséquences sur l'atteinte des résultats escomptés et la durabilité.

La conférence de Paris en 2005 sur l'efficacité de l'aide au développement a mis en place certains principes de bons usages de l'aide au développement, dont l'appropriation par les pays en développement et l'alignement des bailleurs de fonds sur les politiques définies par les pays eux-mêmes. Cette pratique d'appropriation ne serait pas possible sans faire intervenir la participation des acteurs locaux et les bénéficiaires pour définir leurs priorités et leurs besoins afin d'atteindre les résultats.

En 2014, l'Allemagne, la Belgique, la Commission Européenne, la France, les Pays-Bas, le Royaume-Uni et la Suède se sont associés pour mener une évaluation conjointe de leur coopération avec le Burundi sur la période 2005-2011. Différents programmes et projets ont été mis en œuvre dans le cadre de cette coopération au développement. Sur la période 2005-2011, le volume d'aide mobilisée au Burundi a été de 2 944 millions USD. Le rapport d'évaluation souligne que les interventions de ces donateurs ont généralement fourni les réalisations prévues, mais il limite leur traduction en résultats et en impacts¹. Le rapport d'évaluation note que malgré le coût élevé concernant l'ensemble de l'aide, l'engagement des bénéficiaires dans la mise en œuvre des projets et programmes n'a pas été tenu en considération préalablement. Ce qui n'a pas favorisé la durabilité des interventions. Cela nous montre l'ampleur de la problématique de l'implication des bénéficiaires dans les programmes de développement et son impact sur l'appropriation et la durabilité des interventions.

Dans ce contexte, il convient de porter la réflexion sur les démarches de l'implication des bénéficiaires et parties prenantes dans l'évaluation des besoins dans l'élaboration des projets et programmes de développement ; et sur les raisons d'une participation trop faible. Notre recherche tente de répondre à la question de savoir comment assurer une évaluation participative des besoins de la population dans les projets de développement dans le but d'améliorer l'efficacité des interventions. Notre étude a porté sur le cas du 7^{ème} programme de coopération FNUAP-Burundi (2010-2015). Les raisons de l'insuffisance de l'évaluation participative des besoins de la population ont été identifiées sur base de l'analyse des contenus des avis recueillis auprès des acteurs de mise en œuvre du programme (responsables des ONG de mise en œuvre, des structures étatiques et les responsables de suivi-évaluation) et les chargés de programme au sein du FNUAP.

¹ U.E et al. *Evaluation conjointe de la coopération de l'Allemagne, la Belgique, la Commission Européenne, la France, les Pays-Bas, le Royaume-Uni et la Suède*, Luxembourg, février 2014, p 127

Durant cette étude, il est aussi question de vérifier l'hypothèse selon laquelle l'évaluation participative améliore l'atteinte des objectifs (résultats escomptés) des projets de développement. Deux projets mis en œuvre dans le cadre de ce programme ont servi de base de comparaison.

Les différents rapports d'évaluation du programme (évaluation à mi-parcours et l'évaluation finale) mettent en évidence un certain nombre de faiblesses dans la conception de ce programme et soulignent la faible implication des bénéficiaires. De plus, dans les entretiens menés avec les partenaires de mise en œuvre, nous avons pu dégager des insuffisances dans l'élaboration du programme, précisément dans l'analyse des besoins de la population. Dans notre étude, nous proposons une approche d'analyse systémique des besoins de la population qui faciliterait l'implication des acteurs locaux et les bénéficiaires à l'amont du projet ou programme.

Ce mémoire se subdivise en deux grandes parties, la première est consacrée à la problématique, la revue de la littérature et la méthodologie de recherche. La problématique décrit le contexte de l'évaluation participative des programmes de développement et les objectifs de recherche. La revue de la littérature comporte différentes approches théoriques de l'évaluation participative, le suivi-évaluation et l'approche systémique dans les projets de développement. La méthodologie décrit les démarches entreprises pour la collecte des données.

La deuxième partie est intitulée l'évaluation participative au FNUAP et proposition d'une approche d'analyse systémique des besoins de la population. Elle présente d'abord les principaux résultats atteints par le programme et la prise en compte des besoins de la population. Ensuite, nous présentons les résultats de l'étude, les critères de validation de l'hypothèse et les raisons de l'insuffisance participative. Enfin, nous proposons une approche d'analyse systémique des besoins de la population, sa description, sa méthodologie ainsi que ses limites.

I^{ère} PARTIE : PROBLEMATIQUE, SUPPORT THEORIQUE ET METHODOLOGIE

CHAPITRE I : PROBLEMATIQUE DE L'EVALUATION PARTICIPATIVE ET L'ATTEINTE DES RESULTATS DANS LES PROGRAMMES DE DEVELOPPEMENT AU BURUNDI

1.1. Contexte de l'évaluation participative des programmes de développement

Le Burundi est un pays enclavé d'une superficie de 27 834 km². Il est situé en Afrique de l'Est, avec comme pays limitrophes le Rwanda, la Tanzanie et la République Démocratique du Congo (RDC). Sa population est estimée, en 2015, à environ 9 823 828 d'habitants. Avec 90% de la population qui vit dans les zones rurales, le Burundi connaît une importante pression sur les ressources naturelles, due à une forte densité de la population estimée à 350 habitants/km², l'une des plus élevées d'Afrique².

Le Burundi est un pays sous-développé avec des conséquences néfastes sur les investissements publics et privés. Depuis plusieurs années, il a connu des crises sociopolitiques qui ne favorisent pas l'essor économique. Les programmes nationaux de développement n'atteignent pas les résultats escomptés malgré la conjugaison des efforts des intervenants du développement, les tentatives de changements socio-économiques ne sont pas durables et pérennes.

Selon le rapport de PARCEM (2015)³, sur les indicateurs économiques du Burundi, dès la fin de la guerre en 2005 jusqu'en 2014, le Burundi n'a jamais eu un taux de croissance suffisant pouvant lui permettre de décoller économiquement, de récupérer le manque à gagner perdu pendant la guerre. Le Burundi a eu un taux de croissance moyen du PIB de 4% alors que les experts souhaitaient 7%. Le PIB/ha était de 300 dollars par an en 2015.

Le tableau ci-après nous donne un aperçu global des informations générales du Burundi sur les différents indicateurs socio-économiques.

² ISTEERU. *Rapport projections démographiques 2008-2030*, Bujumbura, 2013, p. 178

³ PARCEM. *Rapport sur les indicateurs économiques*, Bujumbura, octobre 2015, p. 24

Tableau 1 : Indicateurs socio-économiques du Burundi

Informations générales	
Nom du Pays	Burundi
Capitale	Bujumbura
Superficie	27 834 km ² , dont Terrain : 25 134 km ² et Lacs : 2 700 km ²
Climat	Tropical ; hauts plateaux avec variation considérable d'altitude (772 m à 2,670 m au-dessus du niveau de la mer); Température moyenne annuelle varie de 17 à 30 degrés centigrades
Indicateurs sociaux	
Population (2015) Rapport projections démographiques 2008-2030, Bujumbura, 2013	9 823 828 habitants (49,09% hommes et 50,91% femmes)
	Densité moyenne: 379 habitants /km ²
	Taux de croissance (entre 1990 et 2008) : 2,4%
	Taux de fécondité : 6,4 enfants par femme
	Structure de l'âge : - Entre 0 et 4 ans : 17,43 % - Entre 5 et 14 ans : 26,60 % - Entre 15 et 24 ans : 20,32 % - Entre 25 et 49 ans : 47,26 % - Entre 50 et 64 ans : 53,73% - Plus de 64 ans : 2,24 %
	Espérance de vie à la naissance : 49,6 ans
	Population urbaine en % : 10,1%
Population en dessous du seuil national de pauvreté (Enquête QUIBB 2006)	64,6% en 2014 66,9 % en 2006
Classement sur l'Indice du Développement Humain (PNUD, Rapport sur le développement humain 2015, New York)	184e place sur 188 Valeur de l'IDH : 0,4
Taux d'achèvement du primaire	Année 2014 : 76%
Taux brut de scolarisation au secondaire	Année 2010/11 : 26,7%
Taux d'alphabétisation des hommes et femmes âgés de 15 à 24 ans	Année 2010 : 77,6%
Taux de mortalité des enfants de moins de 5 ans	94 décès pour 1000 naissances vivantes (IGME, Groupe inter-agence des Nations Unies pour l'estimation de la mortalité infantile, 2014)
Taux de mortalité maternelle	740 pour 100 000 naissances vivantes (MMEIG : Maternal Mortality Estimates Interagency Group, 2014)
Indicateurs économiques	
PIB (2011, FMI)	2,4 milliards de dollars américains - Secteur primaire : 43 % - Secteur secondaire : 16 % - Secteur tertiaire : 35 % Taux de croissance en 2011 : 4,2% et en 2012 : 4,5%
Ressources budgétaires (2012)	1 123 milliards de Fbu dont : - Ressources internes : 560 milliards de Fbu - Ressources externes : 523 milliards de Fbu
Taux d'inflation	12% en 2011 et 16% en 2012
Taux de change (Octobre 2016)	1\$US : 1750 Fbu
Classement Doing Business	2012 : 169e sur 183 ; 2013 : 159e sur 185

Sources : FMI ; PNUD ; IGME ; MMEIG ; CSLP II ; RMDH 2011 ; RGHP 2008 ; EDS 2010 ; Doing Business (2012 et 2013) ; Bulletins de la BRB.

Le tableau ci-haut décrit les indicateurs dans différents secteurs de développement, la majorité de ces indicateurs n'atteignent pas la cible souhaitée par les bailleurs de fonds du Burundi et les stratégies de développement du pays.

Différents financements du développement ont été mis en place pendant la période de 2010-2015. Les interventions de projets et programmes ont été exécutées ; ce qui devrait réduire la pauvreté et améliorer les indicateurs de développement. Cela nous montre que les projets et programmes ont du mal à atteindre les résultats. Par ailleurs, certains indicateurs socio-économiques peu adaptés ne favorisent pas l'élaboration et le suivi-évaluation des projets et programmes de développement, d'où commence la problématique d'atteindre les résultats.

1.1.1. Les situations de base: les indicateurs socio-économiques peu adaptés à la conception et le suivi-évaluation des programmes de développement

Les indicateurs socio-économiques décrits dans le tableau ci-haut ne sont pas à jour et actualisés, ce qui handicape même l'évaluation des situations de base pour la conception et le suivi des programmes de développement. Ces derniers sont recueillis dans des organisations statistiques auxquelles les concepteurs de programmes et les intervenants du développement se réfèrent pour avoir des données de base fiables. Cette problématique de disposer des données non actualisées constitue une barrière pour la pratique du suivi-évaluation des programmes de développement et l'atteinte des résultats.

FNUAP⁴ (Fonds des nations unies pour la population), dans le revu à mi-parcours de son 7^{ème} programme de coopération avec le Burundi souligne l'important problème de ne pas disposer des données pertinentes et à jour pour la formulation, le suivi et l'évaluation des programmes. Il a mis en évidence un certain nombre de contraintes et de difficultés dans la conception et la mise en œuvre du programme pays dont certains concernent essentiellement le manque initial des données et statistiques fiables et pertinentes pour établir les indicateurs de base et de suivi-évaluation du programme.

Le même rapport a mis en évidence un certain nombre de faiblesses dans la conception du 7^{ème} Programme, particulièrement au niveau du dispositif de suivi-évaluation, nous pouvons citer des situations de base non déterminées rendant problématique la définition de cibles quantifiées à atteindre au terme du programme.

Dans ce contexte, avec cette situation problématique des données de base à l'amont du programme, nous pouvons nous interroger si les résultats escomptés seraient atteints? Notre étude contribue à étudier comment améliorer l'atteinte des résultats des projets de développement en impliquant les bénéficiaires et les parties prenantes. Nous présentons ci-après la problématique d'atteinte des résultats dans les projets de développement au Burundi.

⁴ FNUAP. *Rapport de la revue à mi-parcours du 7^{ème} Programme de coopération FNUAP-Burundi (2010-2014)*, Bujumbura, Burundi, Juin, 2013, P. 24

1.1.2. Les projets de développement et les difficultés d'atteinte des résultats

Les interventions des programmes de développement communautaire visant à subvenir aux besoins des couches socio-économiques défavorisées n'apportent que des résultats insatisfaisants. L'évaluation ex ante des programmes et des projets de développement est une étape incluant le diagnostic des besoins et des priorités au sein de la communauté avant la mise en œuvre ; mais qui est presque absente dans la pratique d'évaluation des programmes de développement burundais.

Les projets de développement communautaire burundais comme dans d'autres pays sous-développés sont considérés comme une stratégie efficace de lutte contre la pauvreté, pourtant les impacts des interventions des projets et programmes de développement restent insuffisants. Les défis relevés dans la vision Burundi 2025⁵ (2011) affirment que:

« Des ressources financières et techniques considérables ont été accordées par les partenaires au développement, mais n'ont permis que de répondre aux énormes besoins humanitaires au détriment des investissements ».

Différents programmes ont été développés pour financer les projets de développement. Les ONG nationales et internationales sont intervenues pour répondre aux besoins les plus visibles de la population. Mais, ces ONG ou d'autres acteurs de mise en œuvre ne parviennent pas à atteindre effectivement leurs résultats escomptés ou à pérenniser les acquis des différents projets et programmes mis en œuvre.

A titre illustratif, en 2014, l'Allemagne, la Belgique, la Commission Européenne, la France, les Pays-Bas, le Royaume-Uni et la Suède se sont associés pour mener une évaluation conjointe de leur coopération avec le Burundi sur la période 2005-2011. Différents programmes et projets ont été mis en œuvre dans le cadre de cette coopération au développement. L'évaluation conjointe a analysé les résultats d'efforts conjugués ainsi que leur impact commun sur le développement du pays.

Sur la période 2005-2011, le volume d'aide mobilisée au Burundi a été de 2 944 millions USD. L'évaluation s'est concentrée sur quatre secteurs : développement agricole, éducation, gouvernance démocratique et appui macro-économique.

Le rapport d'évaluation souligne que « les interventions de ces donateurs ont généralement fourni les réalisations prévues et souvent atteint les résultats directs attendus, mais la contribution de ces résultats aux transformations structurelles du pays est partielle, instable et globalement décevante »⁶.

Le même rapport ajoute que « des réalisations significatives ont été produites, mais il limite leur traduction en résultats et en impacts⁷ ».

⁵ Gouvernement du Burundi. *Vision Burundi 2025*, Bujumbura, Burundi, Juin, 2011, P.23

⁶ U.E et al. *Evaluation conjointe de la coopération de l'Allemagne, la Belgique, la Commission Européenne, la France, les Pays-Bas, le Royaume-Uni et la Suède*, Luxembourg, février 2014, p 98

⁷ *Idem.*, p 10

A ce niveau, pourquoi cette discontinuité entre de relativement bons résultats directs et la traduction des résultats en impacts ? Le rapport souligne une insuffisance d'implication et de participation des bénéficiaires et acteurs locaux.

A titre d'exemple, ce rapport nous montre que les interventions dans l'outil de production primaire, le programme a accompagné la structuration et l'implication des producteurs dans des associations professionnelles de caféiculteurs. Grâce à cet appui, certaines coopératives ont démarré l'exploitation et obtiennent un meilleur rendement (20% des producteurs sont associés et le rendement est de 700 BIF/Kg cerise en 2013 contre 400 BIF/Kg en 2010)⁸.

Dans ce secteur de café, nous constatons que la participation des bénéficiaires a contribué à l'amélioration des résultats et à la durabilité des actions.

Par contre, dans le même rapport, l'appui le plus important(en volume financier) de ces donateurs a été fourni par le Fonds STABEX (Système de Stabilisation des Recettes d'Exportation), (15 millions €) qui a permis de réhabiliter l'outil industriel, de réfectionner certaines routes d'accès aux installations de production de l'huile de palme et du café.

L'évaluation finale du fonds STABEX a constaté que l'ensemble des 200 km de pistes a été mal réhabilité. Ces pistes ne sont pas entretenues. L'usage de ces routes reste donc problématique. Le rapport d'évaluation note que « malgré le coût élevé, concernant l'ensemble des pistes, la viabilité opérationnelle est fortement hypothéquée du fait qu'aucun cahier des charges engageant les bénéficiaires dans l'entretien n'a été pensé préalablement⁹ ».

Cela nous montre l'ampleur de la problématique de l'implication des bénéficiaires dans les programmes de développement et son impact sur l'appropriation et la durabilité des interventions.

L'appropriation des acquis des programmes et projets de développement a pour objectif de faire en sorte que les bénéficiaires en partenariat avec les acteurs locaux assurent la continuité et l'entretien de leurs investissements socio-économiques même si les financements du programme ou projet ont été complétés. Dans cet exemple que nous venons de citer, les résultats à moyen terme ont été atteints (pistes tracées), mais les résultats à long terme restent problématiques (l'usage de ces routes, l'accessibilité aux unités de production, etc.).

Comme nous le constatons, cette problématique d'implication des bénéficiaires et acteurs locaux dans les programmes et projets de développement constitue un obstacle à l'atteinte des résultats, mais aussi un handicap majeur pour l'appropriation et la durabilité des interventions. Notre étude tente de répondre à cette problématique d'implication des bénéficiaires pour améliorer l'efficacité des interventions en mettant en place une évaluation participative des besoins de la population.

⁸ *Idem.* p 81

⁹ *Idem.* p 81

Avant de mener une réflexion sur la mise en place de l'évaluation participative des besoins de la population dans les programmes de développement, nous allons parler de sa problématique dans les projets de développement burundais.

1.1.3. Insuffisance de l'évaluation participative dans les programmes de développement

Le développement communautaire durable est fondé sur les points forts d'une collectivité. Il faut que les acteurs aient une vision reposant sur une bonne connaissance des forces et faiblesses d'une collectivité et exploitent les potentialités existantes. La participation communautaire à l'identification des besoins et à la formulation des objectifs d'un programme ou projet sont d'une importance capitale.

Le PNUD dans sa pratique d'évaluation insiste sur l'évaluation participative dans ses programmes et projets de développement et souligne que : « la participation des usagers à la prise de décisions, au choix des objectifs, à la conception et à la gestion des activités augmente les chances d'assurer le financement, la pleine utilisation et le bon entretien des investissements qui sont les priorités et les besoins exprimés par les communautés elles-mêmes »¹⁰.

Il ajoute que : « L'évaluation participative constitue un outil utilisé pour faciliter l'évaluation dans la perspective du développement communautaire participatif. C'est un processus fondé sur le partenariat avec les bénéficiaires, qui est établi dans le but de renforcer la capacité locale à prendre des mesures correctives en faisant participer les utilisateurs de tous les niveaux à une prise de décision collective »¹¹.

Cela nous montre que la question de l'évaluation participative tend fortement à prendre une ampleur dans les organismes de développement. A ce niveau pourrions-nous dire que l'évaluation participative est un processus effectif et généralisable dans la pratique d'évaluation des programmes de développement ? Parlant de l'évaluation participative en se situant au niveau international, Hélène Millet¹² souligne que l'évaluation participative est peu développée dans le processus d'évaluation des programmes de développement.

Dans le contexte des projets de développement burundais, les besoins et les priorités de la population sur le plan global et sectoriel sont faiblement identifiés et clarifiés dans l'élaboration des programmes, ce qui remet même en cause la pertinence des objectifs et la durabilité des résultats. L'évaluation des besoins réels et les attentes de la population par une évaluation participative sont faiblement appliquées dans les projets de développement.

¹⁰ PNUD. *Manuel de suivi et évaluation des programmes et projets de développement*, 2007, p 22

¹¹ *Idem*, p 89

¹² Millet Hélène. *L'évaluation participative : De la prise en compte des publics au pouvoir d'agir des citoyens*, Société Française d'évaluation, Montreuil, les cahiers de la SFE N° 9, p 10

En somme, nous venons de faire le point sur la problématique de l'implication et de l'évaluation participative des besoins de la population, les difficultés d'atteinte des résultats dans les interventions de développement.

Notre étude vient contribuer à répondre à cette problématique liée à l'évaluation participative des besoins de la population dans les programmes de développement. Elle se fonde sur le questionnement de savoir comment améliorer l'efficacité des projets et programmes de développement ? Sur quelles approches stratégiques peut-on s'appuyer pour l'élaboration des projets et programmes de développement qui tiennent compte des besoins réels et prioritaires de la population ?

L'évaluation participative des besoins de la population qui est l'objet de la réflexion dans notre recherche est considérée comme une modalité possible d'impliquer les bénéficiaires et les acteurs locaux dans les programmes et projets de développement pour atteindre les résultats et garantir une appropriation durable.

1.2. Idée et intérêt de recherche

Dans nos expériences professionnelles sur terrain dans les organisations nationales et internationales œuvrant dans le domaine du développement au Burundi, notre constat est que malgré les efforts des bailleurs de fonds, des collectivités locales et des bénéficiaires, plusieurs projets et programmes de développement n'atteignent pas les résultats escomptés. D'autres ne garantissent pas la pérennité des acquis après la fin des financements du projet. Les efforts fournis par les partenaires locaux et internationaux tant au niveau technique que financier ne parviennent pas à tirer le pays de son sous-développement.

Face à cette situation déficitaire de réussite et de durabilité des acquis des projets de développement; plusieurs interrogations surgissent; quelles sont les contraintes de réussite de certains projets, quelles sont les actions à entreprendre pour l'atteinte des résultats et assurer la pérennité des acquis des projets et programmes? Les besoins de la population sont-ils bien analysés et priorisés avant la mise en œuvre du projet ou programme? La participation communautaire dans l'évaluation des besoins et leurs priorisations est-elle un facteur susceptible d'assurer l'atteinte des résultats et la durabilité?

Pour répondre à ces questionnements, notre recherche s'est donnée l'objectif d'étudier et comprendre l'importance de mettre en place une évaluation participative des besoins de la population pour le succès des projets de développement, à identifier les difficultés de mettre en place une évaluation participative et à proposer l'approche de l'analyse systémique comme voie de réussite.

La gestion moderne exige que nous portions notre regard au-delà des activités réalisées et que nous dirigions notre attention sur les résultats, l'impact, les changements provoqués par les projets et programmes. Il faut définir clairement les besoins exprimés par la communauté, analyser méthodiquement les données qui servent à évaluer ces besoins.

En effet, les contraintes de réussite et de durabilité de certains projets de développement nous ont amené à penser à une étude qui va nous permettre d'approfondir les questions relatives à l'évaluation

participative des besoins de la population dans les programmes et projets de développement et son impact sur l'atteinte des résultats escomptés.

C'est à partir de ces interrogations découlant de nos expériences professionnelles et dans le souci de contribuer à apporter des solutions que nous avons formulé les questions de recherche ci-après.

1.3. Questions de recherche

1.3.1. Question générale

Comment améliorer l'efficacité des interventions de développement en mettant en place une évaluation participative des besoins de la population ?

1.3.2. Questions spécifiques

- ✚ Quelles sont les principales approches qui sont utilisées dans la pratique de l'évaluation participative dans les programmes de développement ?
- ✚ Quelles sont les raisons de l'insuffisance de l'évaluation participative dans l'analyse des besoins dans les programmes et projets de développement ?
- ✚ La participation communautaire dans l'évaluation des besoins et leur priorisation est-elle un facteur susceptible d'assurer l'atteinte des résultats et la durabilité?
- ✚ Sur quelle approche stratégique peut-on s'appuyer pour l'élaboration des projets et programmes de développement qui tiennent compte des besoins réels et prioritaires de la population?

En guise de réponse à ces questions de recherche et dans le souci d'apporter des réponses à la fois réalistes et constructives, nous avons formulé une hypothèse de recherche ci-après.

1.4. Hypothèse de recherche

Hypothèse : L'évaluation participative améliore l'atteinte des objectifs (résultats escomptés) et la durabilité des acquis des projets de développement.

Cette proposition formulée sera testée dans notre recherche. Cette hypothèse consiste à démontrer que la participation des bénéficiaires et des acteurs locaux dans le processus d'évaluation des besoins contribue à l'atteinte des résultats du programme et permet d'assurer la durabilité et des acquis du programme.

Précisément, il sera question de comparer un projet qui a fait participer les bénéficiaires dans l'analyse des besoins à travers l'étude de base à un autre exécuté sans faire objet d'étude de base.

1.5. Objectifs de recherche

1.5.1. Objectif général

L'objectif général poursuivi dans cette étude est de contribuer à mieux comprendre l'importance de mettre en place une évaluation participative des besoins de la population pour le succès des projets de développement, à identifier les difficultés de mettre en place une évaluation participative et à proposer l'approche de l'analyse systémique comme voie de réussite.

1.5.2. Objectifs spécifiques

- Identifier les approches de l'évaluation participative mises en œuvre dans les programmes et projets de développement ;
- Mettre en évidence les raisons de l'insuffisance de l'évaluation participative dans les projets et programmes de développement ;
- Proposer une approche méthodologique d'analyse systémique pour une évaluation participative des besoins en vue d'améliorer l'efficacité des interventions.

CHAPITRE II. L'ÉVALUATION DANS LES PROGRAMMES DE DÉVELOPPEMENT: APPROCHE THÉORIQUE

Ce chapitre présente le contexte théorique et pratique des grandes questions relatives à l'évaluation des programmes et projets de développement. Notre recherche théorique qui nous a servi de référence dans notre recherche est fondée sur les théories disponibles des grands auteurs du développement, projets et programmes de développement ainsi que la pratique de l'évaluation participative et l'analyse systémique dans les projets de développement.

Nous nous sommes appuyés principalement sur les publications des rapports et manuels des grandes organisations intervenant dans le domaine du développement, dont le PNUD, l'Europaid, la Banque mondiale, l'ACDI, le CAD-OCDE, etc. Notre objectif ici est de comprendre et de définir différents enjeux du développement, l'évaluation des projets et programmes de développement, l'évaluation participative, les différentes phases, l'analyse systémique, etc.

2.1. Fondements historique et théorique de l'évaluation des programmes de développement

La pratique de l'évaluation remonte dans les années 1960 dans les organismes d'aide au développement. La coopération au développement fut déclenchée par la création de l'Association internationale de développement (IDA) en 1960 du groupe de la Banque mondiale qui a permis de financer des projets de développement à des prêts concessionnels à destination des pays à faible revenu¹³.

C'est à cette époque que voient le jour les structures internationales de financement du développement, dont USAID (Etats-Unis), la GIZ(Allemagne), la caisse centrale de coopération au développement (CCCD) devenu AFD aujourd'hui, etc. Le PNUD a vu le jour en 1965 avec une casquette importante dans le financement du développement, qui est la proximité des pays en développement. Le CAD-OCDE fut créé en 1961.

De 1960 à 1979, l'évaluation attirait peu l'intérêt des décideurs politiques dans un contexte où l'efficacité de l'aide n'était pas mise en doute et où les budgets d'aide au développement paraissaient illimités. Les organismes d'aide faisaient l'objet de peu de pression en termes de transparence et de recevabilité de la part de la société civile et leur tutelle financière¹⁴.

Les quelques évaluations menées à cette époque étaient fondées sur la croyance que l'importation des modèles économiques du Nord dans les pays du Sud permettrait leur développement économique. L'évaluation était perçue comme un instrument ayant pour fonction de mesurer le ratio coût-bénéfice des projets et programmes ou de permettre un apprentissage sur les projets expérimentaux¹⁵.

¹³ Madaule Setéphane (2012). *Le développement en projet*, Edition l'harmattan, p.21

¹⁴ Laporte C. (2015). *L'évaluation, un objet politique, le cas de l'étude de l'aide au développement*. Science politique. Paris. Thèse IEP Paris. p 41

¹⁵ *Idem.*, p 42

Aux Etats-Unis, en 1976, il fût créé deux sociétés professionnelles d'évaluation qui fusionnèrent ensuite pour devenir l'*American Evaluation Association* qui contribuant à la culture de l'évaluation à travers le monde. Cette initiative n'a pas pris une ampleur significative dans les programmes de développement sauf dans les pays développés comme le Canada, le Royaume-Uni et autres¹⁶.

La déclaration des Nations Unies(1960) de la décennie pour le développement met en évidence « le besoin de nouveaux moyens de collecte, d'agrégation, d'analyse et de diffusion de statistiques et autres informations, requis pour suivre le développement économique et social et pour fournir une mesure constante des progrès vers les objectifs de la décennie¹⁷ ». Les objectifs fixés étaient d'atteindre un taux de croissance de 5% du PIB dans les pays en développement et 1% du PNB des pays développés était consacrés à l'aide publique au développement. Les outils développés étaient destinés à motiver l'engagement des pays du Nord à s'impliquer dans l'APD et non pour mesurer rigoureusement l'efficacité.

À partir du début des années 1970, « les agences d'aide commencèrent à développer des instruments d'évaluation des projets au niveau microéconomique. C'est aux États-Unis que fut développé, en 1969, l'outil encore aujourd'hui le plus utilisé pour suivre et évaluer les interventions d'aide au développement : le cadre logique, conçu par Leo Rosenberg pour le compte d'USAID »¹⁸.

Le cadre logique qui est à la fois un outil de gestion, de suivi, et d'évaluation a connu beaucoup de succès et a servi dans les organismes de développement et continue même aujourd'hui à être utilisé dans tout le cycle de vie d'un programme ou projet.

A cette époque les quelques rares évaluations qui étaient mises en œuvre avaient pour objectifs de confirmer la bonne réalisation des activités d'aide au développement par rapport aux objectifs et aux montants engagés. Le processus de mise en œuvre, les résultats et l'impact des projets et programmes n'étaient pas tenus en considération.

A partir des années 1980, la crise économique des pays occidentaux et la crise monétaire des Etats Unis suite au choc pétrolier de 1973 entraînèrent une diminution de l'aide au développement. L'allocation de l'aide devint sélective en fonction des perspectives de croissance économique des Etats¹⁹. « Les pays bénéficiaires sont considérés comme responsables de leur développement et doivent s'engager à mettre en place des réformes dont la réussite sera évaluée par les donateurs et conditionnera le montant d'aide qu'ils recevront²⁰ ».

Les chercheurs entreprirent de développer des méthodes d'évaluation scientifiques de l'efficacité de l'aide. Ils utilisaient l'évaluation comme un instrument de critique sur l'efficacité de l'aide et mettre en

¹⁶ *Ibidem.*, p 42-43

¹⁷ Assemblée générale des Nations Unies, *Déclaration de la Décennie pour le Développement*, New York, 1960

¹⁸ GIOVALUCCHI F, OLIVIER DE SARDAN J-P. *Planification, gestion et politique dans l'aide au développement : le cadre logique, outil et miroir des développeurs*, Revue Tiers Monde, vol 2, n°198, 2009, p. 383-406.

¹⁹ Laporte C. (2015). Op cit, p 64

²⁰ *Idem.*, p 63

lumière ses dysfonctionnements. Les résultats des travaux de ces chercheurs aboutirent à une remise en cause de l'efficacité de l'aide au développement qui a perduré jusqu'à nos jours²¹.

Depuis ce temps, les acteurs du développement (les donateurs, les agences de développement et les organisations) mirent en place différents outils et services d'évaluation pour mesurer l'efficacité de l'aide octroyée.

Dans les années 1990, la pratique de l'évaluation s'accrut et se complexifia avec une ampleur de normalisation. Il fallait prouver l'efficacité et les performances des projets et programmes financés et les rendre publiques. Ainsi, les organismes d'aide au développement assurèrent la fonction d'évaluation et l'évaluation prend l'ampleur comme un instrument de prouver l'efficacité de l'aide au développement²².

A partir des années 2000, les acteurs du développement s'orientent vers une nouvelle ère de développement et d'évaluation de l'efficacité de l'aide au développement. Les OMD adoptés sont devenus les bases de références pour tous les acteurs du développement et l'évaluation de leurs performances devient incontournable.

En 2005, la déclaration de Paris définit un ensemble de bonnes pratiques auxquels les donateurs et les Etats bénéficiaires doivent respecter pour l'efficacité de l'aide au développement et atteindre les objectifs des OMD²³. La conférence de Paris a donné une place importante à la pratique de l'évaluation de l'aide au développement et la participation des pays bénéficiaires.

Aujourd'hui, tous les programmes de coopération au développement se focalisent sur l'obtention des résultats et progressent vers l'atteinte des ODD (Objectifs du Développement Durable) auxquels se réfèrent tous les programmes et projets, accompagnés par les objectifs nationaux des pays bénéficiaires. L'évaluation consiste à mesurer les résultats atteints et elle est intégrée dans le cycle programmatique.

2.2. Définition et caractéristiques d'un programme de développement

2.2.1. Le développement

Le développement est une notion dont la définition a évolué dans le temps. C'est un concept relativement mouvant et dynamique qui a pris ses origines dans les années 1945. A cette époque, le développement se confondait à la croissance.

La croissance n'est que la hausse des indices d'activités et des revenus d'un pays alors que le développement mesure le changement dans la structure d'une économie qui la fait passer d'un état A à un état B sans possibilité de retour en arrière²⁴.

²¹ *Ibidem*. p 64-65

²² *Ibidem*. p 96

²³ Les OMD (Objectifs du millénaire pour le développement) adoptés en 2000 ont été remplacés en 2015 par 17 ODD (objectifs de développement durable)

²⁴ Madaule S., Op cit p 51

Vers les années 1980, le développement n'est plus alors considéré uniquement comme un concept économique, il prend une portée sociale avec la naissance de l'indice de développement humain qui représentait la mesure du développement des pays.

Vers la fin des années 1990, le développement prend en compte la dimension environnementale. Le développement n'est plus uniquement considéré comme développement économique et la satisfaction des besoins sociaux, c'est aussi la préservation de l'environnement pour les générations futures, donc le capital naturel de la terre²⁵. Dans les années 2000, avec l'adoption des ODD, on parle de développement durable qui lie trois composantes : l'économie, le social et l'environnement.

En effet, pour « mesurer » le développement, on fait déjà appel à un assortiment d'indices de progrès dans différents domaines, indices qui peuvent ensuite être pondérés et ajoutés, linéairement, pour créer un indice global qui représente le « niveau de développement » d'un pays. Le PNB, ou le PNB *per capita*, en est l'exemple le plus frappant²⁶.

Après une enquête sur les expériences de développement dans les pays du tiers-monde, les Nations Unies en sont venues à définir le développement communautaire dans ces régions comme :

« L'ensemble des procédés par lesquels les habitants d'un pays unissent leurs efforts à ceux des pouvoirs publics en vue d'améliorer la situation économique, sociale et culturelle des collectivités, d'associer ces collectivités à la vie de la nation et de leur permettre de contribuer sans réserve aux progrès du pays »²⁷.

Nous constatons ici que le développement tel que défini par les Nations unies résulte du concours de la participation des citoyens.

Dans notre étude, le développement est considéré comme un développement participatif qui est un processus qui fait intervenir l'implication de la communauté aux activités visant l'amélioration de leur situation socio-économique et environnementale.

2.3. Approche systémique dans les projets de développement

2.3.1. Le concept système

Le mot système vient du grec *systema*, qui signifie un ensemble organisé. Un système est un ensemble d'éléments constituant une entité, une unité globale avec une limite (J. de Rosnay, 1975)²⁸. Un ensemble de parties. Un ensemble d'unités en interrelations mutuelles (Von Bertalanffy, 1956)²⁹. Il ajoute que : "un système est un ensemble d'éléments identifiables, interdépendants, c'est-à-dire liés

²⁵ Madaule S., Op. cit. p 52

²⁶ Brian Barton et André Joyal, *L'évaluation des effets de la coopération technique dans les pays moins développés*, Études internationales, vol. 5, n° 3, 1974, p. 439-475. p 443

²⁷ Yao Assogba, Op. cit., p 19

²⁸ ROSNAY J. de (1975). *Le Macroscopie, vers une vision globale*. Paris, Seuil, p 27

²⁹ Bertalanffy L.von. *Théorie générale des systèmes*, trad.fr de J.- P. Chabrol, Paris, Dunod, 1980, p 39.

entre eux par des relations telles que si l'une d'elles est modifiée, les autres le sont aussi et par conséquent tout ensemble du système est modifié, transformé. C'est également un ensemble borné dont on définit les limites en fonction des objectifs (propriétés, buts, projets, finalités) que l'on souhaite privilégier".

Jean-Claude Lugan définit la notion de système complexe comme " un ensemble d'interactions privilégiées entre des éléments, des acteurs ou des groupes d'acteurs et leurs produits : effets, actions, processus"³⁰

Dans la communauté, il est difficile de mener des interventions de façon séquentielle aux besoins exprimés, les besoins de la population interagissent les uns sur les autres. Par exemple les besoins exprimés dans le domaine de la santé sont en interaction aux facteurs économiques.

2.3.2. Approche systémique dans les projets de développement

L'approche systémique est née aux Etats Unis au début des années 50 et connut son évolution dans les années 70. Cette approche ouvre une voie originale à la recherche et à l'action³¹. L'approche systémique regroupe quatre concepts, dont la complexité, le système, la globalité ou la totalité et l'interaction qui permettent sa compréhension.

Dans le domaine du développement, tout projet constitue un système ouvert. Il est ouvert dans la mesure où il interagit avec son environnement externe c'est-à-dire les parties prenantes, maintenir les échanges avec les acteurs de mise en œuvre, etc.

Pour Michel Maldague³², devant les problèmes de grande complexité qui sont associés au développement humain et durable, où interviennent tous les secteurs de la vie et la totalité des besoins essentiels de l'homme, il convient d'adopter la nouvelle façon de penser, l'approche systémique, elle-même fondée sur l'analyse systémique.

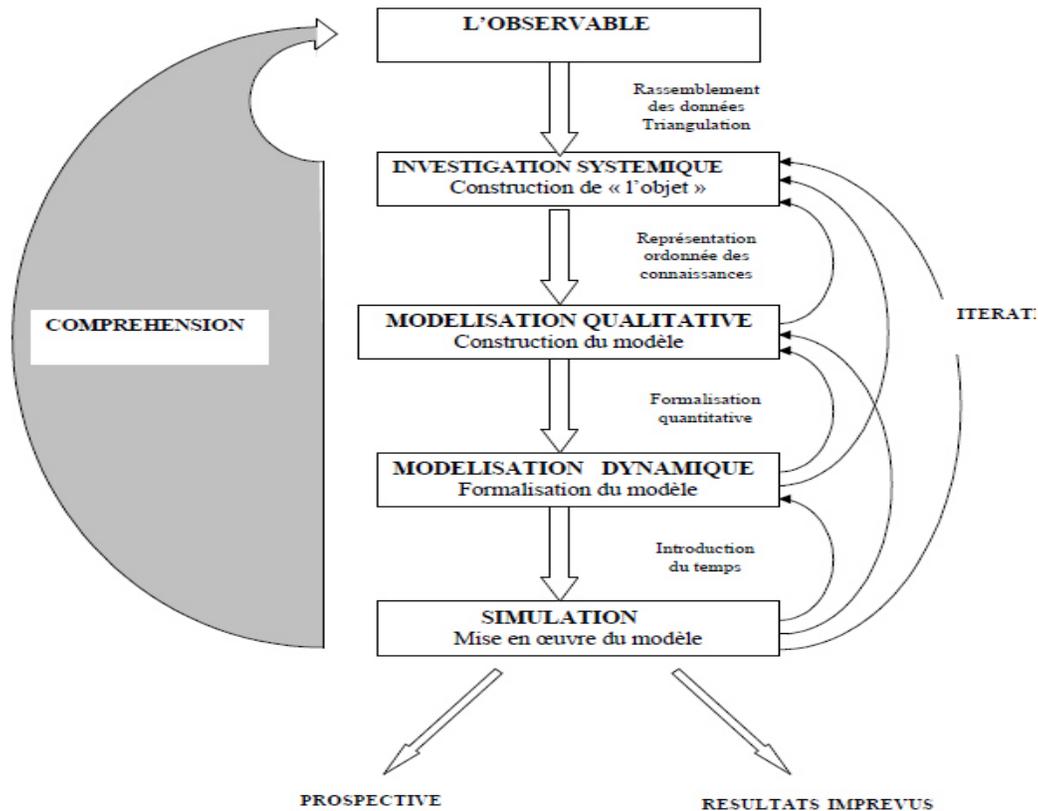
Donnadiou et Karsky (2002) définissent les étapes de la démarche de l'analyse systémique dans le schéma ci-dessous :

³⁰ Lugan (Jean-Claude). *Module d'approche systémique des organisations de formations*, Master IFSE, Toulouse, UT1, 2004, p 49.

³¹ Gérard Donnadiou, Daniel Durand, Danièle Neel, Emmanuel Nunez, Lionel Saint-Paul ; *L'Approche systémique : de quoi s'agit-il ? Synthèse des travaux du Groupe AFSCET " Diffusion de la pensée systémique"* ; Paris ; 2003, p 28

³² Michel Maldague. *Sciences du développement et analyse systémique*, Kinshasa, ANSD, volume 5, 2004, p. 19- 40.

Figure 1 : Les étapes de la démarche systémique



Source : Gérard Donnadiou & Michel Karsky, *La systémique: penser et agir dans la complexité*, Liaisons, 2002

2.3.3. L'évaluation par l'approche systémique de Jean Claude Lugan

Pour cet auteur, l'évaluation devra donc interpréter les changements entre le modèle décrit à un instant t et le même modèle décrit à un instant $t+n$. Pour évaluer le système, il faudra tout d'abord analyser le système puis le comparer dans le temps et dans l'espace à deux moments différents.

Le besoin résulte de l'écart entre une situation qui existe et celle qui devrait être, donc une situation souhaitée. L'analyse consiste à délimiter le système et identifier le sous-système de décision qui permettra de poser les frontières. Il faut donc :

- ✓ dans un premier temps, traduire un problème en réseau d'acteurs empiriques concernés directement ou indirectement par le problème.
- ✓ Dans un second temps, décrire et analyser la structure des relations entre ces acteurs pour comprendre en quoi ce réseau forme un système.
- ✓ Dans un troisième temps, mesurer et comprendre les changements des relations entre ces acteurs et en quoi le système est transformé.

2.4. Définitions et différents types d'évaluation d'un programme

2.4.1. Evaluation

L'évaluation est l'appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou achevé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats.

Le but est de déterminer la pertinence et le degré de réalisation des objectifs, de même que l'efficience, l'efficacité, l'impact et la durabilité des résultats en matière de développement.

Une évaluation doit fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision des bénéficiaires et des donateurs.

Ainsi, l'évaluation procède à l'analyse critique de la conception, de la mise en œuvre, des résultats ou de l'efficacité effective ou potentielle (production des effets) pour atteindre les objectifs du développement visés. « Les résultats de l'évaluation visent principalement à améliorer les interventions futures à partir des enseignements tirés des actions en cours ou passées³³ ».

Le terme « évaluation » désigne également un processus aussi systématique et objectif que possible par lequel sont déterminées la valeur et la portée d'une action de développement projetée, en cours ou achevée³⁴.

Tinsakre³⁵ définit l'évaluation comme un processus de « s'interroger sur le projet (opérateur), valoriser ce qui a été fait (opérateur), rendre explicite ce qui est implicite (formateur/accompagnateur), rendre des comptes à son administration et aux citoyens (fonctionnaire d'État), prendre des décisions (décideur), vérifier si la politique produit des résultats ou va dans le sens fixé (élu), prendre conscience des succès et des échecs (élu), réécrire les objectifs du programme (responsable de programme), communiquer avec les acteurs de terrain et témoigner de leurs inquiétudes auprès des décideurs (responsable de programme), piloter l'action (expert), produire de la connaissance en même temps que des changements dans l'action (expert) ».

Cette définition est complète et démontre l'intervention de chaque acteur du développement dans le processus évaluatif. Elle nous montre également que toutes les catégories de la population et toutes les fonctions sont concernées par les activités d'évaluation et ont un rôle à jouer.

2.4.2. Le suivi

La question fondamentale de savoir comment rentabiliser au maximum les investissements réalisés pendant la mise en œuvre du programme pour que les objectifs soient atteints, c'est là que le suivi

³³ PNUD. *Manuel de suivi et évaluation des programmes et projets de développement*, 2007, p 22

³⁴ CAD-OCDE. *Evaluer la coopération pour le développement*, 2003, p 67

³⁵ Tinsakre Konkobo. *Evaluation de projets/programmes dans les pays en voie de développement : cas de quatre projets au Burkina Faso*. Sociologie. Université Toulouse le Mirail Toulouse II, Thèse de Doctorat, 2013, p 120

prend son importance en tant qu'instrument de gestion à l'exécution efficiente et efficace des programmes et projets de développement³⁶.

« Le suivi est un processus continu qui consiste à collecter, analyser et faire le rapport sur les informations spécifiques concernant l'exécution des activités d'un programme ou d'un projet³⁷ ».

Le suivi consiste à fournir des données et produire les évidences sur l'état d'exécution d'un programme ou projet. Ces données permettent de prendre des décisions de réajustement par rapport aux blocages de mise en œuvre et aux prévisions financières.

2.4.3. Evaluation ex ante

L'évaluation ex ante intervient dans la phase de préparation et d'étude du projet, plus précisément dans l'étape de négociation et de mise en place du financement, c'est-à-dire avant la mise en place du projet. Elle permet d'apprécier la cohérence du projet par rapport aux objectifs et politiques de développement sur le plan global, sectoriel ou régional et d'en déterminer les contributions en terme économique, financier, social, institutionnel ou autres³⁸.

🚩 Cadre réglementaire de l'évaluation ex ante dans les programmes financés par CE

Les évaluations ex ante ont été réglementées et normalisées dans les projets et programmes de développement financé par la CE.

Le règlement (UE) n° 1303/2013³⁹ du parlement européen et du conseil du 17 décembre 2013 dans son chapitre 2 sur l'évaluation, souligne les objectifs et les procédures régissant l'évaluation ex ante et les modalités de mise en œuvre.

L'article 55 stipule que :

1. Les États membres effectuent des évaluations ex ante dans le but d'améliorer la qualité de la conception de chaque programme.
2. Les évaluations ex ante sont effectuées sous la responsabilité de l'autorité chargée de l'élaboration des programmes. Elles sont soumises à la Commission en même temps que le programme et assorties

³⁶ PNUD (2007). Op. cit., p 22

³⁷ *Idem.* p 24

³⁸ PNUD, Manuel de suivi-évaluation des programmes et projets de développement, 1997, p 45

³⁹ Règlement (UE) N° 1303/2013 du parlement Européen et du conseil du 17 décembre 2013, portant dispositions communes relatives au Fonds européen de développement régional, au Fonds social européen, au Fonds de cohésion, au Fonds européen agricole pour le développement rural et au Fonds européen pour les affaires maritimes et la pêche, portant dispositions générales applicables au Fonds européen de développement régional, au Fonds social européen, au Fonds de cohésion et au Fonds européen pour les affaires maritimes et la pêche, et abrogeant le règlement (CE) n° 1083/2006 du Conseil

d'un résumé. Les règles spécifiques des Fonds peuvent fixer des seuils en dessous desquels l'évaluation ex ante peut être combinée avec l'évaluation d'un autre programme.

L'article 85 du règlement (CE) n° 1698/2005⁴⁰ du Conseil, régissant le soutien au développement rural par le Fonds européen agricole pour le développement rural souligne que :

L'évaluation ex ante fait partie de la procédure d'élaboration de chaque programme de développement rural et vise à optimiser l'allocation des ressources budgétaires et à améliorer la qualité de la programmation. Elle définit et évalue :

- les besoins à moyen et à long terme,
- les objectifs à atteindre,
- les résultats escomptés,
- les objectifs quantifiés notamment en termes d'impact par rapport à la situation de départ,
- la valeur ajoutée communautaire,
- la prise en compte des priorités de la Communauté,
- les leçons tirées de la programmation précédente, ainsi que
- la qualité des dispositifs de mise en œuvre, de suivi, d'évaluation et de gestion financière.

L'évaluation ex ante soutient la préparation de propositions d'actions communautaires nouvelles ou renouvelées. Son objectif est de recueillir des informations et d'exécuter des analyses qui aident à garantir le respect des objectifs politiques, la rentabilité des mesures utilisées et la fiabilité subséquente de l'évaluation⁴¹.

Fouquet⁴² a montré que l'histoire récente a montré que la réglementation communautaire, en imposant les évaluations ex antes, avait permis la constitution de capacités et une amélioration de la qualité des évaluations.

Dans notre étude, l'évaluation ex ante dans le contexte des programmes de développement, elle analyse en détail la stratégie et les objectifs sous-jacents de chaque programme dans amont, notamment la situation de départ, les objectifs quantifiables et les niveaux ciblés. Elle analyse également si les besoins réels et prioritaires de la population ont été pris en compte dans l'élaboration

⁴⁰ Le règlement (CE) n° 1698/2005 du Conseil concernant le soutien au développement rural par le Fonds européen agricole pour le développement rural — FEADER fournit le cadre juridique pour la préparation et la mise en œuvre des programmes de développement rural dans les États membres pour la période 2007-2013. Conformément aux articles 16 et 85 du règlement (CE) no 1698/2005 du Conseil, l'évaluation ex ante est une tâche obligatoire de l'établissement d'un programme de développement rural pour une région géographique concernée.

⁴¹ U.E. *A practical guide for the Commission services*, direction générale du budget, Bruxelles, 2004, p 12.

⁴² Fouquet A. et Méasson L. *L'évaluation des politiques publiques en Europe*, L'Harmattan, Paris, 2009, p 55-56

du programme. Elle a lieu avant la mise en œuvre du programme et vise à soutenir la programmation et doit être conçue de manière à identifier clairement les besoins et les stratégies de développement.

2.4.4. L'évaluation à mi-parcours

Cette évaluation est appelée une évaluation formative, elle intervient pendant la phase de l'exécution d'un programme ou projet selon le type et la complexité du programme lors d'événements d'avancement critique ou des problèmes particuliers⁴³.

PNUD souligne que : « l'évaluation à mi-parcours fournit aux directeurs de programme ou projet et aux décideurs les données analytiques pour apprécier et, si besoin, ajuster les politiques, les objectifs, les arrangements institutionnels et les ressources ou réorienter le projet ». ⁴⁴

2.4.5. Evaluation finale

Pour PNUD, « l'évaluation finale est faite à la fin du projet ; il s'agit d'enregistrer et de vérifier les indicateurs de fin de projet qui se rapportent aux produits et aux objectifs pour en déterminer à la fois le niveau d'efficacité et d'efficacités et tirer les leçons initiales pour les projets futurs. Il peut aussi s'agir de la détermination des résultats du projet en termes d'impact potentiel ». ⁴⁵

2.4.6. Evaluation de l'impact ou ex post

L'évaluation de l'impact est souvent appelée évaluation ex post, elle intervient deux ans au moins après la fermeture du projet et analysent la pertinence, l'efficacité, l'impact du projet et la durabilité des résultats. L'évaluation d'impact concerne essentiellement les effets directs et indirects des interventions et leurs conséquences sur les bénéficiaires⁴⁶.

L'évaluation de l'impact détermine l'état des lieux, les changements provoqués par l'intervention du programme par rapport à la situation de départ.

Les objectifs de l'évaluation de l'impact selon PNUD⁴⁷ sont :

- Inventorier et analyser avec la plus grande certitude possible, l'impact des interventions d'un projet et la concordance avec les résultats escomptés ;
- Fournir aux décideurs des éléments de réorientation s'il s'est révélé que l'approche adoptée par le projet n'est pas la mieux indiquée pour aboutir aux objectifs prévus ;
- Apporter des éléments du bilan itératif et évolutif du développement en alimentant la banque de données socio-économiques incluant des critères d'impact des projets.

⁴³ PNUD (2007). Op cit, p 46

⁴⁴ *Idem*, p 46

⁴⁵ *Idem*, p 46

⁴⁶ *Idem*, p 46

⁴⁷ *Idem*, p 48

La méthode la plus utilisée pour l'évaluation de l'impact est la comparaison de la situation d'avant et après le programme et l'analyse économique et financière basée sur des analyses multisectorielles complexes. Cette démarche exige l'existence des données de base sur la situation d'avant projet et les comparer à celle d'après projet et les changements positifs sont attribués au programme ou projet⁴⁸.

2.4.7. Evaluation participative

L'évaluation participative est un processus faisant intervenir les bénéficiaires et les partenaires à tout le cycle de vie d'un programme pour améliorer l'efficacité et l'efficience des actions du programme.

Dans les cas où la fonction première de l'évaluation est formative, il est apparu particulièrement utile d'impliquer divers participants/parties prenantes dans les processus de définition de questions, de développement de méthodes, de collecte d'information et d'élaboration de conclusions. Plus les parties prenantes auront le sentiment de s'approprier les résultats intellectuels du processus, plus les chances seront grandes qu'elles agissent en prenant en compte les recommandations de l'évaluation⁴⁹.

Elle est fondée sur la montée en puissance de la demande des bailleurs de fonds de la participation de la population dans tout le cycle du programme afin de maximiser l'appropriation et la durabilité.

Millet⁵⁰ définit l'évaluation participative comme « un processus par lequel les usagers ou les agents expriment leurs intérêts, besoins et avis dans le but d'être pris en compte dans l'élaboration, la conduite, ou l'évaluation de la politique publique ».

Dans ce même ordre d'idées, Assogba⁵¹ a développé une approche interactionniste applicable à l'évaluation participative et il peut être retenu que : « L'approche interactionniste de la participation implique les populations concernées lors de toutes les phases du projet depuis l'identification des besoins, la définition des objectifs jusqu'au suivi-évaluation, en passant par l'élaboration, l'exécution, la formation à la gestion et à la maintenance du projet. La participation renvoie ici à la responsabilité de l'individu et du groupe. L'un et l'autre prennent part dès le début au processus de décision. La participation devient un processus actif signifiant que la personne ou le groupe en question prend des initiatives et affirme son autonomie pour ce faire ».

Cette démarche participative donne le rôle à la population bénéficiaire du programme et aux acteurs à contribuer à la prise de décision affectant le développement de la communauté dont ils font partie. Ainsi, il revient à s'interroger sur leur capacité et leur position dans la communauté sur la prise des décisions et la prise en compte de leurs avis. L'évaluation participative préconise l'élargissement aux intervenants de mise en œuvre, les bénéficiaires directs et indirects, la population ou leur représentant.

⁴⁸ PNUD, op cit., p.49

⁴⁹ Europaid. *Base méthodologique d'évaluation*, Luxembourg, France, 2006, p6

⁵⁰ Millet Hélène. *L'évaluation participative : De la prise en compte des publics au pouvoir d'agir des citoyens*, Société Française d'évaluation, Montreuil, les cahiers de la SFE N° 9, p 15.

⁵¹ Yao Assogba. *Développement communautaire en Afrique. Comprendre la dynamique des populations*. Québec : Les Presses de l'Université Laval, 2008, p 37

PNUD souligne que : « l'évaluation participative constitue un outil utilisé pour faciliter l'évaluation dans la perspective du développement communautaire participatif. Et cet outil de développement intègre à la fois les principes de participation et de responsabilisation. C'est un processus fondé sur le partenariat avec les bénéficiaires, qui est établi dans le but de renforcer la capacité locale à prendre des mesures correctives en faisant participer les utilisateurs de tous les niveaux à une prise de décision collective⁵² ».

Le tableau ci-après compare l'évaluation classique à l'évaluation participative et fait ressortir les caractéristiques de chacun.

Tableau 2 : comparaison de l'évaluation classique à l'évaluation participative

Questions	Evaluation Classique	Evaluation Participative
Pourquoi l'Evaluation Participative ? (Finalité)	Rendre compte à des autorités et bailleurs de fonds pour décider de la poursuite de financement.	Donner à la population locale les moyens d'intervenir, de contrôler et de prendre des mesures correctives.
Qui dirige l'Evaluation Participative ? (Conducteurs)	Des experts extérieurs sous la houlette des bailleurs de fonds, l'Administration (processus externe).	Les membres de la communauté, le personnel du projet, et le Facilitateur/expert (processus interne).
Comment diriger l'Evaluation Participative ? (Méthodes)	<ul style="list-style-type: none"> ➢ L'accent est mis sur l'« objectivité scientifique » avec des procédures uniformes et parfois complexes (méthodes standardisées et sophistiquées). Les évaluateurs se distancent des autres secteurs. ➢ L'accès aux résultats est différé et limité. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ L'auto-évaluation utilisant les méthodes simples, directes comprises par les Communautés, négociées avec elles et répondant directement à leurs besoins. ➢ Partage libre et immédiat des résultats (grâce au processus participatif) permettant de prendre des mesures efficaces pour résoudre les problèmes
Par quels moyens diriger l'Evaluation Participative ? (moyens)	Les experts font le travail. Les indicateurs sont prédéterminés et prédéfinis à l'aide des procédures uniformes.	<ul style="list-style-type: none"> ➢ L'Expert est facilitateur, formateur et informateur. ➢ Les indicateurs de succès sont déterminés par tous les acteurs dirigeant l'Evaluation suivant leurs besoins, résultats des échanges et de collaboration entre bénéficiaires et experts.
Quelle est la périodicité ?	A mi-parcours, à la fin du projet, ex post pour apprécier l'impact, et se démarquant des activités du suivi.	Processus continu intégrant à la fois les activités de suivi et d'évaluation, commençant dès le démarrage même du projet.

Source, PNUD, Manuel de suivi-évaluation des programmes et projet de développement, 1997, P 89

⁵² PNUD (2007), op cit p 88

2.4.7.1. Les types de participation selon Meister

Meister⁵³ a élaboré cinq types de participation :

1. **La participation de fait**, fondée sur la tradition qui regroupe des personnes ayant certains buts en commun, par exemple les groupes d'âge ou de métier. Le recrutement des membres n'est donc pas volontaire, mais de fait. La participation dans ce cas a pour fonction de renforcer les traditions.
2. **La participation volontaire** se déclenche sans l'aide d'une animation quelconque lorsque des personnes partageant certains intérêts décident de se grouper en syndicat, en coopérative ou en parti politique pour défendre leurs intérêts. Le recrutement se fait de façon volontaire et la participation a pour fonction sociale de satisfaire les besoins nouveaux de la collectivité et de faciliter l'adaptation des membres de celle-ci aux changements sociaux.
3. **La participation spontanée** renvoie à une participation entièrement volontaire et sa spontanéité tient au fait que les circonstances d'habitat (voisinage) ou d'affinité quelconque ont mis des gens ensemble. Le recrutement se fait spontanément et la participation répond à des besoins d'ordre affectif et psychologique.
4. **La participation provoquée** est suscitée par des animateurs pour encourager des comportements jugés nécessaires pour une meilleure adaptation au changement social. Le recrutement est donc provoqué par la sensibilisation pour remplir une fonction d'adaptation.
5. **La participation imposée** est provoquée selon des normes établies par des animateurs extérieurs au groupe, comme dans le cas des règles imposées pour la distribution de l'eau d'irrigation. L'engagement est obligatoire puisqu'il est nécessaire au fonctionnement d'un programme ou d'un projet.

Dans notre cas de la participation de la population à l'analyse des besoins dans les projets de développement, plusieurs types de participation peuvent être combinés. D'une part, la participation devrait être volontaire, car c'est un engagement de la part de la communauté pour contribuer aux activités de développement. D'autre part, la participation doit être provoquée, les acteurs de projets doivent mobiliser la communauté pour les susciter à adhérer aux activités mises en œuvre.

2.4.7.2. Deux formes d'évaluation participative selon Judi Aubel (2000)

Selon Aubel⁵⁴ : « Le concept d'une "méthodologie d'évaluation participative" implique que les exécutants de programme soient activement impliqués dans chaque étape du processus d'évaluation ».

Cet auteur distingue deux types d'évaluation participative : l'évaluation de processus et l'évaluation des résultats.

⁵³ Meister Albert (1977). *La participation pour le développement*, Paris, Les Éditions ouvrières, p 41.

⁵⁴ Judi Aubel (2000). *Manuel d'évaluation participative de programme*, Beltsville Drive , Macro International Inc., p 14.

➤ **Evaluation participative des résultats :**

Dans les programmes de développement, l'évaluation est une issue des exigences des bailleurs de fonds pour mesurer les résultats quantifiables de la réalisation du programme.

Pour Aube⁵⁵ : « Les évaluations des résultats sont largement utilisées surtout pour savoir combien d'activités ont été réalisées ». Il souligne qu'il ne suffit pas de quantifier les activités réalisées, mais il est également important que les évaluations révèlent les succès et les problèmes rencontrés pendant le processus d'exécution des activités d'où il insiste sur l'évaluation de processus.

➤ **Evaluation participative des processus:**

Selon l'auteur : « L'évaluation de processus vise surtout le processus d'exécution des activités pour analyser la façon dont les activités ont été menées afin de décider comment elles peuvent être améliorées »⁵⁶.

Dans ce cas, il importe d'analyser différentes activités réalisées, les problèmes survenus pendant la mise en œuvre et les solutions apportées et la contribution des parties prenantes et les bénéficiaires. L'auteur suggère que la méthodologie d'évaluation participation doit être orientée à une évaluation de processus.

2.4.7.3. La planification participative

Selon HCR⁵⁷ (Haut commissariat aux réfugiés), la planification participative fait intervenir les interlocuteurs gouvernementaux, les partenaires opérationnels et d'exécution, les représentants des réfugiés, des déplacés et des rapatriés pour :

- ✓ Revoir et analyser les informations rassemblées
- ✓ Définir les stratégies
- ✓ Concevoir des programmes correspondant aux objectifs prioritaires, activités communautaires, indicateurs, etc.

Dans notre cas de projets de développement, la planification participative pour l'analyse des besoins de la population consiste à impliquer les bénéficiaires et les partenaires dans l'analyse, la priorisation et la définition des stratégies et objectifs de l'intervention de développement.

⁵⁵ Judi Aube (2000). Op cit., p 15

⁵⁶ Ibid. p 15

⁵⁷ HCR. *L'outil de l'UNHCR pour l'évaluation participative dans les opérations*, Genève, 2006, p 5

2.5. La gestion axée sur les résultats et l'évaluation des programmes de développement

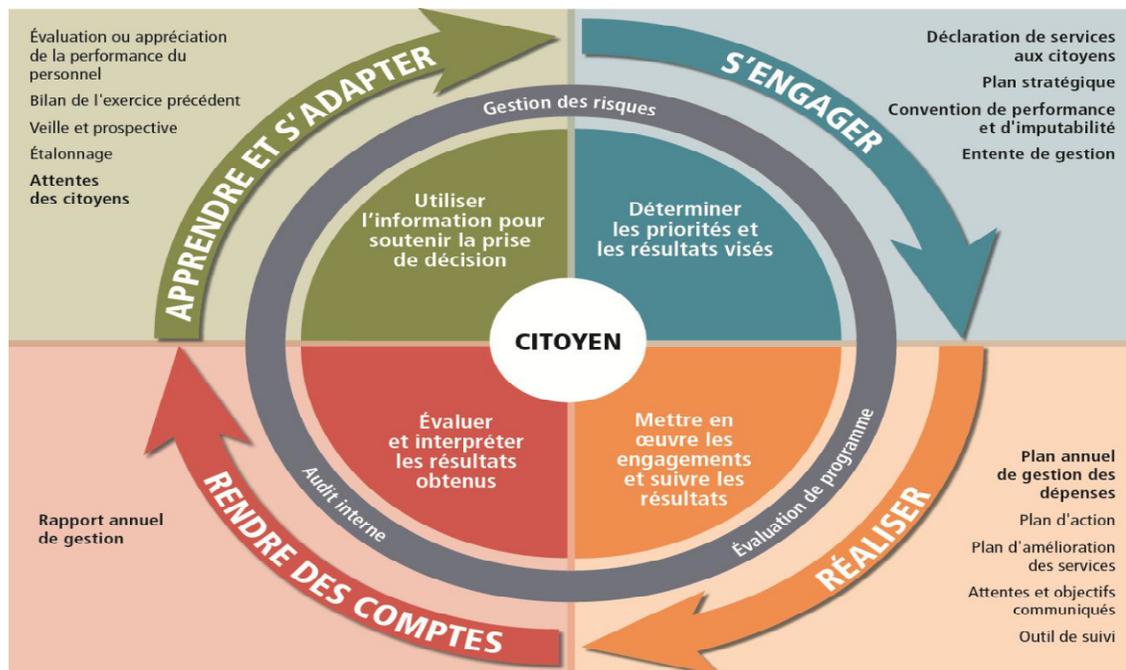
L'évaluation d'un programme est considérée comme une fonction d'appui dans le cycle de gestion axée sur les résultats, qui fournit des renseignements essentiels à la prise de décision tout au long du cycle de gestion.

La loi sur l'administration publique du Canada (2000) affirme la priorité accordée à la qualité des services aux citoyens et a instauré un cadre de gestion axée sur les résultats afin de favoriser l'atteinte de résultats des programmes de développement. Le Secrétariat du Conseil du trésor considère que : « les travaux d'évaluation peuvent notamment préciser la raison d'être de l'intervention, explorer et comparer différents moyens pour répondre aux besoins, examiner l'implantation ou la mise en œuvre des interventions ou encore faire état des résultats obtenus pour en apprécier la pertinence, l'efficacité et l'efficience⁵⁸».

Le cycle de gestion axée sur les résultats montre que le citoyen est au centre de tout le processus de gestion. Il est présenté comme client, actionnaire et contribuable dans le cycle de la GAR. L'évaluation des programmes doit se soucier aux attentes du citoyen et l'évaluation de la qualité des services, l'efficience à l'utilisation des ressources et la réalisation des orientations stratégiques⁵⁹.

Comme l'illustre la figure ci-après de cycle de la GAR, l'évaluation s'intègre et intervient à tout le processus de gestion.

Figure 2 : Quatre phases de gestion axée sur les résultats



Source : Gouvernement du Québec, *Guide sur la gestion axée sur les résultats*, Québec, 2014

⁵⁸ Gouvernement du Québec. *Guide sur la gestion axée sur les résultats*, Québec, 2014, p 50

⁵⁹ Ibid. p 15

D'une manière synthétique, nous venons de montrer que la pratique de l'évaluation dans les programmes de développement a évolué dans le temps et constitue aujourd'hui une démarche incontournable pour l'atteinte des résultats d'un programme de développement. Tout manquement de suivi évaluation dans l'une ou l'autre phase du cycle de vie d'un programme ou projet peut entraîner le risque de ne pas atteindre les objectifs prévus et la durabilité des résultats. Elle est devenue un passage obligatoire pour tout programme de développement dans son cycle programmatique.

En pratique, il nous revient à s'interroger si cette pratique de l'évaluation tel que défini par les grandes organisations dans les réglementations et leurs manuels, permet une meilleure identification des besoins réels de la population et une durabilité pérenne. C'est sur ces questionnements que se base notre recherche sur la pratique de l'évaluation participative dans les programmes de développement. Le chapitre qui suit décrit les variables de notre étude et la méthodologie entreprise.

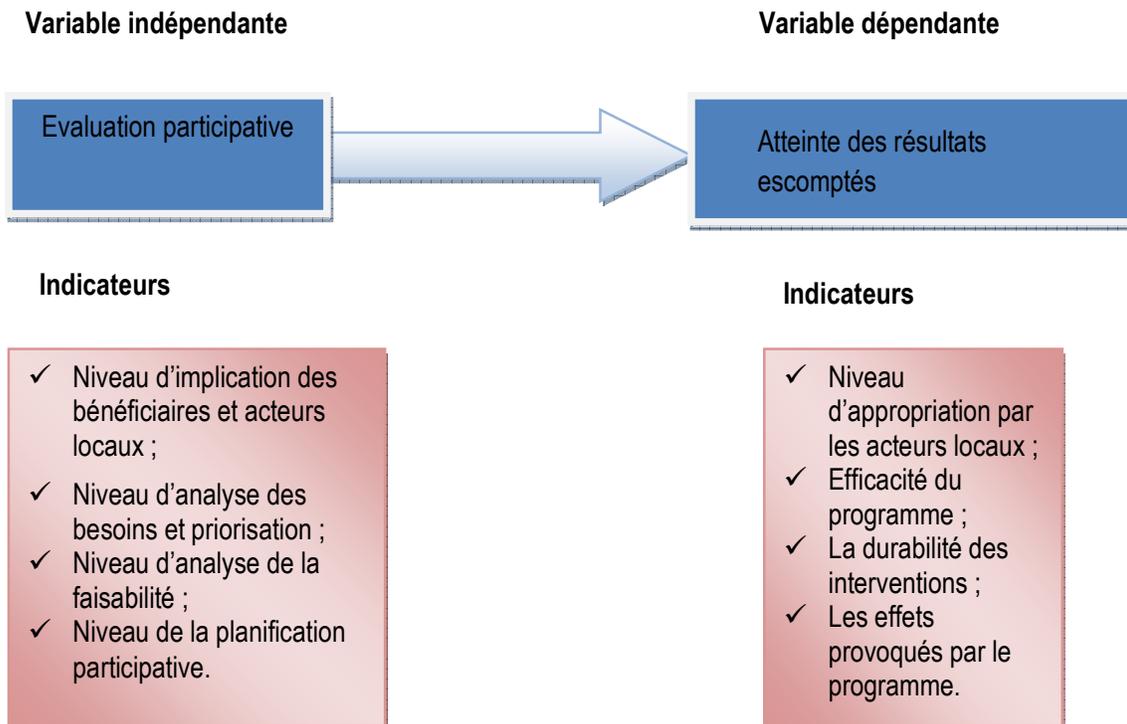
CHAPITRE III : CADRE CONCEPTUEL OPERATOIRE ET APPROCHE METHODOLOGIQUE

3.1. Choix des variables

Le choix de nos variables s'est basé sur l'hypothèse de recherche et les questions que l'étude contribue à répondre. Les variables faisant l'objet de notre étude et les critères de validation de l'hypothèse appelés ici indicateurs, sont présentés dans le schéma ci-après.

3.2. Présentation schématique du cadre conceptuel et opératoire

Figure 3 : Cadre conceptuel et opératoire



Source : Figure réalisée dans le cadre du mémoire

3.3. Approche méthodologique

3.3.1. Type d'investigation

Notre étude porte sur l'évaluation participative des besoins de la population dans les programmes de développement et son impact sur l'atteinte des résultats et la pérennité. Il a été mené dans une approche holistico-inductive, qui met l'accent sur le processus analytique en définissant initialement le projet de recherche, les variables d'intérêts et les indicateurs. Au regard des variables et indicateurs faisant objet de notre étude, variables nominales, ils interagissent l'un sur l'autre, nous avons eu à faire l'étude de terrain.

3.3.2. Echantillonnage et population d'enquête

L'étude a porté sur dix ONG financées dans le cadre du 7^{ème} programme de coopération FNUAP-Burundi (2010-2014) pour la mise en œuvre de ce programme ainsi que deux structures de l'Etat dont le PNSR (Programme national de la santé de la reproduction) et PNLS (Programme national de lutte contre le SIDA) qui mettent en œuvre également différents volets de ce programme.

Le choix du nombre élevé d'ONG trouve son explication dans le fait qu'elles sont nombreuses dans la mise en œuvre des projets financés par le programme. En plus, il faut ajouter que les ONG sont considérées comme des intervenants communautaires les plus efficaces. Leur performance trouve son explication dans le travail de proximité avec les populations bénéficiaires. Les partenaires de mise en œuvre qui ont intéressé notre recherche sont les ONG locales et internationales ainsi que les structures de l'état qui exécutent les activités sur terrain.

Notre démarche d'échantillonnage a fait recours à *l'échantillonnage raisonné* : sélection de personnes/interviewés qui possèdent certaines caractéristiques ou certaines connaissances qui présentent un intérêt pour notre recherche. Les détails d'échantillonnage sont décrits ci-après.

3.3.3. Population cible

Notre population cible (la liste en annexe) est constituée de :

- ✚ 26 coordonnateurs de projets et responsables de suivi-évaluation dans les 10 ONG enquêtées ;
- ✚ 5 coordonnateurs de projets et responsables de suivi-évaluation dans les deux structures étatiques enquêtées de mise en œuvre du programme ;
- ✚ 9 chargés de programme au FNUAP.

Toutes ces personnes ciblées ont répondu à nos questions d'entretien.

Les caractéristiques des personnes interviewées sont les suivants :

- Etre coordonnateur ou responsable de suivi-évaluation d'un projet financé dans le cadre d'intervention soutenu par le programme ;
- Etre chargé de programme au programme de coopération FNUAP-Burundi

- Détenir des informations suffisantes sur les interventions du programme ;
- La capacité et la disponibilité pour les entretiens individuels et répondre à notre questionnaire d'enquête.

Ces derniers peuvent contribuer à la description détaillée et l'amélioration de la connaissance de différents aspects de la question faisant objet de notre étude à travers leurs points de vue, des réflexions et des observations.

3.3.4. Méthodes de collecte des données

La collecte des données a été réalisée à l'aide d'un guide d'entretien semi-structuré. Le guide a été structuré dans une matrice de questions (questionnaire en annexe). La matrice a été élaborée sur base des critères d'évaluation de l'Europaid et FNUAP, elle nous a servi de sources d'inspiration dans notre démarche pour la formulation des questions d'enquête.

Chaque organisation enquêtée a son propre modèle d'évaluation, raison pour laquelle, il nous a fallu cette matrice de questions afin d'obtenir le maximum d'informations permettant une analyse pertinente de la pratique d'évaluation participative. Les thèmes formulés dans cette matrice visent à susciter chez l'enquêté des réponses détaillées à chaque question et à donner des réponses aux objectifs de recherche. La préenquête a été réalisée dans une ONG locale (IADH : Initiative d'Appui au Développement Humain Durable) intervenant dans la mise en œuvre des projets de développement et ne faisant pas objet de notre enquête.

La préenquête a été réalisée pour tester l'adaptation, la clarté des questions, la pertinence et l'efficacité du guide par rapport à notre recherche et elle a été réajustée par la suite. La collecte des données de l'enquête proprement dite a été faite par un entretien semi-structuré à vue.

3.3.5. L'entretien

L'approche par entretien nous a permis la compréhension d'éléments nouveaux dans la pratique de l'évaluation participative, l'analyse des besoins de la population, la participation des bénéficiaires et leur contribution pour la pérennisation des acquis du programme de développement. Chaque enquêté était interviewé individuellement pendant 30 minutes à 1 heure. Les réponses étaient régulièrement notées sur la fiche de questionnaires.

L'entretien nous a également permis d'avoir un aperçu plus approfondi sur des aspects pratiques de l'évaluation et le niveau de participation des bénéficiaires, les insuffisances de l'évaluation participative. Les idées formulées ont contribué à comprendre comment sont planifiés et mis en œuvre l'approche participative et l'analyse des besoins de la population.

3.3.6. L'analyse documentaire

L'analyse documentaire de notre étude s'est déroulée en deux étapes. La première concerne une synthèse bibliographique approfondie et orientée vers des démarches participatives existantes dans les programmes de développement. Cette documentation a insisté sur les ouvrages, les articles, les

thèses, les mémoires sur l'évaluation des programmes de développement ainsi que les publications sur les politiques de suivi et évaluation, les manuels de procédures des organisations internationales impliquées dans le domaine du développement tels que le PNUD, l'UNICEF, la BM, UE, ACDI, OCDE, USAID, etc. Cette partie nous a permis de comprendre les différentes démarches de l'évaluation participative mises en œuvre dans les projets de développement, différents types d'évaluation et les outils utilisés. L'analyse documentaire nous a permis également de mieux comprendre et clarifier les concepts en lien avec notre étude. De surcroît, un cadre conceptuel et opératoire pour notre étude a été dégagé à partir de cette revue de la littérature.

La seconde étape concerne essentiellement les documents stratégiques, les rapports et les plans d'action du 7^{ème} programme décrits ci- après :

- Les Documents de référence de l'UNFPA (Plan Stratégique UNFPA 2008-2013, Plan Stratégique UNFPA 2014-2017, etc.)
- Les Documents de référence du SNU (CSLP II 2012-2016), Programmes conjoints, etc.
- Les Documents de référence du Programme Pays (CPD 2010-2014, CPD 2015-2016), Plans d'Action du programme Pays 2010-2014 et 2015-2016, Cadre des résultats du 7^{ème} programme, etc.
- Les Documents nationaux de référence (Vision Burundi 2025), Plan National de Développement Sanitaire,
- Les Plans de Travail Annuels de Travail (signés de 2010 à 2016)
- Les Rapports de suivi des PTA sur la période 2010-2015 des partenaires (ministères et ONG)
- Les Rapports standards de Progrès des Produits sur la période 2010-2015
- Les Country Annual Reports de 2010 à 2015
- Table des projets (budgets et dépenses annuelles 2010-2015)
- Les rapports d'évaluation (Rapport d'évaluation à mi-parcours du 7^{ème} programme (2010-2014))
- Les études et recherches en SR, Genre et droits humains, Population et développement
- Le Plan de Suivi-évaluation du 7^{ème} programme, etc.

Ainsi, quels sont les éléments à prendre en considération dans cette analyse documentaire pour dégager les informations utiles à notre recherche ? L'analyse a consisté à mettre en évidence les démarches et différentes approches entreprises par FNUAP dans l'évaluation participative, l'implication des bénéficiaires et parties prenantes, l'identification des besoins dans l'élaboration des projets et programmes, etc. Cette documentation a consisté également à comparer les objectifs et les résultats atteints par le programme ; les activités planifiées et réalisées ; les résultats atteints et leur contribution à la réalisation des effets du programme. La synthèse de cette documentation nous a permis d'analyser les résultats atteints par le programme et le niveau de la prise en compte des besoins de la population.

3.3.7. Méthode d'analyse des données

Selon statistique Canada : « *L'analyse des données comprend le résumé des données et l'interprétation de leur signification pour donner des réponses claires aux questions qui ont motivé l'enquête* »⁶⁰

Dans notre analyse des données, l'objectif est d'établir un lien entre les réponses recueillies et notre sujet à l'étude. La démarche que nous avons choisie se résume en deux grandes étapes :

La première est l'analyse du contenu. Il s'agit d'analyser chaque entretien à part c'est-à-dire entretien par entretien. Cette démarche nous a permis d'analyser le processus individuel de chaque structure par rapport à notre sujet d'étude. Nous avons analysé les propos des enquêtés, interprété et discuté les résultats.

La seconde étape d'analyse a consisté à examiner les tableaux de distribution des données, les moyennes, etc. A l'aide de ces tableaux de distribution des réponses obtenues, nous avons vérifié l'hypothèse par un test d'indépendance du khi deux. Notre étude étant constituée de variables nominales, nous avons fait appel à un test d'hypothèse pour vérifier s'il y a un lien entre un projet ayant bénéficié d'une étude de base et un autre exécuté sans faire objet d'étude de base.

3.4. Contribution du stage à la réalisation du mémoire

Notre travail de mémoire a été enrichi par un stage de mise en situation professionnelle de 3 mois effectué à FNUAP dans le département de suivi-évaluation et plus précisément dans une équipe de consultants chargée de l'évaluation finale du 7^{ème} programme de coopération FNUAP-Burundi(2010-2015). L'articulation théorique et pratique entre notre recherche et l'évaluation finale de ce programme qui était en cours de réalisation, expliquent mes motivations à effectuer mon stage professionnel au sein du FNUAP.

Ce stage nous a permis de vivre l'expérience d'évaluation d'un programme de coopération au développement et mieux comprendre le cahier de charge des évaluateurs, la méthodologie d'évaluation d'un programme pays, les outils méthodologiques, les critères et différentes phases d'évaluation ; bref nous avons observé de l'intérieur la pratique de l'évaluation d'un programme de coopération au développement ce qui a donné une valeur ajoutée à mon travail de mémoire.

Cette démarche du stage, fondé sur l'expérience confère à notre travail de mémoire une approche méthodologique empirique. Le stage réalisé nous a permis de faire une observation participante de la pratique d'évaluation des programmes de développement et vivre au quotidien le travail professionnel d'évaluation.

Le stage effectué à FNUAP a donné une valeur ajoutée à mon travail de recherche ; il m'a permis d'acquérir le savoir et savoir faire dans la pratique de l'évaluation d'un programme de coopération au

⁶⁰ Statistique Canada (2010). *Méthodes et pratiques d'enquête*, Ottawa, No 12-587-X au catalogue. ISBN 978-1-100-95206-2, p 247.

développement. J'ai profité de l'occasion pour mener mes entretiens par rapport à mon sujet de recherche. Cet entretien était organisé en dehors des activités d'évaluation du programme, juste après la séance d'évaluation. Plus spécifiquement, les descentes sur terrain dans les structures des partenaires de mise en œuvre ont été une occasion de prendre contact, s'entretenir et s'enrichir sur les activités réalisées et les résultats atteints dans le cadre de ce programme. C'était également l'occasion d'analyser la pertinence des interventions du programme par rapport aux besoins de la population, la contribution de l'évaluation participative à l'atteinte des résultats.

3.5. Limites et contraintes de l'étude

Notre étude se limite au cas pratique du 7^{ème} programme de coopération FNUAP-Burundi (2010-2015). De plus, nous nous sommes limités à l'évaluation participative des besoins de la population. Celle-ci va au-delà du simple diagnostic des besoins communautaires pour arriver à la priorisation des besoins en consultation avec les bénéficiaires (directs ou finaux), les acteurs locaux, etc.

Pour situer notre problème à l'étude dans le cycle de gestion du projet, notre étude se limite à l'analyse des besoins en amont du projet ou programme, avant la mise en œuvre à travers une étude de base ou évaluation de base des besoins communautaires. Cette évaluation de base est réalisée en interne ce qui le différencie de l'évaluation ex ante qui est une évaluation externe et qui n'est pas dans les normes d'évaluation de FNUAP ; raison pour laquelle elle n'a pas concerné notre étude.

L'évaluation du 7^{ème} programme à laquelle nous avons participé comme stagiaire a concerné une trentaine de parties prenantes (ONG et structures de l'Etat). Étant donné le temps et les ressources à la disposition d'un étudiant pour la collecte des données sur terrain, nous avons décidé de rencontrer un nombre limité de structures de mise en œuvre (10 ONG et 2 structures étatiques).

De plus, nous avons prévu de mener cinq entretiens de groupe (Focus group) avec les bénéficiaires du programme. Mais, nous avons réalisé un seul focus group à cause des moyens, de l'accessibilité et l'éloignement des bénéficiaires. Ce focus group réalisé a été omis dans l'analyse des données, car la représentativité de l'échantillon n'était pas significative.

II^{ème} PARTIE : L'EVALUATION PARTICIPATIVE AU FNUAP ET PROPOSITION D'UNE APPROCHE D'ANALYSE SYSTEMIQUE DES BESOINS DE LA POPULATION

CHAPITRE IV : LES RESULTATS DU PROGRAMME ET LA PRISE EN COMPTE DES BESOINS DE LA POPULATION

Ce chapitre est consacré à la présentation des résultats réalisés par le 7^{ème} programme de coopération ente le Burundi et le FNUAP et le niveau de prise en compte des besoins de la population. Il présente en premier lieu le contexte opérationnel de FNUAP pour permettre la compréhension de sa mission, ses objectifs, ses interventions et ses critères d'évaluation. Il concerne également la description des résultats atteints c'est-à-dire la pertinence des interventions, son efficacité, son efficience et sa structure financière ainsi que durabilité. Enfin, nous présentons comment le programme a pris en compte les besoins de la population.

4.1. Contexte opérationnel de la politique de suivi-évaluation au FNUAP

4.1.1. Présentation de la structure d'étude

FNUAP, le Fond des Nations Unies Pour la Population est l'une des agences des nations unies qui appuie le gouvernement du Burundi dans la conception des politiques de la population, la mise en œuvre et le développement des stratégies de réponses pour faire face aux enjeux démographiques. Le gouvernement du Burundi a conclu les premiers accords de base avec PNUD, le 20 novembre 1975 qui s'appliquaient, toutes proportions gardées, aux activités du FNUAP. La coopération entre le Gouvernement du Burundi et FNUAP date de 1980. Depuis le début de ces accords de coopération technique et financière, sept programmes ont été élaborés et mis en œuvre. Depuis 2010 à 2014, le FNUAP a conçu et mis en œuvre le 7^{ème} programme de coopération qui a connu une extension de 2015 à 2016. Notre étude a porté sur l'évaluation participative des besoins de la population dans les projets financés dans le cadre de ce programme.

4.1.2. Interventions et mission du FNUAP

La mission du FNUAP est d'offrir un monde où chaque grossesse est désirée, chaque accouchement est sans danger et le potentiel de chaque jeune est réalisé.

Le Programme Pays (2010-2014) soutient les interventions au niveau des communautés, tout en appuyant le processus de planification stratégique et de coordination au niveau central, conformément aux priorités du Gouvernement et en synergie avec les agences du système des Nations Unies et les Organisations Non Gouvernementales. Son objectif est d'intégrer les principes de la CIPD (Conférence Internationale sur la Population et le Développement) dans les efforts de relèvement communautaire, de gouvernance démocratique et en matière de droits de l'Homme, permettant aux Burundais de

contribuer à la paix et au développement équitable. Ainsi, le Programme s’articule autour de trois volets, à savoir :

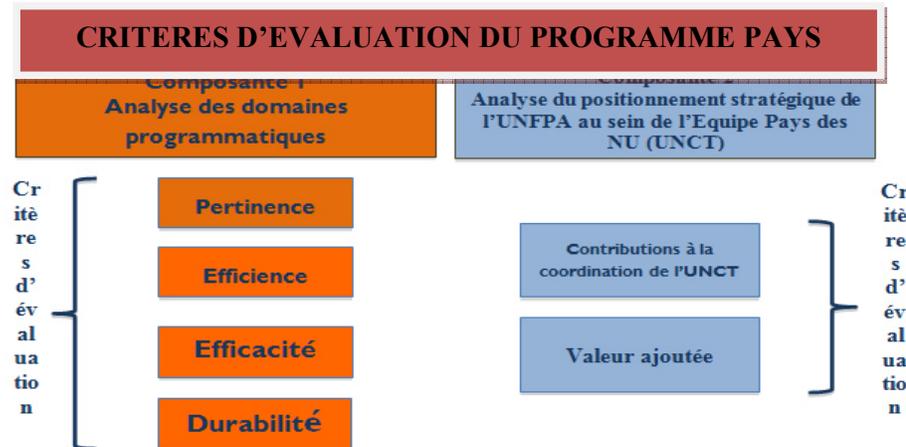
- a) Droits et Santé en matière de la reproduction
- b) Egalité de Genre
- c) Population et Développement

De nouvelles priorités nationales ont été définies par le Gouvernement pour la période 2012-2016 à travers notamment le CSLP II, et à partir desquelles le Système des Nations Unies a révisé et aligné son Plan Cadre d’intervention au Burundi (UNDAF 2012-2016). Le FNUAP s’est fixé de nouvelles orientations stratégiques pour sa coopération à travers l’extension de son 7^{ème} programme de 2015 à 2016 toujours autour de trois composantes.

4.1.3. Les critères d’évaluation de FNUAP

Le bureau d’évaluation du FNUAP a mis en place une politique d’évaluation des programmes pays et un manuel de procédures qui fixent les critères d’évaluation servant de référence pour l’évaluation dans tous les pays. L’évaluation comporte deux grandes composantes autour desquelles des critères précis ont été définis : la pertinence, l’efficacité, l’efficience et la durabilité pour la composante 1, et dans le cadre de la composante 2, sont considérés le critère de valeur ajoutée de l’intervention du FNUAP et le positionnement stratégique au sein de l’UNCT. Le diagramme ci-après présente les critères d’évaluation de FNUAP:

Figure 4 : Les critères d’évaluation de FNUAP



Source : Bureau de l’Evaluation de FNUAP, Evaluation handbook, p. 44⁶¹

Ces critères d’évaluation concernent l’évaluation finale et l’évaluation à mi-parcours d’un programme pays, le manuel ne précise pas les critères d’évaluation ex ante.

⁶¹ Independante Evaluation office, *Handbook: how to design and conduct a country programme evaluation at UNFPA*, 2013, New York, p 44.

4.2. Les résultats atteints par le programme

4.2.1. *La pertinence du programme*

Le rapport de l'évaluation finale fait ressortir que les trois composantes du programme ont pris en compte les priorités nationales, les politiques et stratégies nationales et internationales de développement et de lutte contre la pauvreté ainsi que les besoins de la population cible.

En santé de la reproduction, le programme s'est aligné sur les orientations nationales de l'Etat contenues dans les documents stratégiques comme la « Vision Burundi 2025 », le CSLP II, la Politique Nationale de Santé, le PNDS 2011-2015 et le Plan Stratégique de Santé de la reproduction 2010-2014.

Le programme en santé de la reproduction s'est concentré sur l'amélioration de l'accès universel à la santé sexuelle et reproductive, et aux services de PF ; il s'est aussi consacré à la promotion des droits en matière de reproduction, et à l'accélération de la réduction de la mortalité maternelle et néonatale.

Il s'inspire de la politique nationale de santé et met un accent particulier sur la consolidation du Paquet Minimum d'Activités (PMA) et du Paquet complémentaire d'Activités (PCA) en santé maternelle et infantile. Le programme en cours s'inspire également de la stratégie nationale de lutte contre le VIH/SIDA.

Pour le **Genre**, le programme s'inspire : du CSLP et de la Politique Nationale Genre ; du PA/CIPD, Beijing + 10, qui invitent les Etats à faire encore plus d'efforts pour le respect et l'application des droits fondamentaux ; des OMD, en particulier de l'OMD 3 relatif à l'autonomisation des femmes.

La composante genre s'aligne au niveau national sur l'axe stratégique sur l'égalité de sexe du CSLP II et de la politique nationale genre (PNG 2012-2025). Au niveau international, Le programme s'est inscrit dans la vision de la Convention sur l'Elimination de toutes les formes de Discrimination à l'Egard des Femmes (CEDEF), les orientations du Programme d'action de la Conférence Internationale sur la Population et le Développement (CIPD) auquel s'aligne également la composante population et développement. En Population et Développement, le programme en cours est bâti sur le Résultat 1.3 du Cadre Stratégique 2008-2011 du FNUAP : « Données sur la dynamique de la population, l'égalité de sexes, la jeunesse, la santé en matière de sexualité et de procréation, le VIH, sont disponibles... »⁶²

4.2.2. *L'efficacité*

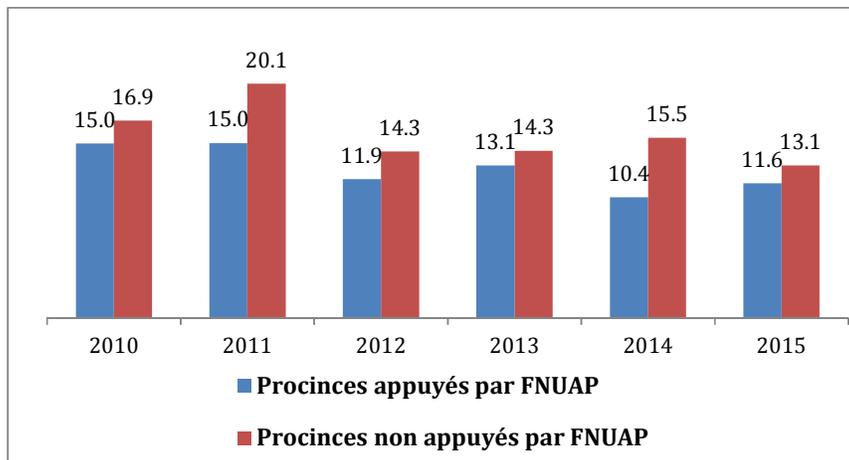
Le programme a produit des résultats performants dans les trois composantes. Dans le domaine de la santé de reproduction, le programme a mis l'accent sur la promotion de l'accouchement assisté, l'accès et l'utilisation des soins obstétricaux et néonataux d'urgence et de la planification familiale, et le soutien au programme de formation de base des sages-femmes. Ainsi, nous pouvons citer quelques résultats ressortis du rapport de l'évaluation final du programme :

⁶² FNUAP, Cadre Stratégique 2008-2011

- Des taux d'accouchements dans les structures sanitaires sont passés de 59,9% en 2010 à 78,7% en 2015 ;
- Le nombre de sages-femmes travaillant dans les services de maternité est passé de 7 en 2010 et à 88 en 2015 ;
- Le nombre de structures sanitaires assurant les fonctions SONUB est passé de 5 en 2010 à 19 en 2015 au niveau national. La disponibilité de l'offre par fonction SONUC était de 17 en 2010 et de 46 en 2015 (Enquête SPSR de 2015) ;
- L'introduction des revues des décès maternels dans les hôpitaux et le renforcement des capacités nationales dans la prise en charge des SONU auraient contribué à la diminution des décès maternels et néonataux. Pour les décès maternels intra-hospitaliers, ce ratio est passé de 230 en 2010 et à 125 en 2015 pour 100 000 naissances vivantes tandis que le taux des décès néonataux est passé de 20,9‰ en 2010 à 12,8‰ en 2015⁶³ ;
- Le taux de prévalence contraceptive a augmenté, passant de 18,9% en 2010, à 37,4% en 2015 ;

L'efficacité des interventions du FNUAP peut se démontrer dans la différence observée entre sa zone d'intervention par rapport aux autres zones ne bénéficiant pas les financements du FNUAP. Le graphique ci-après montre que le taux de mortalité maternelle est faible dans la zone d'intervention de FNUAP.

Figure 5 : Ratios de mortalité maternelle dans les provinces appuyées par FNUAP comparées aux autres



Source : Données hospitalières DSNIS collectées entre 2010 et 2015

Les données de ce graphique montrent que dans les provinces appuyées par le FNUAP, le taux de mortalité est toujours faible ce qui signifie une diminution de la mortalité maternelle et confirme l'efficacité des interventions du FNUAP.

⁶³ Données tirées de DSNIS

La composante population et développement a beaucoup contribué aux activités permettant la durabilité du programme par le renforcement des capacités des acteurs nationaux. Plus de 50 cadres nationaux provenant de différents Ministères techniques ont été formés sur l'intégration des variables démographiques dans les politiques, plans et programmes sectoriels de développement, six démographes ont été formés à un niveau master et affectés dans les différents services du système national de statistiques.

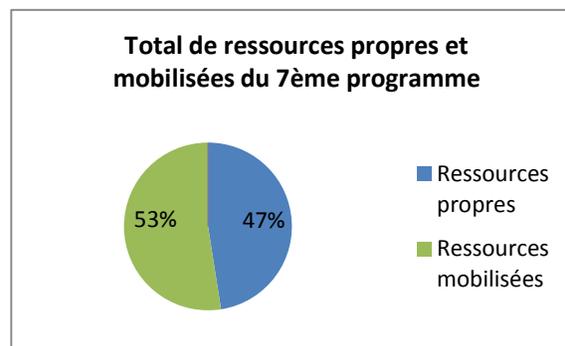
Dans les trois composantes du programme, la participation des bénéficiaires à l'atteinte des résultats est beaucoup intervenue dans la santé de la reproduction et a permis d'atteindre des résultats encourageants. Nous pouvons citer l'enquête (une étude de base) sur les fistules obstétricales et celle sur la santé sexuelle et reproductive des adolescents et des jeunes qui ont été réalisées avant la mise en œuvre des projets et qui ont permis de produire de meilleurs résultats et une appropriation appréciable. A titre d'exemple, l'étude de base en amont du projet sur les fistules obstétricales a permis de bien identifier les besoins de la population cible et a permis de réduire considérablement les femmes fistuleuses dans la communauté et d'améliorer leur prise en charge (563 cas de fistules obstétricales pris en charge en 2012 contre 258 en 2015), une réduction de 50 % dans 3ans. Selon nos entretiens, cette réduction se justifie par la mobilisation de la communauté à fréquenter les structures sanitaires et l'efficacité des prestations fournies par ces structures.

4.2.3. *Efficiace et structure financière du programme*

Le budget total du programme de coopération sur la période de 2010 à 2015 est estimé à **27.815.317 USD**, dont **13.201.800 USD** de ressources propres, et **14.607.517 USD** de ressources mobilisées⁶⁴. Pour cette période, les ressources propres représentent 47 % du total du budget, et les ressources mobilisées 53 %.

Le graphique ci-après représente le taux de ressources mobilisées et on constate que les ressources mobilisées sont supérieures aux ressources propres. Cela démontre la capacité du bureau du bureau du FNUAP à mobiliser les ressources. Selon nos entretiens avec les chargés de programme, les bailleurs de fonds apprécient les résultats atteints par le programme, raison pour laquelle ils continuent la réaffectation des fonds pour la réalisation des activités. Le budget n'est pas reparti de manière équilibrée dans les trois composantes du

Figure 6 : Graphique des ressources propres et mobilisées du programme



Source : Graphique conçu à partir des données tirées d'Atlas 2015

⁶⁴ Plan stratégique de FNUAP 2014-2017, p 20

programme. La santé de la reproduction à lui seul a utilisé 84, 17% (Atlas kk). Cela nous montre que les activités sont beaucoup centrées sur la SR, plus que les autres composantes. Selon le rapport de l'évaluation finale, les objectifs fixés ont été atteints selon les ressources matérielles, financières et humaines mises à la disposition du programme. Cependant, l'évaluation finale met en évidence une insuffisance de planification de la part des partenaires de mise en œuvre ce qui cause un retard d'exécution de certaines activités. A cela s'ajoutent le manque d'appropriation des outils de planification et la faible maîtrise des procédures.

4.2.4. La durabilité

Le programme a entrepris des démarches favorisant la pérennisation des résultats à travers le renforcement des capacités des structures locales et leur implication dans la mise en œuvre du programme. La majorité des partenaires de mise en œuvre du programme sont les ONG locales qui sont proches de la population et qui impliquent à leur tour les leaders communautaires. Mais selon nos entretiens avec les partenaires de mise en œuvre, le problème soulevé est leur capacité d'appropriation des résultats du programme. Ils invoquent leurs capacités financières à continuer la poursuite des activités une fois que le programme est terminé. Ces ONG ne bénéficient pas de l'appui de l'Etat qui devrait financer ces activités une fois que le FNUAP se retire.

4.3. La prise en compte des besoins de la population

En grande partie, la prise en compte des besoins de la population dans le 7^{ème} programme se justifie par son alignement aux documents stratégiques nationaux et internationaux qui définissent les priorités, les politiques et les stratégies des populations cibles dans son domaine d'intervention. Beaucoup de réalisations dans les trois composantes du programme ont tenu compte des priorités nationales.

A ce niveau, il convient d'analyser à quel niveau la prise en compte des besoins de la population a été effectuée et comment le programme a fait participer la population dans la définition des objectifs ? Soulignons qu'en matière de santé de la reproduction le programme appuie les structures sanitaires en produits PF (planning familial), renforcement des capacités, sensibilisations, etc., qui sont les priorités de la population. Mais, la population n'est pas consultée dans la définition des objectifs du programme d'où certaines résistances aux changements intervenus. Par ailleurs d'après les constats des évaluateurs, l'identification des besoins spécifiques des hommes et des femmes n'a pas été réalisée au moment de la conception du programme⁶⁵.

Soulignons que quatre projets sur une vingtaine qui ont été mis en œuvre par le programme ont fait l'objet d'évaluation de base auprès des bénéficiaires pour identifier leurs besoins. Les résultats enregistrés par ces projets qui ont bénéficié d'une étude de base font preuve d'appropriation et de durabilité. Nous pouvons citer les réseaux des jeunes participant à la revue annuelle du CSLP I, 60

⁶⁵ FNUAP. *Evaluation finale du 7^{ème} programme 2010-2015*, Bujumbura, Septembre 2016, p 20.

jeunes participant à la consultation nationale sur la nécessité de doter le pays d'une politique national de la population, la participation des jeunes dans les consultations communautaires, etc.

CHAPITRE V : LES RAISONS DE L'INSUFFISANCE DE L'EVALUATION PARTICIPATIVE ET VALIDATION DE L'HYPOTHESE

Dans ce chapitre, nous analysons et interprétons les résultats de notre recherche et les critères qui nous ont permis de valider notre hypothèse. Notre analyse concerne également les raisons de l'insuffisance de l'évaluation participative dans les projets mis en œuvre dans le cadre du 7^{ème} programme que nous avons classées en six thèmes principaux. Une synthèse des perspectives de l'évaluation participative suggérées par les acteurs du programme est aussi présentée.

5.1. Validation de l'hypothèse de recherche

5.1.1. Les critères de validation de l'hypothèse

Rappelons que dans la présente recherche la variable indépendante est l'évaluation participative. Les indicateurs liés à cette variable sont : niveau d'implication des bénéficiaires, niveau d'analyse des besoins et priorisation, analyse de la faisabilité et la planification participative. La variable dépendante est l'atteinte des résultats escomptés avec comme indicateurs le niveau d'appropriation, l'efficacité, la durabilité et les changements provoqués par le projet.

Pour tester notre hypothèse, nous avons travaillé sur deux projets financés dans le cadre du 7^{ème} programme FNUAP-Burundi (2010-2015) dont un projet ayant bénéficié d'une étude de base avec la participation des bénéficiaires avant la mise en œuvre et un autre exécuté sans faire objet d'étude de base afin de pouvoir dégager une comparaison sur le niveau d'atteinte des résultats.

Les caractéristiques des projets sur lesquels nous avons testé notre hypothèse sont présentées dans le tableau suivant :

Projet ayant bénéficié de l'étude de base	Projet exécuté sans faire objet d'étude de base
Avoir bénéficié d'une étude/enquête de base ;	Exécuter sans faire objet d'étude de base ;
Avoir bénéficié du financement du programme sur une période de 2010-2015 ;	Avoir bénéficié du financement du programme sur une période de 2010-2015 ;
Exécuter au moins dans 6 provinces (certains projets sont exécutés au niveau national dans 18 provinces, d'autres se limitent à 6 provinces)	Exécuter au moins dans 6 provinces (certains projets sont exécutés au niveau national dans 18 provinces, d'autres se limitent à 6 provinces)

Rappelons que les questions qui nous ont servi de test à notre hypothèse, ont été administrées à 31 enquêtés (les partenaires de mise en œuvre du programme) et tous ont répondu à notre questionnaire. Parmi ces 31, dix-sept (17) enquêtés sont les partenaires qui ont mis en œuvre le projet ayant bénéficié d'une étude de base et quatorze (14) le projet qui n'a pas fait objet d'étude de base. Les données

recueillies ont été traitées dans le logiciel Microsoft Excel et le calcul du khi deux a été fait dans ce logiciel.

Notre étude a consisté à comparer les données recueillies dans les deux types de projets par un test dit **khi-deux**. Soulignons que l'objectif n'est pas de remettre en cause les démarches d'évaluation mises en œuvre par FNUAP, mais de démontrer si l'évaluation participative contribuerait mieux pour l'atteinte des résultats escomptés. La participation pour notre cas étudié intervient en l'amont du projet à travers l'étude de base pour identifier et prioriser les besoins de la population.

5.1.2. Calcul du khi deux

Le khi deux calculé est la somme des écarts entre les effectifs observés (E.O) et les effectifs théoriques (E.T) au carré sur l'effectif théorique⁶⁶.

$$Khi\ deux = x^2 = \frac{\sum(E.O - E.T)^2}{E.T}$$

Où :

- L'effectif observé (E.O) est le nombre de réponses (« oui » ou « non ») qui se trouvent au croisement de deux variables (variable dépendante avec quatre indicateurs et variable indépendante avec quatre indicateurs aussi) dans le tableau de distribution des données recueillies (voir tableau 4 pour le projet avec étude de base et tableau 5 pour le projet sans étude de base). Dans notre cas, nous avons utilisé les totaux (les réponses affirmatives) pour les deux types de projets pour faire la comparaison entre eux et calculer le khi deux.
- L'effectif théorique ou calculé (il s'agit des effectifs que l'on aurait si les deux variables sont parfaitement indépendantes): le nombre de réponses exprimées en pourcentage qui seraient dans une case du tableau si les variables n'étaient pas liées (voir tableau 7). Ce pourcentage représente les effectifs observés divisés par l'échantillon total. Ce sont les valeurs obtenues en supposant qu'il n'y a pas de lien entre les variables.

Il faut souligner ici que le calcul du khi deux a été effectué à partir des fonctions des fonctions de MS Excel pour faciliter notre tâche.

5.1.3. Analyse des données

Les réponses ont été classées par groupe, les uns pour le projet ayant bénéficié une étude de base et les autres pour celui exécuté sans faire objet d'étude de base. Pour chaque groupe, les réponses sont catégorisées à son indicateur correspondant et les deux modalités « oui » et « non » sont comptées. Chaque indicateur a une question qui lui spécifique.

⁶⁶ Statistique Canada (2010). *Méthodes et pratiques d'enquête*, Ottawa, No 12-587-X au catalogue. ISBN 978-1-100-95206-2, p275, p 434.

Le tableau ci-dessous présente la distribution des réponses recueillies auprès de 17 enquêtés sur un projet ayant bénéficié une étude de base. Il n'y a pas de non-réponses.

Tableau 3 : Distribution des données sur le projet ayant bénéficié une étude de base

		Atteinte des résultats escomptés									
		Appropriation		Efficacité		Durabilité		Changements provoqués		Total	
		Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Indicateurs de l'évaluation participative	Implication	14	3	13	4	15	2	8	9	50	18
	Analyse des besoins	15	2	12	5	11	6	9	8	47	21
	Faisabilité	11	6	10	7	12	5	8	9	41	27
	Planification participative	13	4	11	6	9	8	5	12	38	30
	Total	53	15	46	22	47	21	30	38	176	96

Source. Données recueillies dans le cadre du mémoire, Août 2016

Ce tableau présente les effectifs observés et ces réponses nous ont servies à dégager les effectifs théoriques qui nous permettra de calculer la valeur de khi deux en les comparant aux réponses données sur un projet exécuté sans faire objet d'étude de base qui sont présentées ci-après.

Le tableau ci-dessous présente la distribution des réponses recueillies auprès de 14 enquêtés sur un projet n'ayant pas bénéficié d'une étude de base. Il n'y a pas de non-réponses.

Tableau 4 : Distribution des données sur le projet sans étude de base

		Atteinte des résultats escomptés									
		Appropriation		Efficacité		Durabilité		Changements provoqués		Total	
		Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Indicateurs de l'évaluation participative	Implication	7	7	8	6	7	7	6	8	28	28
	Analyse des besoins	4	10	6	8	4	10	7	7	21	35
	Faisabilité	3	11	7	7	6	8	10	4	26	30
	Planification participative	6	8	4	10	5	9	8	6	23	33
	Total	20	36	25	31	22	34	31	25	98	126

Source. Données recueillies dans le cadre du mémoire, Août 2016

A partir des données de ces deux tableaux, nous dégageons un tableau des totaux effectifs observés.

Tableau 5 : Les effectifs observés (E.O)

	Appropriation	Efficacité	Durabilité	Changements provoqués	Total
A	53	46	47	30	176
B	20	25	22	31	98
Total	73	71	69	61	274

Source. Données recueillies dans le cadre du mémoire, Août 2016

Ce tableau présente les totaux des effectifs observés pour les réponses obtenues pour les deux projets.

A= Projet ayant bénéficié de l'étude de base

B= Projet exécuté sans faire objet d'étude de base

A partir de ces données, nous calculons les effectifs théoriques présentés dans le tableau ci-dessous.

Le tableau ci-dessous présente les effectifs théoriques.

Tableau 6 : Les effectifs théoriques (E.T)

	Appropriation	Efficacité	Durabilité	Changements provoqués	Total
A	46,89	45,61	44,32	39,18	176
B	26,11	25,39	24,68	21,82	98
Total	73	71	69	61	274

Source. Données recueillies dans le cadre du mémoire, Août 2016

A partir de ces données et à l'aide des fonctions de MS Excel, nous calculons khi-deux.

Pour un degré de liberté (ddl) égal à 3 et sachant que :

$$DDL = (L-1) * (C-1) \text{ où}$$

L : nombre de modalités de la variable en ligne et C : nombre modalités de la variable en colonne.

La surface à droite de khi deux est de 0,033. Avec la probabilité de 0,05 ; la valeur de khi deux calculé est 8,704. La valeur de khi deux critique est de 7,815. Ces résultats montrent que le khi deux calculé (8,704) est supérieur à khi deux critique(7,815). Il y a donc hétérogénéité de l'échantillon, une différence entre les deux groupes. L'hypothèse est validée dans cette situation avec risque de se tromper de 5%. L'évaluation participative contribue à l'atteinte des résultats escomptés.

L'ensemble des résultats met en évidence une relation entre l'évaluation participative et l'atteinte des résultats escomptés par le projet.

La validation de notre hypothèse à travers la comparaison d'un projet ayant bénéficié d'une évaluation participative avec la participation des bénéficiaires et un projet exécuté sans faire objet d'étude de base montre que l'évaluation participative contribue à l'atteinte des résultats escomptés par le projet. Les résultats montrent que l'évaluation participative favorise mieux l'appropriation, l'efficacité, la durabilité et engendre de changements attribuables aux interventions du projet. Par notre expérience de prestataire dans les projets de développement, un projet exécuté sans étude de base favorise moins l'appropriation. Par contre l'étude de base permet une implication en amont du projet et une appropriation progressive et cela constitue l'étape fondamentale pour la pérennisation des interventions des projets de développement. Tout projet de développement devrait faire objet d'une étude de base qui doit être réalisée en interne par les acteurs de projets.

5.2. Les raisons de l'insuffisance de l'évaluation participative des besoins de la population

A travers notre analyse du contenu des réponses recueillies dans les entretiens, les répondants ont souligné une insuffisance de l'évaluation participative dans l'analyse des besoins de la population dans les projets mis en œuvre dans le cadre du 7^{ème} programme de FNUAP. On note une volonté de tous les répondants de relever ces défis. Ils ont identifié les raisons de l'insuffisance de l'évaluation participative pour l'analyse des besoins des communautés.

Les résultats montrent des raisons que nous avons groupées en six thèmes principaux :

1. Ignorance du bien fondé de l'implication participative
2. La faible instruction des bénéficiaires
3. La planification insuffisante du processus de l'évaluation participative
4. L'application insuffisante des leçons apprises
5. Les bénéficiaires perçus comme objet d'évaluation et non comme acteurs
6. Le coût élevé de l'évaluation participative.

5.2.1. Ignorance du bien fondé de l'implication participative

La plupart des répondants ont souligné que les gens ignorent le bien fondé de l'évaluation participative. Un interviewé estime que la fonction de suivi-évaluation n'est pas connue des partenaires de mise en œuvre du programme.

« L'approche de suivi-évaluation et les outils ne sont pas des fonctions connues par les partenaires de mise en œuvre. Nous avons les difficultés avec nos partenaires pour le suivi des indicateurs. »

Un autre répondant considère que l'évaluation n'est pas une partie intégrante du projet et n'influence pas l'atteinte des résultats.

« L'évaluation n'est pas une partie intégrante du projet. C'est une étape d'évaluation finale du projet pour apprécier les résultats atteints et elle est menée par les consultants externes, donc elle n'influence pas l'atteinte de nos résultats (...) Moi je ne comprends pas comment impliquer les bénéficiaires à ce niveau. »

Comme nous le constatons dans ces propos, les acteurs de mise en œuvre du programme ne maîtrisent pas le rôle de l'évaluation participative dans l'atteinte des résultats. Dans ce cas d'ignorance du bien fondé de l'évaluation participative, les projets ont des difficultés d'atteindre les résultats. Dans l'optique de relever ce défi, le FNUAP organise au moins une formation par an à l'endroit des partenaires de mise œuvre sur le suivi-évaluation, mais la difficulté est que les bénéficiaires de ces formations changent d'emploi ou sont mutés dans d'autres services.

5.2.2. La faible instruction des bénéficiaires

Les répondants ont beaucoup insisté sur la non instruction des bénéficiaires pour avoir la capacité de s'impliquer dans le processus évaluatif de leurs besoins dans les projets de développement. Un répondant souligne que les bénéficiaires (les femmes opérées de fistules obstétricales) qui devraient bénéficier une réinsertion socio-économique par les AGR (activités génératrices de revenus) n'ont pas la capacité de mener ce genre d'activité.

« Les femmes opérées de fistules obstétricales n'ont pas la capacité de se prendre en charge. Il n'y a pas d'approches efficaces à utiliser pour leur réinsertion socio-économique, leur capacité à pouvoir mener une AGR est faible, le plus souvent leurs activités tombent en ruine. La plupart sont non instruites, qui ne savent ni lire ni écrire, sont donc presque incapables de participer aux activités socio-économiques. »

A ce niveau, il faut remarquer que nos répondants considèrent que la non instruction est la raison qui handicape la participation des bénéficiaires. A notre niveau, à voir le contexte burundais où la majorité de la population est à plus de 80% rurale et non instruite, il faut adopter une stratégie d'accompagnement et de renforcement de capacité au niveau local pour relever leur capacité à pouvoir participer aux activités de développement.

5.2.3. La planification insuffisante du processus de l'évaluation participative

La planification constitue une étape importante pour le suivi-évaluation et l'atteinte des résultats d'un projet. Mais, la majorité des répondants soulignent une faiblesse remarquable dans le processus de planification. Certaines activités sont exécutées sans qu'elles soient planifiées dans la logique d'intervention du programme, raison pour laquelle on ne saura pas quoi faire, quand, par qui et pour qui. Un de nos répondants souligne un grand défi à cet effet par les propos ci-après.

« Dans les cinq produits du programme qui se trouve dans la logique d'intervention, on a développé parallèlement un programme des jeunes qui n'est pas dans les produits planifiés. On a voulu se positionner par rapport aux questions des jeunes. Mais on ne voit pas ce qu'on est en train de faire, à quel besoin on est en train de répondre (...). »

Cela nous montre que les besoins de la population cible ne sont pas identifiés et la planification des résultats à atteindre est pratiquement difficile dans la mesure où le projet n'a pas connu la phase

d'instruction qui permettrait d'identifier et de prioriser les besoins des jeunes. Un autre répondant parle des manquements de planification du programme même en soi.

« 50 à 60% du contenu du plan stratégique n'est pas précis, il est dit à déterminer alors que le programme est en cours d'exécution, c'est un problème majeur de planification (...) d'où dans les groupes de travail dit cluster femme et jeunes auxquelles se réduisent toutes les activités du programme, on a omis la composante population et développement alors que c'est le tournant central du FNUAP. »

Dans ce propos, nous constatons qu'à cause des insuffisances de planification, certains éléments importants qui devraient faire l'objet du programme peuvent tomber en oubli. La planification participative consiste à rassembler tous les acteurs et parties prenantes du programme pour revoir, analyser et redéfinir les objectifs et les stratégies, ce qui permettrait une planification participative aboutissant à des résultats efficaces et efficaces.

5.2.4. L'application insuffisante des leçons apprises

Le but principal de l'évaluation dans les projets de développement est de tirer des enseignements qui pourraient servir dans le montage des interventions futures. La plupart des répondants estiment que la mise en application des leçons apprises dans le processus d'évaluation est confrontée à différents problèmes. Un répondant signale que :

« Pour la mise en œuvre de notre programme, une fois terminées, les activités sont remises au Gouvernement pour assurer la continuité. Les enseignements tirés de la mise en œuvre du programme sont appliqués par l'Etat qui assure la continuité, mais pratiquement, il n'y a pas de continuité, les activités après les financements du FNUAP s'arrêtent (...) même les enseignements tirés de la mise en œuvre du programme sont difficilement tenus en considération dans l'élaboration de nouvelles stratégies. »

Nos répondants affirment qu'à chaque évaluation organisée, il ya une réunion de diffusion des résultats de l'évaluation auprès des structures du gouvernement chargé d'assurer la continuité des activités. Mais l'implication des acteurs étatiques est superficielle pour appliquer les leçons apprises.

Les enseignements tirés de l'évaluation à mi-parcours sont considérés comme efficaces, car ils viennent à un point nommé et les leçons apprises sont exécutées après l'évaluation en question et contribuent à améliorer les dysfonctionnements observés dans la mise en œuvre du programme.

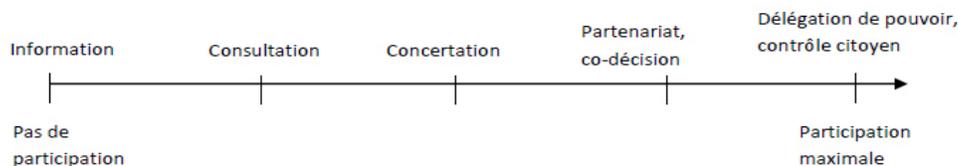
5.2.5. Les bénéficiaires perçus comme objet d'évaluation et non comme acteurs

Impliquer les bénéficiaires dans l'évaluation est considéré par la majorité de nos répondants comme une démarche faiblement appliquée. La raison principale est liée au **degré** de participation.

Hélène Milet (2015) définit la profondeur de la participation comme étant une démarche regroupant à la fois ce dans quoi les participants s'impliquent et leur degré d'implication ; c'est-à-dire la construction du

mandat, du référentiel, la collecte des données, la production de l'avis évaluatif, etc. Elle définit une échelle représentative du degré de participation.

Figure 7 : Echelle représentative du degré de participation



Source : Hélène Milet (2015)

En se basant sur cette échelle, dans notre cas, l'évaluation participative dans les projets financés dans le cadre du 7^{ème} programme n'est qu'une collecte des données auprès des bénéficiaires au moyen d'un questionnaire, la majorité des répondants affirment que les bénéficiaires participent seulement à la phase de collecte des données comme sujet d'évaluation.

« Dans la plupart du temps, les bénéficiaires sont visités pendant la phase de terrain. Ils participent à l'enquête comme des sujets pour mesurer le niveau de satisfaction par rapport aux interventions du projet. »

Les bénéficiaires ne devraient pas participer à l'évaluation comme des sujets seulement d'enquête pour mesurer le niveau de satisfaction. Il est indispensable de les faire participer de façon maximale comme des acteurs de l'évaluation et à différentes étapes dans tout le processus.

5.2.6. Le coût élevé de l'évaluation participative

Certains estiment que les coûts de l'évaluation sont énormes et considèrent même que les organisations locales (partenaires de mise en œuvre du programme) sont dans l'incapacité financière de mettre en place des démarches évaluatives.

« Le coût de l'évaluation est souvent très élevé de manière que les partenaires locaux n'ont pas cette capacité financière de bien exécuter les activités de suivi-évaluation. »

5.3. Perspective de l'évaluation participative des besoins de la population

A travers les suggestions formulées par les répondants pour améliorer l'approche participative dans l'analyse des besoins de la population, nous avons dégagé les perspectives de l'évaluation participative. Ils ont une vision favorable sur la contribution des bénéficiaires et partenaires locaux pour la réussite des projets de développement et la durabilité. Pour le renforcement de l'évaluation participative visant la durabilité des acquis du programme, il faudrait :

1. Impliquer les bénéficiaires à la définition, la clarification et la priorisation de leurs besoins et les intégrer en amont du projet.
2. Evaluer leurs contributions dans la réalisation des résultats et leur capacité à assurer la pérennité.

3. Impliquer les bénéficiaires dans tout le processus de gestion du programme depuis le début jusqu'à la clôture.
4. Intégrer une grande diversité des points de vue des parties prenantes et non les seuls avis des évaluateurs ou gestionnaires du programme.
5. Evoluer vers une large et profonde participation de parties prenantes locales.
6. Impliquer avec profondeur les acteurs étatiques pour assurer une continuité des actions de l'intervention une fois le programme terminé.

CHAPITRE VI : PROPOSITION D'UNE APPROCHE D'ANALYSE SYSTEMIQUE DES BESOINS DE LA POPULATION

6.1. Analyse systémique des besoins dans l'élaboration du programme de développement

Notre contribution consiste à proposer l'intégration de l'approche d'analyse systémique des besoins dans les projets/programmes de développement. Durant ma période de stage, dans notre revue documentaire et les entretiens menés avec les partenaires de mise en œuvre, nous avons pu dégager des insuffisances dans l'élaboration du programme, précisément l'analyse des besoins de la population, la participation communautaire. De plus les résultats de notre recherche ont démontré que l'implication de la population dans l'élaboration des projets constitue un facteur handicapant l'atteinte des résultats.

Le rapport de la revue à mi-parcours du 7^{ème} programme de coopération FNUAP-Burundi, 2013⁶⁷ a mis en évidence des faiblesses dans la conception de ce programme, particulièrement au niveau de la définition des cibles quantifiées à atteindre au terme du programme ; les risques et hypothèses insuffisamment identifiés alors qu'il s'agit des pré-requis devant permettre une bonne mise en œuvre du Programme.

D'après les constats du rapport d'évaluation de ce programme (Septembre, 2016)⁶⁸, l'identification des besoins spécifiques des hommes et des femmes n'a pas été réalisée au moment de la conception même du programme.

Le même rapport⁶⁹ souligne que la liste des activités de certains produits montre qu'il n'y a pas eu une évaluation des besoins de renforcement des capacités du Ministère en charge des questions de genre et de son personnel pour la création des compétences nécessaires en vue de l'exécution efficace des activités. De surcroît, l'évaluation suggère la possibilité de commanditer une étude de référence spécifique sur le genre avant l'intervention du prochain programme.

De notre part nous avons pensé à proposer une approche d'analyse systémique des besoins qui contribuerait à l'amélioration de l'analyse des besoins avant la mise en œuvre du projet pour atteindre les résultats et à la durabilité.

⁶⁷ FNUAP (2013). Op. cit., p 23

⁶⁸ FNUAP (2016). Op. cit., p 23

⁶⁹ *Idem.*, p 37

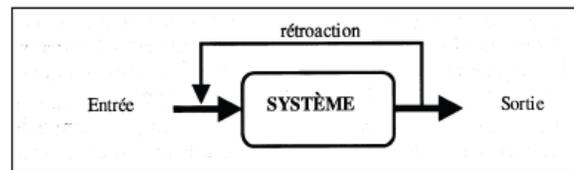
6.2. Présentation de l'approche d'analyse systémique des besoins

L'approche d'analyse systémique des besoins permet de visualiser la situation existante dans la communauté et d'en déduire les objectifs du projet après une analyse de la faisabilité.

Notre proposition d'analyse systémique est une application de la théorie systémique de Donnadieu G. & Karsky M. (2002)⁷⁰. Ces auteurs distinguent trois notions qui sont "variables d'entrée et de sortie", "boîte noire" et "feedback" qui permettent d'apporter des précisions sur l'analyse systémique des besoins de la population dans un projet de développement. Ces auteurs décrivent ces variables de la manière suivante :

- une "**boîte noire**" : Le système est considéré comme un transformateur de variables d'entrée, provenant du milieu environnant, en variables de sortie. Cette transformation se fait à l'intérieur d'une "boîte noire", pour souligner le caractère complexe du système ;
- des **variables d'entrée et de sortie** : Les entrées sont des variables influencées par le milieu environnant et les sorties découlent de l'activité interne du système.
- un **feedback** : Donnadieu et Karsky (2002) parlent des boucles de rétroaction, qu'ils définissent comme «tout mécanisme permettant de renvoyer à l'entrée du système, sous forme de données, des informations directement dépendantes de la sortie». C'est sur ces boucles que repose la dynamique de changement.

Figure 8 : Le systémique



Source : Donnadieu G. & Karsky M. (2002)

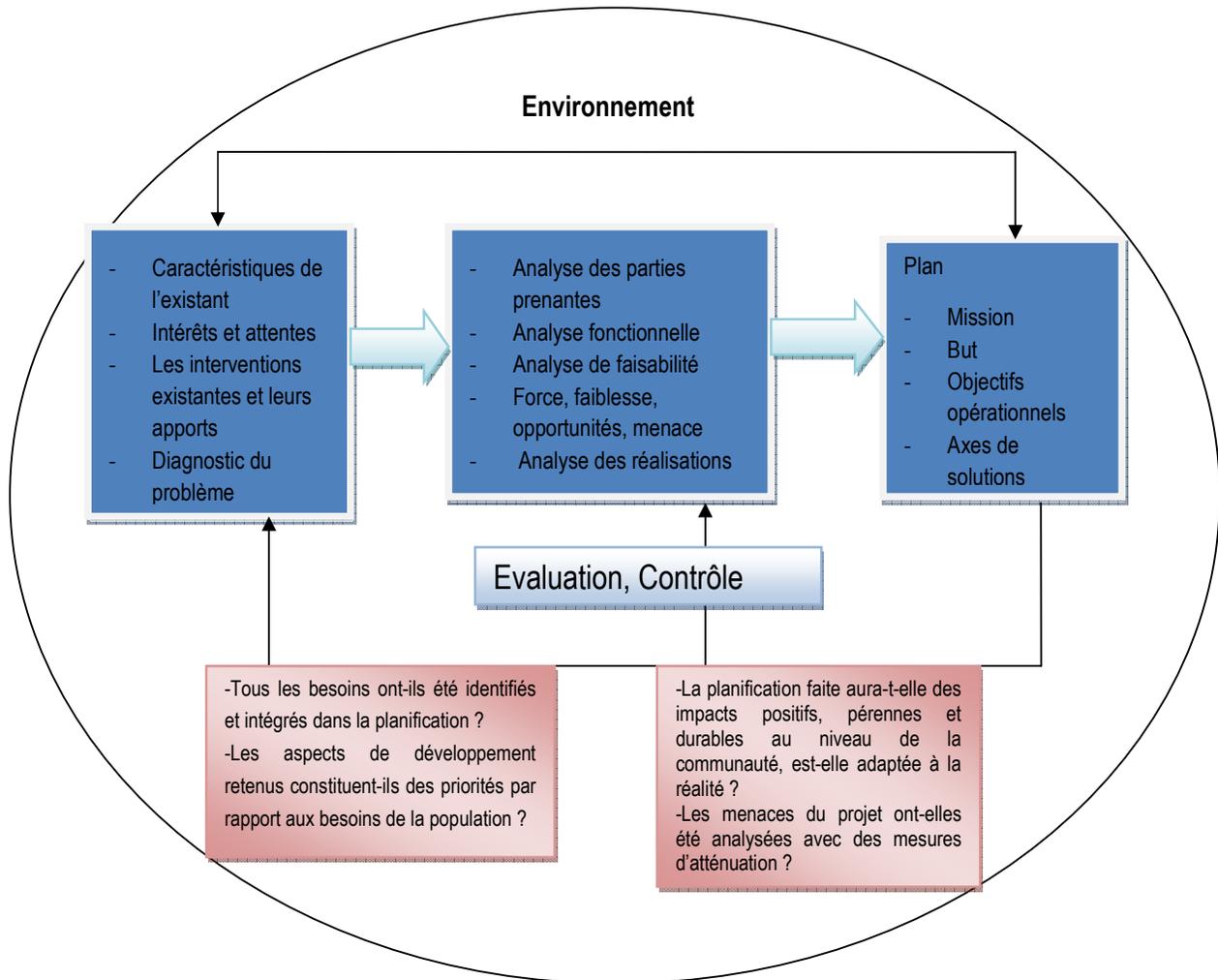
Dans notre cas les variables d'entrées sont les besoins de la population et les variables de

sorties sont les objectifs du projet, les résultats escomptés, les activités planifiés après une analyse systémique approfondie. Le feedback dans un projet de développement, ce sont les activités de suivi, évaluation ou contrôle.

Notre application de cette approche présente les aspects positifs et négatifs susceptibles d'influer sur le projet ou programme de développement communautaire et hiérarchise les besoins selon la priorité. Le schéma ci-après représente notre proposition du processus d'analyse systémique des besoins (les intrants, les extrants, et la rétroaction).

⁷⁰ Gérard Donnadieu & Michel Karsky. *La systémique: penser et agir dans la complexité*, Liaisons, 2002, p 31

Figure 9 : Schémas de l'analyse systémique des besoins



Source : Schéma réalisé dans le cadre du stage à UNFA- Burundi, Juillet 2016

L'idée de confection de cette approche systémique et méthodologique d'analyse des besoins trouve son origine dans les insuffisances observées dans la matrice du cadre logique ou la logique d'intervention dans le cadre du 7^{ème} programme. Le cadre logique ne présente pas les aspects détaillés de la situation existante qui mérite une amélioration. L'approche proposée donne une vision détaillée des caractéristiques existantes dans la communauté, les besoins exprimés, les intérêts et les attentes à partir desquels, on formule ces besoins en objectifs de projets.

Dans cette approche, l'accent est mis sur la participation des parties prenantes locales dans le processus d'élaboration du projet, les objectifs doivent répondre à un besoin réel et prioritaire représentant un changement observable chez les bénéficiaires.

Dans cette méthode, la vision est que le montage des projets/programmes de développement communautaire soit basé sur les besoins réels exprimés par les bénéficiaires et les parties prenantes locaux, la communauté. Ces besoins seraient transformés en objectifs réalisables du projet/programme.

Tous les objectifs issus de l'analyse systémique des besoins ne seront pas tous retenus dans le projet/programme faisant objet de l'étude analytique. Seuls seront inclus dans la logique d'intervention, ceux visés par le projet.

6.3. Méthodologie pratique de l'approche systémique

Dans cette stratégie d'analyse systémique des besoins de la population, il s'agit d'identifier les besoins au sein de la communauté, de répertorier les causes multiples, les conséquences et de rechercher les axes de solutions envisageables. Cette analyse va servir de base pour définir les objectifs du projet, les activités, les résultats, etc. Nous avons résumé les démarches méthodologiques de cette stratégie en 4 étapes principales:

Etape 1 : Identifier les besoins communautaires ;

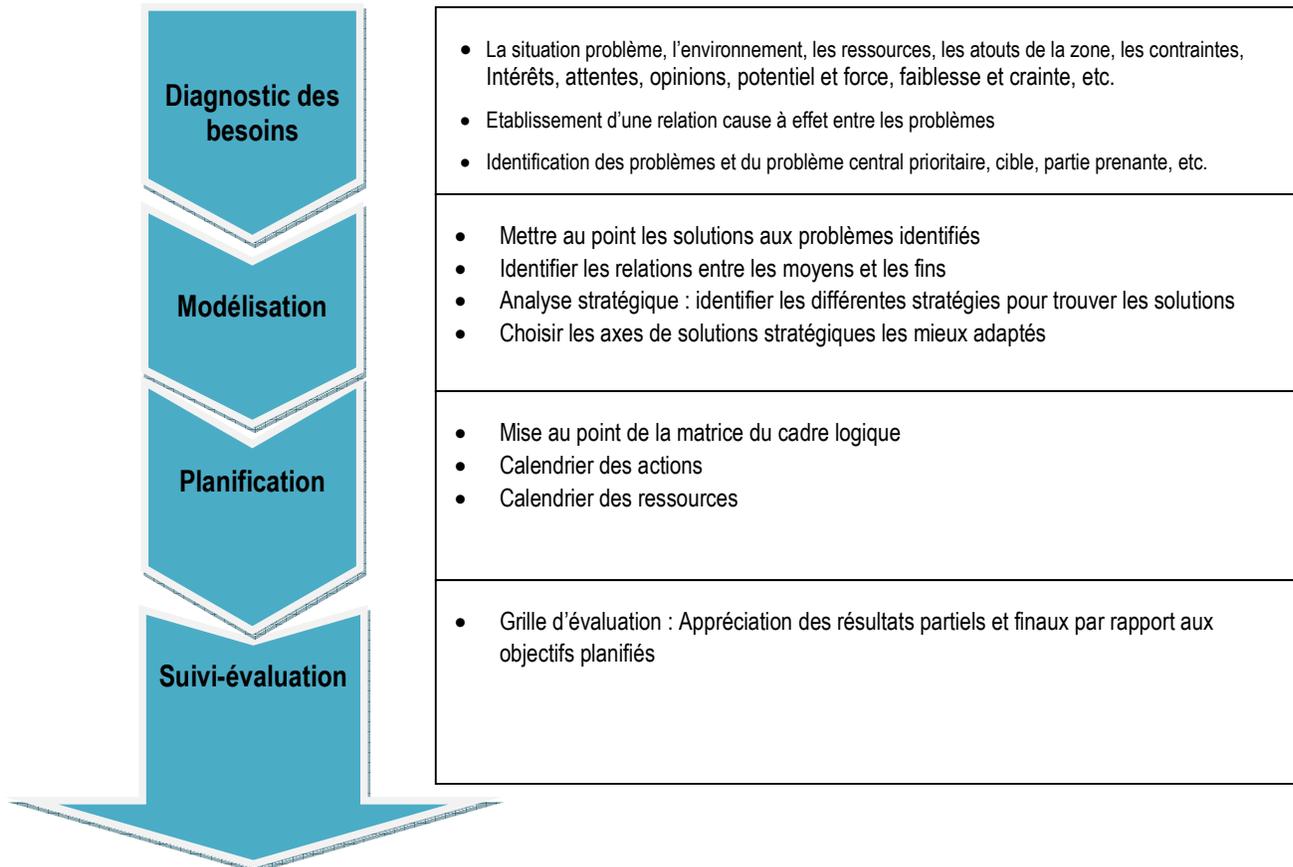
Etape 2 : Modélisation ;

Etape 3 : Planification participative ;

Etape 4 : Suivi-évaluation ;

Nous pouvons représenter la description de ces démarches dans le schéma ci-après :

Figure 10 : Schéma méthodologique d'analyse systémique des besoins de la population



Source : Schéma élaboré dans le cadre du mémoire

6.4. Intérêt de l'approche d'analyse systémique des besoins

L'objectif fondamental de l'approche systémique est d'améliorer la conception des programmes et projets de développement communautaire dans les interventions en tenant compte des besoins réels exprimés par les acteurs locaux, la communauté à la base et avoir des effets positifs dans le domaine concerné par le projet ou programme.

L'un des avantages majeurs de l'analyse systémique des besoins de la population est de dépasser l'analyse purement sectorielle. Une intervention d'un projet de développement s'exécute d'autant mieux qu'elle est située dans un ensemble de systèmes plus vastes qu'il convient d'analyser dans sa totalité, clarifier les rapports interactifs.

Cette méthode permet d'examiner la situation spécifique en matière de développement communautaire en tant que critère de base pour le choix des actions d'intervention et les axes de solutions pertinentes. A partir de l'analyse systémique de la situation existante et des réalisations faites, la méthode systémique permet de repérer les besoins réels et aspects prioritaires de développement que les intervenants peuvent promouvoir dans la communauté.

L'approche systémique permet d'analyser les aspects caractéristiques de la situation existante qui peuvent influencer sur les résultats d'interventions et leurs incidences sur le développement communautaire. Il s'agit de l'analyse des parties prenantes, fonctionnelle, technique ou la faisabilité, les réalisations, etc., qui sont des éléments déterminants pour offrir un environnement propice à la réussite et la pérennité des acquis des programmes/projets visant le développement communautaire. L'approche donne également un aperçu sur les interventions antérieurement menées par les autres projets et programmes de développement communautaire et les enseignements tirés pour les intégrer à la planification stratégique opérationnelle future.

Dans cette approche, le processus d'analyse des besoins s'appuie sur la vaste participation des bénéficiaires et les parties prenantes locaux afin d'assurer une solide appropriation des acteurs à l'amont du projet/programme.

6.5. Limites de l'approche

Cette approche n'a pas été appliquée sur un exemple pratique et concret d'un projet de développement pour analyser et évaluer les contraintes de mise en application. Elle sera utilisée par FNUAP dans les démarches méthodologiques d'élaboration du 8^{ème} programme qui compte débuter en 2018.

CONCLUSION GENERALE

L'étude que nous avons menée a porté sur l'évaluation participative des besoins de la population dans les programmes de développement à travers un cas pratique du 7^{ème} programme de coopération FNUAP-Burundi. Elle nous a permis de faire connaître le point de vue des acteurs de mise en œuvre du programme sur l'implication des bénéficiaires dans le processus de l'évaluation de leurs besoins. Différentes raisons de l'insuffisance participative ont été soulevées par les répondants, et ils indiquent un défi à relever pour impliquer les acteurs locaux et les bénéficiaires afin d'améliorer l'atteinte des résultats et la durabilité. Certaines de ces insuffisances sont liées à la faible capacité des acteurs et à l'ignorance du bien fondé de l'évaluation participative des besoins. Tout projet de développement doit viser à augmenter la capacité des acteurs locaux et des bénéficiaires pour aboutir à une meilleure implication et la durabilité des acquis.

Notre étude a permis également de démontrer à travers la validation de l'hypothèse de recherche, que l'évaluation participative contribue à l'atteinte des résultats escomptés du projet ou programme de développement. D'un autre point de vue, il ressort de l'étude que l'implication des bénéficiaires et acteurs locaux contribue à l'amélioration de l'appropriation depuis le début du projet et dans tout le processus du cycle de gestion. Certes, un projet de développement doit évaluer et prioriser les besoins de la population avant sa mise en œuvre pour maximiser l'efficacité des interventions et l'engagement dès le départ. Une étude de base doit être menée en interne par les gestionnaires du projet.

Par ailleurs certains projets de développement atteignent leurs résultats à moyen terme, mais la traduction de ces résultats en impacts reste insuffisante. Les facteurs contribuant à l'amélioration de l'impact dans un projet de développement peuvent faire objet d'une étude ultérieure pour chercher les raisons et en dégager les pistes.

Pour donner suite à nos résultats de l'étude, nous avons proposé une approche méthodologique d'analyse systémique des besoins de la population qui favoriserait l'implication des bénéficiaires et acteurs locaux d'une part et permettrait d'autre part l'appropriation et la durabilité des acquis des projets de développement.

En somme, à l'issue de notre étude sur l'évaluation participative des besoins de la population dans les projets de développement, nous sommes arrivés à des résultats nous permettant de confirmer que les objectifs de l'étude ont été atteints et que différents questionnements sur l'implication des bénéficiaires dans l'analyse des besoins dans les projets de développement ont trouvé des éléments de réponses dans ce travail.

Nous aimerions terminer en proposant quelques recommandations allant dans le sens d'améliorer l'efficacité des projets et programmes de développement. Ces recommandations sont adressées à tout projet ou programme qui veut améliorer son efficacité en impliquant les acteurs locaux :

- Planifier et exécuter une évaluation des besoins au sein des acteurs locaux ou les bénéficiaires à travers une étude de base par une approche participative ;

- Intégrer l'évaluation ex ante dans les démarches d'évaluation du projet. Cette dernière est importante dans la mesure où elle vient avant la mise en œuvre du projet pour analyser et réorienter les objectifs du projet.

BIBLIOGRAPHIE

I. Ouvrages généraux

Bertalanffy L.von (1980). *Théorie générale des systèmes*, trad.fr de J.- P. Chabrol, Paris, Dunod, p 128.

Fouquet A. et Méasson L. (2009). *Evaluation des politiques publiques en Europe*, L'Harmattan, Paris, 2009, p 441.

Gérard Donnadiou & Michel Karsky (2002). *La systémique: penser et agir dans la complexité*, Paris, Liaisons, p 214

Gérard Donnadiou, Daniel Durand, Danièle Neel, Emmanuel Nunez, Lionel Saint-Paul (2003). *L'Approche systémique : de quoi s'agit-il ? Synthèse des travaux du Groupe AFSCET " Diffusion de la pensée systémique"* ; Paris, p 248.

Judi Aubel (2000). *Manuel d'évaluation participative de programme*, Beltsville Drive, Macro International Inc., p 94.

Lugan Jean-Claude (2004). *Module Approche systémique des organisations de formations*, Master IFSE, Toulouse, UT1, p 98.

Madaule S (2012). *Le développement en projet*, Paris, Edition l'harmattan, p 589.

MEISTER, Albert (1977). *La participation pour le développement*, Paris, Les Éditions ouvrières. p157.

Millet Hélène(2015). *L'évaluation participative : De la prise en compte des publics au pouvoir d'agir des citoyens*, Société Française d'évaluation, Montreuil, les cahiers de la SFE N° 9, p 85.

ROSNAY J. (1975). *Le Macroscopie, vers une vision globale*. Paris : Seuil, p 148.

Statistique Canada (2010). *Méthodes et pratiques d'enquête*, Ottawa, No 12-587-X au catalogue. ISBN 978-1-100-95206-2, p 434.

Yao Assogba (2008). *Développement communautaire en Afrique. Comprendre la dynamique des populations*. Québec : Les Presses de l'Université Laval, p 113

II. Articles

Brian Barton et André Joyal. *L'évaluation des effets de la coopération technique dans les pays moins développés*, Études internationales, vol. 5, n° 3, 1974, p. 439-475.

Giovalucchi F, Olivier de Sardan J-P. *Planification, gestion et politique dans l'aide au développement : le cadre logique, outil et miroir des développeurs*, Revue Tiers Monde, vol 2, n°198, 2009, p. 383-406.

Michel Maldague. *Sciences du développement et analyse systémique "* ; Kinshasa, ANSD, volume 5, 2004, p. 19- 40.

III. Textes réglementaires

Assemblée générale des Nations Unies. *Déclaration de la Décennie pour le Développement*, New York, 1960.

U.E. Le règlement n° 1698/2005 du Conseil concernant le soutien au développement rural par le Fonds européen agricole pour le développement rural — FEADER.

U.E. Règlement N° 1303/2013 du parlement européen et du conseil du 17 décembre 2013, portant dispositions communes relatives au Fonds européen de développement régional.

IV. Rapports

FNUAP (2013). *Independante Evaluation office, Handbook: how to design and conduct a country programme evaluation at UNFPA*, New York, p. 239.

FNUAP. *Cadre Stratégique 2008-2011*, Bujumbura, 2008, p 39

FNUAP. *Plan stratégique de l'UNFPA 2014-2017*, Bujumbura, 2013, p 20

FNUAP. *Rapport d'évaluation finale du 7ème programme de coopération FNUAP-Burundi (2010-2015)*, Bujumbura, septembre, 2016, p 23

FNUAP. *Rapport de la revue à mi-parcours du 7ème Programme de coopération FNUAP-Burundi (2010-2014)*, Bujumbura, Juin, 2013, P. 24

Gouvernement du Burundi (2011). *Vision Burundi 2025*, Bujumbura, p 215.

Gouvernement du Québec (2014). *Guide sur la gestion axée sur les résultats*, Québec, p 62.

HCR (2006). *L'outil de l'UNHCR pour l'évaluation participative dans les opérations*, Genève, p 84

ISTEEBU. *Rapport projections démographiques 2008-2030*, Bujumbura, 2013, p. 178

PARCEM. *Rapport sur les indicateurs économiques*, Bujumbura, octobre 2015, 24 p

PNUD (2007). *Manuel de suivi-évaluation des programmes et projets de développement*, p 45.

PNUD(2007). *Manuel de suivi et évaluation des programmes et projets de développent*, New York, p 89

SNU et Gouvernement du Burundi. *Rapport final sur les OMD, 2015*, p 169

U.E (2004). *Evaluating EU Activities : A practical guide for the Commission services, direction générale du budget*, Bruxelles, p 120.

U.E (2006). *Base méthodologique d'évaluation*, Luxembourg, France, p 103.

U.E et al. *Evaluation conjointe de la coopération de l'Allemagne, la Belgique, la Commission Européenne, la France, les Pays-Bas, le Royaume-Uni et la Suède*, Luxembourg, février 2014, p 140

V. Thèses

Laporte C. *L'évaluation, un objet politique, le cas de l'étude de l'aide au développement*. Science politique. Paris. Thèse IEP Paris, 2015. p 554.

Tinsakre Konkobo. *Evaluation de projets/programmes dans les pays en voie de développement : cas de quatre projets au Burkina Faso*. Sociologie. Université Toulouse le Mirail Toulouse II, Thèse de Doctorat, 2013, p 315.

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	i
DEDICACE.....	ii
RESUME.....	iii
ABSTRACT.....	iv
LISTE DES ACRONYMES ET ABREVIATIONS UTILISES.....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
LISTE DES FIGURES.....	vii
SOMMAIRE.....	viii
INTRODUCTION.....	1
1 ^{ère} PARTIE : PROBLEMATIQUE, SUPPORT THEORIQUE ET METHODOLOGIE.....	3
CHAPITRE I: PROBLEMATIQUE DE L'EVALUATION PARTICIPATIVE ET L'ATTEINTE DES RESULTATS DANS LES PROGRAMMES DE DEVELOPPEMENT AU BURUNDI.....	3
1.1. Contexte de l'évaluation participative des programmes de développement.....	3
1.1.1. Les situations de base: les indicateurs socio-économiques peu adaptés à la conception et le suivi-évaluation des programmes de développement.....	5
1.1.2. Les projets de développement et les difficultés d'atteinte des résultats.....	6
1.1.3. Insuffisance de l'évaluation participative dans les programmes de développement.....	8
1.2. Idée et intérêt de recherche.....	9
1.3. Questions de recherche.....	10
1.3.1. Question générale.....	10
1.3.2. Questions spécifiques.....	10
1.4. Hypothèse de recherche.....	10
1.5. Objectifs de recherche.....	11
1.5.1. Objectif générale.....	11
1.5.2. Objectifs spécifiques.....	11
CHAPITRE II. L'EVALUATION DANS LES PROGRAMMES DE DEVELOPPEMENT: APPROCHE THEORIQUE.....	12
2.1. Fondements historique et théorique de l'évaluation des programmes de développement... ..	12
2.2. Définition et caractéristiques d'un programme de développement.....	14
2.2.1. Le développement.....	14
2.3. Approche systémique dans les projets de développement.....	15
2.3.1. Le concept système.....	15
2.3.2. Approche systémique dans les projets de développement.....	16

2.3.3.	L'évaluation par l'approche systémique de Jean Claude Lugan.....	17
2.4.	Définitions et différents types d'évaluation d'un programme	18
2.4.1.	Evaluation	18
2.4.2.	Le suivi.....	18
2.4.3.	Evaluation ex ante.....	19
2.4.4.	L'évaluation à mi-parcours.....	21
2.4.5.	Evaluation finale	21
2.4.6.	Evaluation de l'impact ou ex-post.....	21
2.4.7.	Evaluation Participative.....	22
2.4.7.1.	Les types de participation selon Meister.....	24
2.4.7.2.	Deux formes d'évaluation participative selon Judi Aibel (2000).....	24
2.4.7.3.	La planification Participative	25
2.5.	La gestion axée sur les résultats et l'évaluation des programmes de développement	26
CHAPITRE III : CADRE CONCEPTUEL OPERATOIRE ET APPROCHE METHODOLOGIQUE		28
3.1.	Choix des variables.....	28
3.2.	Présentation schématique du cadre conceptuel et opératoire	28
3.3.	Approche méthodologique.....	29
3.3.1.	Type d'investigation.....	29
3.3.2.	Echantillonnage et population d'enquête	29
3.3.3.	Population cible	29
3.3.4.	Méthodes de collecte des données.....	30
3.3.5.	L'entretien	30
3.3.6.	L'analyse documentaire	30
3.3.7.	Méthode d'analyse des données.....	32
3.4.	Contribution du stage à la réalisation du mémoire.....	32
3.5.	Limites et contraintes de l'étude.....	33
II ^{ème} PARTIE : L'EVALUATION PARTICIPATIVE AU FNUAP ET PROPOSITION D'UNE APPROCHE D'ANALYSE SYSTEMIQUE DES BESOINS DE LA POPULATION.....		34
CHAPITRE IV : LES RESULTATS DU PROGRAMME ET LA PRISE EN COMPTE DES BESOINS DE LA POPULATION.....		34
4.1.	Contexte opérationnel de la politique de suivi-évaluation au FNUAP	34
4.1.1.	Présentation de la structure d'étude.....	34
4.1.2.	Interventions et mission du FNUAP.....	34
4.1.3.	Les critères d'évaluation de FNUAP	35
4.2.	Les résultats atteints par le programme	36

4.2.1.	La pertinence du programme.....	36
4.2.2.	L'efficacité.....	36
4.2.3.	Efficienc e et structure financière du programme	38
4.2.4.	La durabilité	39
4.3.	La prise en compte des besoins de la population	39
CHAPITRE V : LES RAISONS DE L'INSUFFISANCE DE L'ÉVALUATION PARTICIPATIVE ET VALIDATION DE L'HYPOTHESE.....		41
5.1.	Validation de l'hypothèse de recherche.....	41
5.1.1.	Les critères de validation de l'hypothèse	41
5.1.2.	Calcul du khi-deux.....	42
5.1.3.	Analyse des données.....	42
5.2.	Les raisons de l'insuffisance de l'évaluation participative des besoins de la population	45
5.2.1.	Ignorance du bien fondé de l'implication participative	45
5.2.2.	La faible instruction des bénéficiaires	46
5.2.3.	La planification insuffisante du processus de l'évaluation participative.....	46
5.2.4.	L'application insuffisante des leçons apprises.....	47
5.2.5.	Les bénéficiaires perçus comme objet d'évaluation et non comme acteurs	47
5.2.6.	Le coût élevé de l'évaluation participative.....	48
5.3.	Perspective de l'évaluation participative des besoins de la population.....	48
CHAPITRE VI : PROPOSITION D'UNE APPROCHE D'ANALYSE SYSTEMIQUE DES BESOINS DE LA POPULATION.....		50
6.1.	Analyse systémique des besoins dans l'élaboration du programme de développement.....	50
6.2.	Présentation de l'approche d'analyse systémique des besoins	51
6.3.	Méthodologie pratique de l'approche systémique.....	53
6.4.	Intérêt de l'approche d'analyse systémique des besoins	54
6.5.	Limites de l'approche.....	54
CONCLUSION GENERALE		55
BIBLIOGRAPHIE		57
ANNEXES		I

Annexe 1 : Matrice de questions

Sujet de Mémoire : LA PRATIQUE DE L’EVALUATION DES PROGRAMMES DE COOPERATION AU DEVELOPPEMENT AU BURUNDI.

CAS DU 7^{ème} PROGRAMME DE COOPERATION FNUAP- BURUNDI (2010-2015)

A. Identification de l’Organisation bénéficiaire

1. Nom de l’ONG :
2. Secteur d’intervention :
3. Date et durée de la convention de Financement :
4. Coût du financement bénéficié :

B. Questions générales

1. Quels sont les différents types d’évaluations que préconise votre ONG ?
2. Au sein de l’ONG, quels sont les principes de base pour l’évaluation des interventions ?
3. Les évaluations de vos interventions sont-elles planifiées, les méthodes à employer durant l’évaluation sont-elles décrites avec des critères d’évaluation ?
4. Votre organisation préconise-t-elle une évaluation de base ou une évaluation ex ante avant la mise en œuvre des activités d’intervention ?
5. Quelles sont les démarches entreprises pour faire participer la communauté à la base dans le processus d’évaluation et de gestion du projet ?

C. Matrice des questions

Critères d’évaluation	Thèmes	Questions abordées
I. La pertinence	I. Identification et analyse de(s) problème(s) prévues dans la conception du projet	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le(s) problème(s) auquel le projet est censé répondre ont-ils été correctement analysés et validés ? 2. Ces problèmes ont-ils été traduits en besoins à court, moyen et long terme ? 3. Pour chacune de ces catégories de besoins, une population cible a-t-elle été identifiée ? 4. Les besoins identifiés établissent- ils une cohérence claire entre les besoins prioritaires de la population et les objectifs du pays ainsi que ceux du partenaire ? 5. Le 7^{ème} programme de coopération au développement avec le Burundi s’est-il aligné aux cadres stratégiques de votre organisation ?
II. L’efficacité	II. Analyse des objectifs et indicateurs consignés dans la logique d’intervention	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les objectifs du projet/programme ont-ils été hiérarchisés, priorisés et déclinés en objectifs généraux et opérationnels 2. Les objectifs généraux et opérationnels ont-ils été traduits en termes d’effets escomptés

		<p>(réalisations, résultats et impact) ?</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Les actions prévues dans le cadre de la mise en œuvre du programme précisent-elles la quantification d'atteinte des résultats escomptés ? 4. Les indicateurs prévus sont-ils adaptés pour mesurer les moyens nécessaires, les réalisations, les résultats et les impacts à tous les niveaux ? 5. Les résultats poursuivis ont-ils été atteints, ont-ils contribué à l'atteinte des effets ? 6. Les hypothèses et principaux risques sont-ils convenablement identifiés et les mesures d'atténuation sont-elles planifiées ?
III. Alignement	III. Analyse stratégique	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les objectifs du programme et du bailleur de fonds convergent-ils avec ceux du pays bénéficiaire, de ses politiques nationales et ses programmes sectoriels ? 2. La stratégie de coordination prévue a-t-il veillé à la synergie et la bonne articulation des différentes actions
IV. Efficience	IV. Gestion efficace, les options d'intervention et gestion des risques prévus	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les activités étaient-elles efficaces par rapport à leur coût ? 2. Les objectifs ont-ils été atteints dans les délais prévus ? 3. Le programme/projet a-t-il été mis en œuvre dans les meilleures conditions d'efficacité au vu des autres possibilités existantes ? 4. Le projet mentionne-t-il différentes options d'interventions alternatives 5. L'option proposée et celle alternative comparent-elles ? <ul style="list-style-type: none"> ✓ Les ressources à mobiliser ; ✓ les modalités de mise en œuvre ; ✓ les effets prévisibles ; ✓ les difficultés et risques liés à la mise en œuvre ?
V. Impact	V. Les effets induits par une intervention du programme de coopération au développement	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quelles sont les conséquences du programme/projet et comment s'expliquent-elles ? 2. Quel changement concret, l'activité concernée a-t-elle apporté aux bénéficiaires ?
VI. La pérennité	VI. La durabilité des acquis du programme	<ol style="list-style-type: none"> 1. les acquis résultant d'un programme/projet perdurent-ils après le retrait des bailleurs de fonds ? 2. Quels sont les principaux facteurs qui influent sur la viabilité ou la non-viabilité d'un programme/projet ?

Source : inspiré des critères d'évaluation de U.E et FNUAP

Annexe 2 : Tableaux de la population d'enquête**1. Structures étatiques**

Structure	Domaine d'intervention	Sous domaines	Nombre de personnes entrevues
PNSR	Santé de la reproduction	SONU, PF, Surveillance décès maternels, coordination, S/E, SRAJ, prévention et prise en charge médicale des fistules, prise en charge médicale des violences sexuelles (VS)	3
PNLS		VIH	2

2. ONG (Organisations non gouvernementales)

Structure	Domaine d'intervention	Sous domaines	Nombre de personnes entrevues
ABUBEF	Santé de la reproduction	PF, SSRAJ	3
ABUSAFE		Sages-femmes	1
NTURENGAHO		Prise en charge psychologique et médicale (VS)	2
SWAA Burundi		Prévention VIH, Prise en charge médicale des VS	3
PMC		Sensibilisation /CCC sur SR, VBG, FO	3
Pathfinder International		Distribution à base communautaire des produits contraceptifs	3
Centre jeunes Kamenge		SSRAJ	3
Croix ROUGE		DMU/SR	2
SERUKA	Genre et Droits humains	Prévention et Prise en charge médicale des VBG	3
IRC		Prévention et Prise en charge médicale des VBG	3

3. Personnel (informateurs clés) de FNUAP interviewé

	Titre/Fonction	Nombre
1.	Technical Specialist	1
2.	Spécialiste de la Santé Reproductive des Adolescents et Jeunes	1
3.	Représentant Assistant	1
4.	Int'l Operations Manager	1
5.	Chargé de Programme Suivi-Evaluation	1
6.	Chargé du Suivi-Evaluation PNSR	1
7.	Chargé de Programme VIH/JEUNES	1
8.	Chargée de Programme Santé de la Reproduction	1
9.	Chargé de Programme Plaidoyer	1

Annexe 3 : Liste des projets mis en œuvre par FNUAP de 2010 à 2015

List of UNFPA Projects By Status					
DeptID	Project	Descr	Status	StatusDescr	Eff Date
B4050	BDI07PBF	Jeunesse et cohésion sociale	O	On Going	01/01/2010
B4050	BDI6P111	APPUI AU RECENSEMENT GENERAL D	O	On Going	11/11/2015
B4050	BDI7A11A	UMBRELLA PROJECT	O	On Going	24/12/2009
B4050	BDI7G21A	Plaidoyer pour les lois égalit	O	On Going	01/03/2010
B4050	BDI7G41A	Prise en charge médicale, psyc	O	On Going	01/03/2010
B4050	BDI7P31A	RENFORCEMEN CAPACITES DECIDE	O	On Going	01/03/2010
B4050	BDI7R21A	Appui à la réduction de la mor	O	On Going	01/03/2010
B4050	BDI7R21C	APPUI AUX SERVICES DE SANTE MA	O	On Going	31/03/2010
B4050	BDI7R21D	RENFORCEMENT CAPACITES EN SECU	O	On Going	02/07/2010
B4050	BDI7R41A	Utilisation des services de pr	O	On Going	01/03/2010
B4050	BDI7R51A	Accès des jeunes aux services	O	On Going	03/03/2010
B4050	BDI7U201	Lutte contre Fistules & promo	O	On Going	09/11/2012
B4050	BDI7U202	Humanitarian Support to expell	O	On Going	17/09/2013
B4050	BDIM0809	BDI BSB MANAGEMENT	O	On Going	01/01/2010
B4050	FPRHCBDI	GLOBAL PROG.REPRO.HEALTH COMMO	O	On Going	01/01/2014
B4050	ZZT06BDI	MATERNAL HEALTH THEMATIC FUND	O	On Going	01/01/2014

Annexe 4 : Logique d'intervention de l'UNFPA au Burundi dans le cadre du 7^{ème} programme

LOGIQUE D'INTERVENTION ET ALIGNEMENT SUR LE PLAN STRATEGIQUE 2014-2017					
RESULTATS/produits	Objectifs stratégiques prioritaires 2015-2016	Stratégies d'intervention selon les modes d'engagement			
		Plaidoyer	Renforcement des capacités	Offre des services	Gestion des connaissances
RESULTAT 1 du plan stratégique UNFPA: accroissement de la disponibilité et de l'utilisation des services intégrés de santé reproductive et sexuelle (notamment la PF, la santé maternelle et le VIH) qui sont sensibles au genre et satisfont les normes aux droits de l'homme en matière de qualité des soins et d'équité d'accès					
Produit 1 (Produit 2 du SP 2014-2017): Capacités nationales accrues pour consolider l'environnement favorable, augmenter la demande et l'offre de contraceptifs modernes et améliorer les services de planification familiale de qualité, sans contrainte, discrimination et violence	Consolider l'approvisionnement et la sécurisation des produits de PF à l'échelle nationale	Plaidoyer pour la mise en réseau du logiciel CHANNEL	Renforcement des capacités des prestataires des formations sanitaires publiques, privées et confessionnelles en technologie contraceptive	Disponibilité permanente à tous les niveaux et promotion de l'accès des produits SR/PF	Planification, gestion et suivi de l'approvisionnement des produits SR/PF.
	Accroître la demande en planification familiale au niveau communautaire	Accentuer les campagnes de sensibilisation, diffusion des supports CCC sur la PF	Renforcement des compétences des ASC sur la DBC et des techniciens de promotion de la santé (TPS) Renforcement des capacités dans des sites de prise en charge des VSBG	Consolidation de stratégies d'offre de services SR/PF à base communautaire	Promotion de l'utilisation des données sur la performance pour la gestion des services de santé maternelle, de santé sexuelle et de PF Etudes et recherches (Enquêtes SONU, SPSR, Sage Femmes, Evaluation Campagne PF, etc.).
Produit 2 (Produit 3 du SP 2014-2017): Capacités nationales accrues pour offrir des services de santé maternelle de qualité y compris en situation humanitaire	Passer à l'échelle la formation basée sur les compétences	Plaidoyer pour la mise en œuvre de la stratégie de sécurité transfusionnelle	Renforcement des capacités des formations sanitaires pour la mise en œuvre des SONU Renforcement des capacités nationales pour l'estimation des besoins en médicaments qui sauvent les mères Renforcement des capacités du centre URUMURU	Equipements et approvisionnement des formations sanitaires SONU assurés	Etudes et recherches (Enquêtes SONU, SPSR, Sage Femmes, Evaluation Campagne PF, etc.).

			Renforcement des capacités en DMU		
Produit 3 (Produit 4 du SP 2014-2017) : capacités nationales accrues à fournir des programmes de lutte contre le VIH sans aucune stigmatisation ou discrimination conformément aux engagements relevant du cadre unifié du budget, des résultats et responsabilités de l'ONUSIDA	Augmenter la demande et l'offre des condoms	Plaidoyer, partenariats stratégiques, mobilisation d'organisations communautaires, des jeunes, promotion et distribution « CONDOMIZE »	Renforcement des capacités des organisations communautaires y compris de jeunesse dans le domaine de la prévention du VIH	Offre de condoms à travers les points de distribution	Etudes et recherches, autres documents sur l'intégration du VIH/SR
RESULTAT 2 du Plan stratégique UNFPA: Priorité accrue aux adolescents, en particulier les jeunes adolescentes, dans les politiques et programmes nationaux de développement, notamment en mettant à leur disposition des services complets d'éducation sexuelle et de santé en matière de sexualité et de procréation					
	Centrer l'attention sur les adolescents	Campagnes de sensibilisation multimédia sur la sexualité des jeunes et adolescents	Renforcement des capacités des jeunes en matière de réseautage	Disponibilité des services complets d'éducation sexuelle et de santé en matière de sexualité et de procréation	Etudes et recherches sur les grossesses précoces en milieu scolaire
Produit 4 (Produit 6 du SP 2014-2017) : capacités nationales accrues à conduire un plaidoyer basé sur les données en vue d'incorporer les adolescents et les jeunes ainsi que leurs droits/besoins dans les lois, politiques et programmes nationaux y compris dans les situations de crise	Améliorer la santé des adolescents	Sensibilisation des communautés, des familles, des leaders religieux et communautaires	Renforcement des capacités des acteurs du réseautage aux outils de communication et socioéducatifs	Disponibilité des services conviviaux aux jeunes	Elaboration et vulgarisation des documents relatifs au réseautage pour la SSRAJ
Produit 5 (Produit 7 du SP 2014-2017) : capacités nationales accrues pour élaborer et mettre en œuvre des programmes communautaires et scolaires basés sur une éducation sexuelle compréhensive favorisant la promotion des droits humains et l'égalité des genres	Promouvoir les droits humains et l'égalité des genres en matière de santé sexuelle et reproductive chez les adolescents et les jeunes	Campagnes annuelles « Zéro grossesse à l'école »	Constitution d'un pool de formateurs capables d'assurer le renforcement des capacités des enseignants	Disponibilité des supports pédagogiques relatifs à l'ESC	Elaboration des manuels et guides en matière de SSRAJ

Source : CPAP 2010-2014 et CPAP 2015-2016