

**Analyse de l'insuffisance des mesures d'évaluation d'impact verticales
traditionnelles, cas de la Banque Africaine de Développement au Burundi**

Guido NIYOKWIZIGIRA

Thèse soumise dans le cadre des exigences du programme de
Maîtrise en Innovation Sociale

École d'innovation sociale Élisabeth Bruyère
Faculté des Sciences Humaines
Université d'Ottawa

REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer ma gratitude envers mon directeur de recherche, sans qui je ne serais pas apte à achever cette Thèse : le professeur Jonathan Durand Folco pour sa rigueur, sa disponibilité, ses riches suggestions, ses conseils motivants et son accompagnement pendant toutes les étapes de recherche. J'aimerais aussi remercier le professeur Jamel Stambouli pour ses riches conseils techniques et avoir aidé à structurer mes pensées depuis le début de ma recherche. Mes remerciements s'adressent aussi à la professeure Maïka Sondarjee pour sa riche contribution à ma formation dans la recherche, ses riches commentaires et références qui m'ont aidé à approfondir ma recherche.

Ma reconnaissance va aussi à l'équipe et au Directeur Pays de la Banque Africaine de Développement, siège Bujumbura. Leur collaboration m'a été d'une grande utilité dans ma recherche. De plus, je tiens à remercier l'Eglise Trinity Anglican Church d'Ottawa pour son soutien spirituel et moral. Ma reconnaissance va particulièrement au Révérend Arran Thorpe, Marc Rand, Michael Cassey, Bob Tylor ; leur amour et générosité m'ont été d'une grande valeur durant ma formation.

Enfin, je tiens à remercier profondément tous mes amis et chaque membre de ma famille pour leur soutien inconditionnel. À mon épouse Marie Claire Ndayishimiye, mon fils Mugisha Caleb Guy-Dylan. Vos prières, vos conseils et votre affection dont vous avez témoigné sans cesse durant toutes ces années, m'ont permis d'aller au bout de mon projet en dépit de nombreux défis. Ce mémoire vous est dédié.

RÉSUMÉ :

La mesure et l'évaluation d'impact social dans les programmes de développement international en Afrique Sub-Saharienne sont devenues incontournables aux yeux des bailleurs de fonds. Actuellement, les processus d'évaluation se présentent sous deux principales approches, notamment l'approche *top-down* ou verticale basée sur les connaissances des experts et celle *bottom-up* centrée sur la participation des bénéficiaires. L'étude présentée dans ce mémoire analyse les impasses des outils actuels d'évaluation d'impact social (*top-down*) dans leurs applications pratiques dans les projets financés par la Banque Africaine de Développement (BAD) en Afrique sub saharienne, plus précisément au Burundi. L'étude cherche ainsi à découvrir la place qui est réservée aux bénéficiaires des projets de la BAD dans les processus d'évaluation.

Pour ce faire, une analyse de trois rapports d'évaluation commandités par la Banque Africaine de Développement pour la période de 2006 à 2019 a été effectuée. Un cadre conceptuel de Sherry R. Arnstein (1969) a permis d'analyser les pratiques d'évaluation utilisées par la BAD au Burundi. Les résultats de cette étude ont permis de constater l'insuffisance des méthodes *top-down* actuelles d'évaluation des projets pratiquées au sein de la BAD. Pour améliorer ces pratiques actuelles d'évaluation, des approches participatives centrées sur les bénéficiaires constitueraient une des voies pour maximiser les impacts des projets ainsi que leur durabilité. Ceci permettrait de faire participer les bénéficiaires de manière efficace et satisfaisante, intégrer des savoirs d'usage utiles dans l'exécution des projets, et de créer des projets plus adaptés et durables à long terme avec des changements positifs significatifs.

Mots clés : Développement international, Impact social, Efficacité, évaluation d'impact social /évaluation participative, Social Impact Assessment, Innovation sociale.

ABSTRACT:

Nowadays, measure and social impact measurement in development programs in Sub-Saharan Africa has become a condition for donors. Currently, there are two main approaches of evaluation processes, namely the *top-down* or vertical approach based on expert knowledge and the *bottom-up* approach focused on beneficiary participation. The study presented in this memory analyzes the impasses of current social impact assessment tools (*top-down*) in projects financed by the African Development Bank in sub-Saharan Africa, specifically in Burundi. The study aims to discover the place reserved for the beneficiaries of ADB projects in the evaluation process.

An analysis of three evaluation reports commissioned by the African Development Bank for the period 2006 to 2019 was conducted. A conceptual framework by Sherry R. Arnstein (1969) was used to analyze the evaluation practices used by the ADB in Burundi. The results of this study revealed the inadequacy of current *top-down* project evaluation methods used at the ADB. To strengthen the current evaluation practices, participatory approaches centered on beneficiaries should be a good way to maximize project impacts and sustainability. This would allow for effective and satisfactory participation of beneficiaries, incorporate useful user knowledges into project implementation, and create more responsive and sustainable projects with significant and positive changes.

Keywords: International Developpement, Social impact, Effectiveness, Evaluation, participative evaluation, Social Impact Assessment, Social Innovation.

Table des Matières

RÉSUMÉ :	2
1. Présentation du sujet.....	9
2. Des pratiques d'évaluation d'impacts	13
3. Questions de recherche	16
I.1. Complexité de l'évaluation d'impact social.....	20
I.2. Impact social	21
I.3. Efficacité	22
I.4. Evaluation.....	23
I.5. Social Impact Assessment (S.I.A).....	24
I.6. Approche participative.....	27
Chapitre II. Méthodologie	35
II.1. Délimitation de la recherche et identification de la BAD	35
II.2. Justification du choix du Burundi	35
II.3. Les trois projets faisant objet de recherche.....	37
II.4. Description des méthodes	38
Chapitre III. Génèse d'une nouvelle methodology participative au sein de la BAD	41
III.1. Brève histoire de la BAD.....	41
III.2. Genèse et historique de la création de la Banque Africaine de Développement.....	41
III.3. Emergence de l'évaluation participative à la BAD, cas du Burundi	47
III.4. Cadre de mesure des résultats de la BAD, édition 2008-2012	48
III.5. Manuel de consultation et de participation des parties prenantes aux opérations de la BAD	58
Chapitre IV. Présentation des trois projets de développement	65
IV.1. Projet no1: Burundi – watershed management Project (Projet d'Aménagement des Bassins Versants, PABV, en sigle).....	66
IV.2. Projet No2: Projet de réhabilitation de la route Makebuko – Ruyigi (RN13) / phase 1	69
IV.3. Projet No3 : Appui aux Infrastructures Rurales de la région naturelle de Bugesera Projet Multinational Burundi.....	71
Chapitre V. Discussion des résultats	78
V.1. Quelles sont les impasses des outils d'évaluation d'impact des projets ?	78
V.2. Synthèse des résultats des évaluations des trois projets	79
V.3. La place des populations locales dans les évaluations et les problèmes spécifiques de l'Approche <i>top-down</i> dans l'évaluation et l'impact des projets	86

V.4. Impact sur l'exclusion des femmes	90
V.5. Nécessité des études locales et faible niveau d'appropriation des projets	92
Chapitre VI : Recommandations.....	96
Conclusion.....	102
Bibliographie :	107

Liste des tableaux :

Tableau N°1 : Caractéristiques des trois formes de l'évaluation démocratique selon Hanberger (2004, p. 13)	33
Tableau N°2 : Les Objectifs du Millénaire pour le Développement.....	37
Tableau N°3 : Vingt-six Indicateurs du premier niveau des résultats de développement.....	51
Tableau N°4 : Indicateurs selon le nouveau Cadre de Mesure des Résultats (2016-2025).....	56
Tableau N°5 : Tableau comparatif des deux cadres de mesure des résultats de la BAB	57
Tableau N°6 : Comparatif des approches participatives et conventionnelles de S&E	62
Tableau N°7: Scale for Working Scores and Ratings:.....	68
Tableau N°8: Composantes du projet PABV.....	70
Tableau N°9 : Evaluation Projet, Working score N°1	79
Tableau N°10 : Evaluation Projet N°2	80
Tableau N°11 : Evaluation Projet N°3 :	81

Liste des figures :

Figure N°1 : Environnement d'un projet international.....	19
Figure N°2 : Les phases et tâches qui composent une évaluation de l'impact social	25
Figure N°3 : Niveau de participation des citoyens.....	29
Figure N°4 : Financement du Groupe de la BAD au Burundi par secteur.....	46
Figure N°5 : Cadre de mesure des résultats de la BAD, 2008-2012	49
Figure N°6 : Cadre de mesure des résultats de la BAD 2016-2025	55
Figure N°7 : Les cinq pratiques essentielles d'évaluation d'impact selon le Common Approach to Impact Measurement Institute	99

Liste des abréviations, sigles et acronymes

ACDI : Agence Canadienne de Développement International

BAD : Banque Africaine de Développement

C.D.C : Comités de Développement Communautaire

CCDC : Conseil Collinaire de développement Communautaire

CMR : Cadre de Mesure des Résultats

DDE : Évaluation axée sur la démocratie discursive

DPAE : Département Provincial de l'Agriculture et de l'Élevage

DSP : Document Stratégie Pays

EAID : Évaluation annuelle de l'impact des interventions sur le développement

EDE : Évaluation axée sur la démocratie élitiste

EICV : Enquêtes Intégrales des conditions de vie

EIS : Évaluation d'Impact Social

ESTA : Département de la Statistique de la Banque

FAD : Fonds africain de développement

FAO : Food and Agriculture Organization

FIDA : Fonds International de Développement Agricole

FSN : Fonds spécial du Nigeria

IST : Infections Sexuellement Transmissibles

MBIF : Milliards de franc burundais

OMS : Organisation Mondiale de la Santé

OdR : Office des Routes

ONG : Organisations Non Gouvernementales

OMD : Objectifs du Millénaire pour le Développement

OCDE : Organisation de coopération et de développement économique

OBC : Organisations à base communautaire

OUA : Organisation de l'Union Européenne

OSC : Organisations de la société civile

PAM : Programme Alimentaire Mondiale

PAIRB : Projet d'Appui aux Infrastructures Rurales de la région naturelle de Bugesera

PABV : Projet d'Aménagement des Bassins Versants

PIB : Produit Intérieur Brut

PDE : Évaluation axée sur la démocratie participative

PIS : Principaux Indicateurs Sectoriels de base

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement

PPTE : Pays pauvres très endettés

R.D.C. : République Démocratique du Congo

RN : Route Nationale

S.I.A : Social Impact Assessment

TIESS : Territoires Innovants en Économie Sociale et Solidaire

TIC : Technologies d'information et de communication

TR : Tableau de bord des résultats

USD : Dollars américains

UC : Unité de Compte

VIH/SIDA : Virus de l'immunodéficience humaine

INTRODUCTION

1. Présentation du sujet

Le développement international est un champ très large. En effet, selon l'ancienne Agence Canadienne de Développement International (ACDI), le concept de développement désigne un « processus à long terme, visant au départ à combler les besoins les plus fondamentaux des personnes — se nourrir, boire une eau potable, être en santé et se loger ; cela veut dire pouvoir s'instruire et gagner sa vie dans une société où les droits de la personne sont respectés et où les femmes aussi bien que les hommes peuvent participer à part entière à la vie de leur collectivité » (Canadian Geographic, 2020). De plus, d'après la même agence, le développement international se rapporte à l'aide au développement lequel peut être défini comme mesures dont l'objectif est d'appuyer les gens en vue de s'auto-aider par eux-mêmes ; ainsi, dans cet objectif, les pays les plus développés ou du moins les plus riches donnent des aides de développement aux pays pauvres et aux Etats fragiles pour lutter contre la pauvreté notamment l'accès à l'éducation, les services de santé de base ainsi que l'amélioration de leur niveau de vie. (Canadian Geographic, 2020). De plus, selon Jean-Michel Huet, le développement international peut « correspondre à une intégration horizontale, autrement dit à l'ouverture de filiales. Les économistes le justifient par une asymétrie d'information forte entre la maison mère et les activités installées dans le pays concerné » (Huet. 2011, p35). D'emblée, à la lumière de ces clarifications, je peux définir le développement international comme étant un ensemble d'activités de développement réalisées à l'échelle mondiale par les pays du Nord à l'endroit des pays du Sud pour qu'ils réduisent la pauvreté de leurs citoyens en leur permettant d'accéder aux services les plus fondamentaux ainsi que l'amélioration de leur niveau de vie. Ces pratiques de développement ont évolué au fur du temps pour bien répondre aux besoins des populations. Depuis les années 1990-2000 et 2010, il y eût des changements dans les pratiques de développement notamment la mise en place des approches *bottom-up* contre celles *top-down*. (Sondarjee, 2013). C'est ainsi que la Banque mondiale et les autres organisations ont adopté des pratiques plus inclusives dans l'exercice de leurs activités de développement. (Sondarjee, 2013)

S'inscrivant dans les études critiques du développement, ma recherche se situe concrètement au niveau de la participation des populations bénéficiaires, spécifiquement dans l'évaluation des projets de développement de leur communauté. Cette stratégie d'intégrer les populations dans la recherche des solutions aux problèmes leur concernant permet d'instaurer une nouvelle approche de développement où la participation est à la base ce qui revient à instaurer finalement le développement participatif. Selon Karl Blanchet : « la participation n'est pas une recette, une technique, une méthodologie, mais un certain type de fonctionnement des institutions sociales et de la création culturelle traduisant un projet de société et donc un choix politique. Ce choix politique est celui de la démocratie, où les voix se font entendre, où les communautés apprennent à prendre des décisions ensemble en tenant compte des intérêts de chacun. » (Karl. 2001, p701).

Ainsi, il se voit que ce mode de fonctionnement plus participatif, une fois mis en place dans toutes les phases des projets y compris l'évaluation d'impact peut avoir des retombées significatives sur l'efficacité des initiatives de développement. Par ailleurs, le développement participatif regorge d'autres avantages attribuables notamment : « La viabilité plus élevée des projets due à leur appropriation par les bénéficiaires, qui se préoccupent davantage de la permanence des infrastructures construites et de leur maintenance lorsqu'ils ont pris part à leur création ; pouvoirs de décision et renforcement des compétences des populations locales (Lebovics, 2007). De plus, comme le précisent Pascale Auger et Emmanuelle Reynaud, l'implication des bénéficiaires des projets dans tout le processus d'évaluation des projets crée « une structure flexible et réactive sachant recueillir et valoriser les idées ce qui conséquemment accroît le niveau de transformation des communautés ; de plus, c'est dans cette nouvelle structure où « la pensée créative et la volonté de développer des projets innovants émergent » (Auger & Reynaud. 2011, p59). Il est donc étonnant que tous les projets de développement n'aient pas adopté des pratiques participatives.

Dans cette thèse, nous mettons en exergue les notions d'efficacité des outils d'évaluation d'impact social des projets étant donné que ces outils constituent même un aspect incontournable dans l'analyse des changements apportés par les projets qui constituent les impacts sociaux occasionnés. Par définition, l'efficacité a une fonction de mesurer l'atteinte d'une action et ou d'une activité de développement. (OCDE, 2002). Quant aux impacts sociaux, il s'agit des changements globaux résultant des activités réalisées dans les communautés (Fortin, 2018). L'évaluation réussie de ces impacts sociaux dans le contexte de développement dépend de la qualité des outils utilisés.

Ainsi, ma recherche s'inscrit dans le champ du développement international, et plus précisément dans les approches participatives dans le sens où elle veut contribuer à l'efficacité des actions de développement des organisations internationales à l'endroit des pays bénéficiaires notamment l'Afrique Sub-Saharienne. Un accent particulier est mis sur une participation effective des populations bénéficiaires dans l'objectif d'améliorer l'efficacité des mesures d'évaluation d'impact social. Cette participation est mise en pratique selon l'échelle de la participation citoyenne d'Arnstein, (Arnstein, R. 1969) car elle constitue un cadre de référence pour faire participer les bénéficiaires de manière efficace et satisfaisante, d'intégrer des savoirs d'usage utiles dans l'exécution des projets, et enfin de créer des projets plus adaptés et durables à long terme avec des changements positifs significatifs.

Dans la région des grands lacs africains, peu de recherches sur l'évaluation d'impact ont été menées (Ndimira L et al. 2004). Le Burundi est un petit pays de la région des grands-lacs. Depuis 1993, il a fait face aux multiples crises politiques et sociales avec des répercussions négatives dans divers domaines de la vie. (Groupe de la BAD, 2022). Cette situation de crise sociale a fait que le Burundi suive difficilement le rythme de développement des autres pays africains. Une des conséquences serait notamment une rareté de travaux sur l'évaluation d'impact au niveau des bénéficiaires des interventions. De plus, le choix du Burundi s'explique par le fait que la BAD est l'une des grandes institutions qui appuient plusieurs projets utilisant la méthodologie d'évaluation d'impact dans le pays. Mis à part la BAD, très peu d'organisations en effet ont commencé à intégrer l'évaluation des impacts sociaux de leurs projets. On citerait notamment l'organisation Union des Baptistes du Danemark qui a procédé à l'évaluation d'impact social de son projet exécuté avec une ONG locale dénommée Dutabarane en 2010. (David. 2010, p36). Les résultats de cette évaluation ont montré quelques changements en matière de l'amélioration du bien-être des populations récipiendaires du financement. D'après cette évaluation, : « 50% des participants vivant avec le VIH sont en mesure de répondre à leurs besoins essentiels en matière de nourriture et de logement, 90% des membres d'une association déclarent avoir amélioré leur bien-être économique et social après avoir participé au projet pendant six mois ou plus » (David. 2010, p36). Ainsi, avec la diversité des bailleurs des fonds au Burundi dans le but d'endiguer la pauvreté, il s'avère d'une grande importance de faire une recherche sur l'évaluation d'impact réalisée par les différents bailleurs des fonds dans le but d'analyser la place réservée aux bénéficiaires directs des financements. Très récemment, en 2016, la BAD a mis sur pied une méthodologie d'évaluation d'impact et un manuel de consultation et de

participation des parties prenantes aux opérations spécifiques de la BAD. C'est dans ce cadre qu'une étude sur l'efficacité des mesures d'évaluation d'impact au niveau de la Banque Africaine de Développement, siège du Burundi a été menée. Cette recherche a été faite pour analyser le fonctionnement de cette méthodologie tout en s'inspirant de la littérature sur l'évaluation d'impact et l'approche participative dans le contexte de l'innovation sociale et le développement. L'objectif étant de contribuer à améliorer cet aspect d'évaluation d'impact et plus précisément la participation des populations récipiendaires des financements.

Cependant, ne pouvant pas analyser tous ces facteurs étant donné leur complexité, notre recherche se rapporte à l'évaluation d'impact social de ces projets en Afrique orientale plus précisément au Burundi. En effet, l'évaluation d'impact social figure parmi les composantes des facteurs d'échec des projets internationaux, notamment une mauvaise planification ainsi qu'un manque d'interactions entre les bailleurs et le contexte local, la cause lointaine de ces facteurs étant le caractère bureaucratique et l'imposition des procédures de gestion (Lavagnon. 2012). Ceci s'inscrit dans le cadre des approches de gestion occidentales qui ne peuvent pas être dupliquées partout dans le monde et particulièrement en Afrique (Lavagnon A. Ika. 2012). Cette évaluation d'impact est dynamique et tient compte des aspects culturels et des connaissances locales dans tous les contextes d'exécution des projets internationaux. Ces aspects sont d'une grande importance dans la bonne gestion et de succès de ces projets. Ceci revient à reconnaître la pertinence de la place des bénéficiaires au cœur de toutes les étapes du projet si non un projet ne pourrait pas exister (Proulx et Brière, 2014). De plus, dans l'évaluation courante de ces projets, il est primordial de valoriser les techniques et le savoir-faire des locaux si non les méthodes et outils de gestion risquent d'être stériles et peu productives (Denis et Sophie, 2014).

Ainsi, la rareté des littératures sur les pratiques d'évaluation d'impact en Afrique (Lavagnon A. et al. 2012) et plus particulièrement au Burundi nous a amené à faire une recherche sur le domaine en question dans le but d'analyser l'efficacité des outils d'évaluation des projets financés au Burundi par la BAD. Notre recherche se basera sur trois rapports d'évaluation, financés et évalués par la Banque Africaine de Développement. Le choix de ces trois rapports s'explique par le fait qu'ils constituent une base du développement sur laquelle les autres secteurs transversaux du développement notamment la santé, l'éducation et le bien-être en général peuvent s'enraciner et rayonner dans la communauté. Ces projets concernent les secteurs d'agriculture-élevage,

environnement ainsi que les infrastructures socio-communautaires. Notons que la Banque Africaine de Développement figure parmi les grandes institutions internationales qui appuient le Burundi en matière de développement. Jusqu'en 2021, au niveau du portefeuille actif, le Groupe de la Banque au Burundi comprend actuellement 18 projets, représentant un engagement total de 243,07 millions d'UC, soit 243,971 dollars canadiens (Convertisseur de devises XE, 2021).

2. Des pratiques d'évaluation d'impacts

Pour mieux comprendre l'énoncé de notre problématique de recherche, il serait important de s'inscrire dans le contexte actuel où le concept d'évaluation des projets est devenue monnaie courante dans les processus de financements des projets de développement communautaire. Depuis la première décennie du XXI^e siècle, plusieurs nouveaux outils d'évaluation et de mesure d'impact ont vu le jour : Demonstrating Value, Social Impact Assessment, Common Approach Project Cooperative Performance Indicators, etc. Selon Taylor, Goodrich et Hobson, ces processus d'évaluation se présentent sous deux principales approches, notamment l'approche *top-down* ou verticale basée sur les connaissances des experts, et celle *bottom-up* centrée sur la participation des bénéficiaires (Taylor, Goodrich & Hobson 2012). D'ores et déjà, la mesure et l'évaluation d'impact social en Afrique Sub-Saharienne est devenue incontournable aux yeux des bailleurs de fonds. Néanmoins, Alvar Jones Sanchez montre que « les outils utilisés sont insuffisants pour calibrer les transformations sociales ou économiques dérivées d'une intervention en raison même du manque d'indépendance des évaluateurs sollicités » (Sanchez, 2019). Étant dépendantes financièrement des donateurs, la majorité des organisations internationales se trouvent ainsi dans l'incapacité d'adapter les outils aux besoins des bénéficiaires, d'autant plus que ce sont les bailleurs de fonds qui dictent les modes et outils d'évaluation. Pourtant, le bénéficiaire qui devrait jouer le rôle central se voit attribuer le rôle de spectateur ou du moins d'objet d'expérimentation.

De plus, outre l'utilisation de ces outils d'évaluation d'impact dans le champ de l'innovation sociale au Canada et dans le monde, ceux-ci sont aussi utilisés dans le cadre des projets de développement communautaire en Afrique Sub-Saharienne. Cependant, malgré leur utilité certaine pour les bailleurs de fonds, les outils d'évaluation d'impact verticaux présentent différents enjeux et problèmes. Par exemple, Pérouse de Montclos constate que « d'une manière générale, le secteur non-lucratif est largement orienté par les souhaits de ses donateurs, plus que par les besoins des

pauvres. » (Pérouse de Montclos, 2011, p.4) De plus, selon le même auteur, « l'aide dépend de la bonne volonté de ses bailleurs et s'organise suivant une économie de l'offre plutôt que de la demande » (Pérouse de Montclos, 2006, p. 39). Ainsi, Pérouse de Montclos constate que les ONG et organisations internationales ne sont plus indépendantes dans leurs activités d'évaluation en raison des directives émanant de leurs bailleurs de fonds. Finalement, ce processus d'évaluation en raison de sa structure occasionne des répercussions négatives sur les promoteurs de projets ainsi que les populations bénéficiaires.

Par ailleurs, nous assistons à l'émergence des réflexions, textes et documents dans le champ des innovations sociales concernant les évaluations et les mesures d'impact social. (Taylor, Goodrich & Hobson 2012). Cependant, Alvar Jones Sanchez (2019) affirme qu'il existe peu d'organismes qui font les études de suivi des projets qui sont terminés dans le but d'analyser les transformations occasionnées par les projets. De plus, la conception de ces outils d'évaluation et leur application sur le terrain ont une très grande influence au niveau des résultats des projets. Ceci va de pair avec l'impact social au niveau des bénéficiaires de ces projets qui n'est pas aussi épargné par ces processus d'évaluation.

Ainsi, comment expliquer les impasses de ces outils en matière d'évaluation des impacts sociaux des projets de développement communautaire en Afrique sub-saharienne ? Sont-ils adaptés ou adaptables au contexte et au dynamisme des différents enjeux (éducation, culture, connaissances locales, genre, situation financière, etc.) auxquels font face les communautés pauvres desservies ? Quels en sont les effets positifs sur l'accès aux opportunités de développement d'autres dimensions de la vie des bénéficiaires concernés ? Ainsi, pour répondre à ces questions, il serait intéressant d'utiliser les informations et réflexions théoriques sur les mesures d'impact pour mieux analyser l'efficacité des outils actuels d'évaluation d'impacts des projets de développement international au Burundi. Dans ce contexte et surtout dans le souci d'apporter des contributions durables et efficaces, nous nous inspirerons des outils d'évaluation les plus mis à jour dans le domaine de l'évaluation d'impact

D'ores et déjà, en Afrique en général et au Burundi en particulier, les outils d'évaluation d'impact sont dans la plupart des cas utilisés dans les projets d'aide et de développement pour évaluer leur efficacité. Ainsi, « dans bien des cas, l'aide humanitaire n'a pas pour principal objectif de « satisfaire » les « bénéficiaires » mais les bailleurs de fonds qui établissent des priorités à partir de

constats réalisés et exprimés par les décideurs plutôt que les autochtones. » (Pérouse de Montclos, 2006, p.39). Ainsi, cette situation montre que non seulement les prestations offertes ne sont pas de nature à aider efficacement les populations bénéficiaires, mais aussi que les évaluations d'impact qui seront réalisées au terme de ce genre de projet ne reflèteront pas nécessairement la réalité des populations. Par conséquent, les projets d'aide respectent dans la plupart des cas les orientations et les priorités de leurs bailleurs de fonds plus que les besoins des populations.

Par ce fait, l'objectif de cette recherche est d'analyser les impasses des outils actuels d'évaluation d'impact social dans leurs applications pratiques dans trois projets de développement en Afrique sub saharienne, notamment au Burundi. Plus précisément, nous étudions les outils actuels d'évaluation comme un processus et non pas un simple outil mathématique dont les chiffres occupent actuellement une place de choix dans l'analyse de l'efficacité des financements. En somme, nous avons fait une analyse de trois rapports d'évaluation de projets exécutés par le Groupe de la Banque Africaine de Développement, siège du Burundi. Le choix de cette institution dans le cadre de ma recherche s'explique par son historique important en matière d'appui au développement Burundi d'une part, et d'autre part la rareté de littératures sur les contributions de cette institution dans la réduction de la pauvreté et la relance économique au Burundi. En effet, le Groupe de la Banque Africaine de Développement figure parmi les grandes institutions internationales qui ont appuyé et continuent d'appuyer le Burundi dans ses différentes initiatives de développement. Depuis l'adhésion du Burundi dans cette institution en 1974, quatre-vingt-six opérations successives ont eu lieu dans les domaines du transport, opérations multi sectorielles, agriculture et développement rural, eau-assainissement, le social et l'électricité ont été financés par cette institution. (Groupe de la Banque Africaine de Développement, 2021). Néanmoins, rares sont les travaux qui documentent les activités de cette institution et ses différentes contributions dans les pays membres et plus précisément au Burundi. De plus, depuis 2008, peu de projets ont été évalués en raison du manque de budget alloué au suivi-évaluation dans les projets financés (BAD-Burundi 2016-2025), ce qui cause des répercussions négatives sur l'efficacité des financements. Ainsi, les activités de la BAD étant multiples et variées, ma recherche se focalisera particulièrement sur les outils d'évaluation des projets utilisés au sein de cette institution pour analyser leur efficacité en matière d'évaluation d'impact des projets financés. D'emblée, mon projet de recherche présentera les outils actuels d'évaluation des impacts sociaux utilisés dans à la BAD, ainsi que des

pistes de solutions pour améliorer et sinon changer les processus actuels d'évaluation des projets financés et exécutés au Burundi par la BAD.

3. Questions de recherche

Ma question générale de recherche est la suivante : Comment expliquer l'insuffisance des outils d'évaluation d'impact utilisés dans les évaluations des projets de développement communautaire en Afrique sub-saharienne pour le cas de la Banque Africaine de Développement, (BAD) ?

Questions spécifiques :

Dans le cadre de ma recherche, trois questions spécifiques sont posées, il s'agit entre autres :

- 1) Quelles sont les impasses des outils d'évaluation d'impact des projets de développement ?
- 2) Quelle est la place des populations locales dans le processus d'évaluation d'impact social ?
- 3) La nature *top-down* des outils d'évaluation d'impact amène-t-il des problèmes spécifiques dans l'évaluation et l'impact des projets ?

Hypothèses de recherche.

L'hypothèse générale de cette recherche est que la non-participation des bénéficiaires des projets dans le processus d'évaluation nuit à l'efficacité des outils d'évaluation d'impact des projets. Les hypothèses spécifiques sont les suivantes :

- a) Les outils *top-down* d'évaluation d'impact social sont insuffisants pour mesurer les impacts sociaux.
- b) Les savoirs et savoir-faire des bénéficiaires locaux permettent d'améliorer l'orientation des projets ainsi que leurs processus d'évaluation.

4. Structure de la thèse.

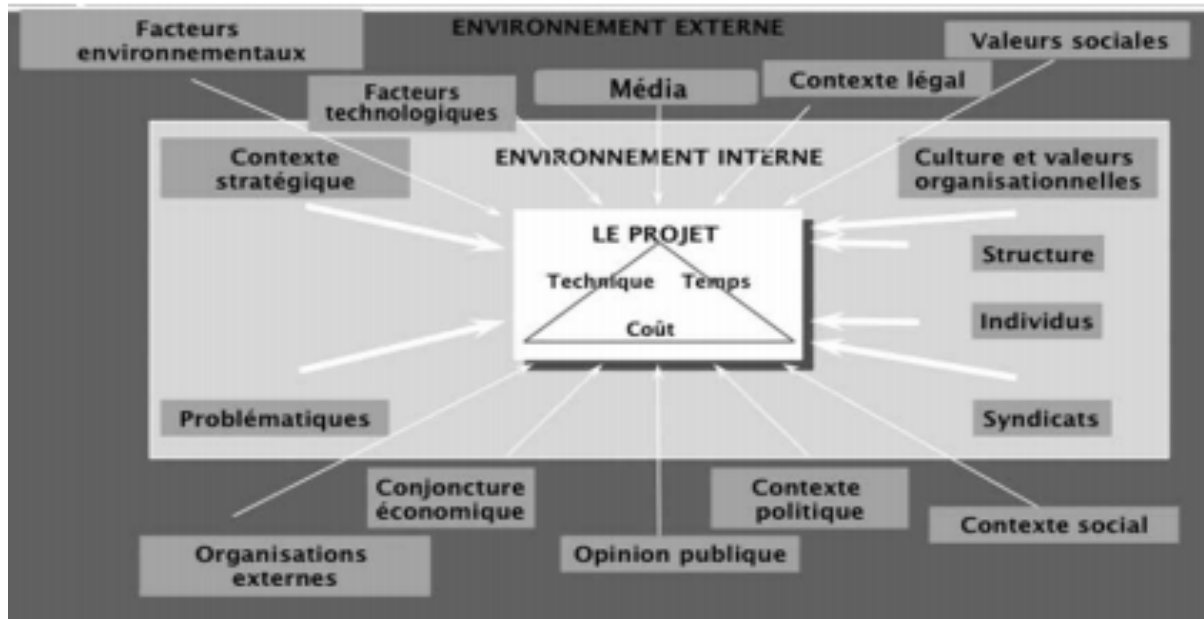
Cette étude est organisée comme suit : L'introduction présente l'étude en général, la problématique de recherche, la revue de la littérature, les questions de recherche ainsi que le contexte de la Banque Africaine de Développement et le Burundi. Le premier chapitre, présente les éléments du cadre théorique de la recherche ainsi que les principaux concepts de l'étude. Le deuxième chapitre présente la méthodologie utilisée dans cette recherche. Quant au troisième chapitre, il présente l'émergence d'une nouvelle méthodologie participative au sein de la Banque Africaine de Développement. Le quatrième chapitre quant à lui présente les trois projets financés et évalués par la Banque Africaine de Développement au Burundi et qui sont sous analyse dans le cadre de cette recherche. Par la suite, le cinquième chapitre présente les résultats obtenus par les outils méthodologiques. C'est ce chapitre qui vient confronter les données récoltées aux éléments du cadre conceptuel de recherche dans l'objectif de pouvoir répondre à notre question de recherche. Enfin, le sixième chapitre présente les recommandations générales ainsi que la conclusion générale de notre recherche. C'est dans ce chapitre que nous proposons les pistes de recherche futures en vue d'améliorer l'état actuel des outils d'évaluation.

Chapitre I. Cadre théorique

Développement international et sa complexité

Le développement international est un domaine complexe de par son champ d'action et les ressources tant humaines que techniques qu'il mobilise. D'abord, parmi les principales caractéristiques d'un projet figure la pleine participation des populations dans la définition et l'identification de leurs besoins ; le cas échéant ces projets peuvent se heurter aux problèmes divers notamment l'efficacité (Proulx et al. 2014). Ainsi, le développement international répond à un objectif de progrès incluant plusieurs partenaires et ou intervenants avec une complexité d'outils et de méthodologie. Le développement international désigne un impact attendu et obtenu dans plusieurs domaines dont le social, l'économie, l'environnement par le biais des œuvres de développement à l'endroit d'un groupe de personnes, d'une communauté ou d'un pays (OCDE, 2002). Avec le concours de multiples bailleurs de fonds souvent en provenance de l'Occident, les projets de développement international ont pour mission d'aider économiquement les pays en voie de développement souvent qualifiés de pays du Sud. A titre illustratif des bailleurs de fonds, on peut citer notamment les pays développés comme le Canada, les États -Unis d'Amérique, les institutions internationales dont la Banque Mondiale, la Banque Africaine de développement, l'Union Européenne, etc. La gestion de la complexité de l'environnement des projets internationaux s'avère un élément crucial de réussite et d'échec de ces derniers. La figure suivante présente un aperçu de l'environnement des projets internationaux.

Figure N°1 : Environnement d'un projet international



Source : Sophie Brière et al 2016. P 9

Sur cette figure, on peut constater qu'il y a deux environnements qui entrent en jeu dans le contexte des projets internationaux notamment l'environnement interne et celui externe. Ainsi, pour son fonctionnement ou du moins pour sa réussite, le projet international doit non seulement conjuguer avec les différentes composantes mais aussi et surtout s'assurer d'intégrer les spécificités de chacune d'elles. (Brière et al. 2016). Cependant, un bon nombre de facteurs influe négativement sur le succès de ces projets internationaux et cause leur échec. Selon Lavagnon et al, « les projets restent les instruments de choix des décideurs politiques du développement international et paradoxalement, la mauvaise performance des projets et la déception des parties prenantes et des bénéficiaires du projet semblent être devenues la règle et non l'exception dans la réalité contemporaine » (Lavagnon et al. 2012). Parmi les multiples facteurs à la base d'échec des projets internationaux figurent entre autres une analyse insuffisante de besoins, une planification mal définie, peu réaliste et non actualisée, le manque d'interactions entre les bailleurs et les bénéficiaires (Brière et al. 2016). Cela est amplifié par des pratiques managériales archaïques de gestion descendantes des projets internationaux.

C'est dans ce cadre que l'évaluation d'impact entre en jeu pour pouvoir mesurer les avancées en matière de développement. Cet aspect s'avère aussi complexe en raison de multiples aspects

notamment ses exigences techniques. Au niveau africain, cette notion a pris son élan avec le début des années 2000 où une autre ère dans le domaine du développement a vu le jour, qui s'explique par d'importants événements, notamment l'avènement des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) en 2000, la déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement et le programme d'action d'Accra en 2005. La mise en pratique systématique de cet aspect d'évaluation diffère d'un pays africain à l'autre en raison des défis et des exigences de financement auxquels fait face chaque pays du continent africain. Le caractère complexe du domaine du développement international a aussi des répercussions sur l'évaluation d'impact des projets compte tenu de l'ampleur des parties prenantes ainsi que les outils requis. Les lignes suivantes présentent la complexité de ce type d'évaluation.

I.1. Complexité de l'évaluation d'impact social

L'évaluation et la mesure d'impact social revêt un caractère plutôt complexe, non seulement en termes technique, mais aussi en matière des parties prenantes concernées. Cependant, Nicholas Taylor, Colin Goodrich et Bryan Hobson montrent qu'actuellement, nous faisons face à une sorte de normalisation du processus d'évaluation avec une uniformité bureaucratique ce qui en conséquence éloigne l'évaluation des questions centrales et même les populations bénéficiaires (Taylor, Goodrich, Hobson., 2012). Cependant, de nos jours, il existe bien d'autres techniques pour mesurer et évaluer les impacts sociaux des projets.

Par définition, la mesure d'impact social englobe plusieurs pratiques dont l'objectif est de démontrer et de décrire les différents changements causés par une activité dans toutes ses dimensions notamment économiques, sociales, environnementales, politiques, etc. (TIESS, 2019). Cette définition clarifie la différence entre une évaluation des résultats (C'est-à-dire en fonction des budgets ou objectifs) et une évaluation d'impact (C'est-à-dire centrée sur les conséquences des activités). De plus, plusieurs auteur.e.s convergent sur l'importance de favoriser la participation et l'implication entière des bénéficiaires des financements dans tout le processus d'évaluation et de mesure d'impact de projets. Certains ajoutent même que l'objectif de l'évaluation est de prendre des décisions socialement responsables résultant d'une implication effective des personnes affectées dans tout le processus (Taylor et al., 2012). Ces auteurs insistent sur le fait qu'« une

évaluation sociale basée sur la consultation nécessite une contribution active des personnes intéressées et affectées (groupes et communautés) dans la définition des questions d'importance pour eux, pas simplement une régurgitation des impacts sociaux génériques qui pourraient être la littérature ou d'autres commentateurs ; de plus, dans ce processus, le public doit être correctement informé, par le biais de canaux et de protocoles appropriés, et disposer également de suffisamment de temps pour digérer les informations et préparer les réponses » (Taylor et al., 2012, p. 153).

Ce type d'évaluation s'inscrit dans un contexte dynamique en misant sur les bénéficiaires. Basé sur le progrès plutôt que les résultats du projet, cette approche d'évaluation mesure les améliorations et changements d'un projet par les bénéficiaires tout en réfléchissant et analysant les voies d'amélioration vers le changement attendu par tous (Davoine et al., 2009). C'est finalement dans ce cadre que l'esprit d'apprentissage et de collaboration entre toutes les parties prenantes du projet naît et s'enracine. (Frans-bauke. 1995)

Principaux concepts autour du sujet de recherche

Cette partie détaille les principaux concepts clés au tour de ma question de recherche. Ainsi, six concepts clés ont été identifiés notamment : impact social, efficacité, évaluation, évaluation d'impact social/évaluation participative et Social Impact Assessment.

I.2. Impact social

Le concept d'impact social a plusieurs acceptions selon les usagers. En effet, l'OCDE définit l'impact comme les « effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non » (OCDE. 2002, p20). De plus, la notion d'impact social peut aussi être définie comme l'ensemble des changements (positifs ou négatifs, attendus ou inattendus) occasionnés par des activités ou initiatives et lesquels changements font évoluer les communautés et les populations sur base de leurs besoins exprimés (Fortin, 2018). De ces deux définitions, on peut finalement comprendre l'impact social comme les changements positifs ou négatifs résultant des activités de développement et qui contribuent au

changement sociétal et à l'évolution des populations cibles et cela de manière durable. Cependant, cette transformation des populations dépend en grande partie de la place qui leur est réservée dans la réalisation de ces activités de développement. Contrairement aux évaluations classiques de production des chiffres et leurs effets sur l'image des secteurs de financements (Philippe, 2015), (p98), l'évaluation d'impact social se concentre sur les conséquences d'une activité au niveau des communautés (TIESS, 2022). Au niveau de la faisabilité, l'impact social peut se mesurer dans divers domaines de la vie et à différents échelons. Que ce soit au niveau international ou local, l'évaluation d'impact social peut être réalisée avec le concours différents partenaires et ressources. Cependant, cette mesure d'impact social reste le pont de liaison entre les bailleurs des fonds et les organisations récipiendaires des financements. Cette mesure permet à ces organisations d'accéder aux financements (TIESS, 2022 et Philipe 2015). Du côté des financeurs et des Organisations locales, cette mesure d'impact social permet de « mesurer et d'apprécier l'efficacité des financements et la cohérence de leurs interventions » (TIESS, 2022). A l'interne, elle peut aussi être utilisée pour améliorer la rentabilité et la performance des employé.es ou bénévoles. (Philippe 2015). (p90). Étant donné que l'innovation sociale s'inscrit dans cette perspective d'améliorer le bien-être quotidien des membres des communautés (Cecilia, 2015), la mesure d'impact social dans ce contexte devient plus complexe en termes d'outils, de ressources et de compétences. C'est dans ce contexte que ce travail de mesure d'impact social se transforme en « un processus permettant de prouver qu'une organisation apporte un bénéfice réel et tangible à la communauté ou à l'environnement (Cecilia. 2015, p1174).

I.3. Efficacité

Le concept de l'efficacité est couramment utilisé dans le monde des organisations internationales impliquées dans le développement en tant qu'instrument de mesure de leurs actions. En effet, selon l'OCDE : « le terme efficacité est synonyme de succès et ou réussite ; il s'agit d'une mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative » (OCDE. 2002, p20). De plus, selon qu'elle est considérée comme système de mesure globale ou comme jugement de la valeur d'une activité, « l'efficacité devient une mesure selon laquelle une intervention a atteint, ou est en train d'atteindre, ses principaux objectifs pertinents, de façon efficiente et durable, et avec un impact positif en termes de

développement institutionnel. (OCDE, 2002). De plus, dans le but de rendre l'évaluation de l'efficacité la plus concrète possible, les auteurs comme Charles Lusthaus et al. précisent quelques indicateurs de base que sont notamment : « Nombre de clients servis, revenus bruts, qualité des services ou des produits, changements en matière d'égalité, etc. » (Charles et al. 1998, p27)

Ainsi, dans le cadre de ma recherche, je vais analyser les outils actuels d'évaluation d'impact social sous l'angle de la réussite, c'est-à-dire analyser si ces outils fournissent tous les indicateurs d'atteinte des résultats des projets réalisés. Plus concrètement, je vais analyser les processus d'approches participatives réalisés dans la mesure d'atteinte des objectifs des financements. L'efficacité étant un des aspects importants de ces approches participatives des populations bénéficiaires, elle sera au centre de notre analyse car elle montre la qualité même de ces approches participatives dans les évaluations d'impact.

I.4. Evaluation

L'évaluation est un concept large et dont les usages varient selon les contextes. En effet, l'Organisation de Coopération et de Développement Économique définit l'évaluation comme « une appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, dès sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats » (OCDE. 2002, p20). Par ailleurs, l'organisme Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS) précise qu'actuellement, « parler de la mesure d'impact social fait directement allusion aux méthodes et aux indicateurs » (TIESS, 2018). Néanmoins, le TIESS montre que l'évaluation dans le contexte de la mesure d'impact social consiste à mieux réfléchir non seulement sur la portée de notre activité, mais aussi sur l'importance des personnes qui seront impliquées dans cette évaluation. Ainsi, selon Rabel J. Burdge : « l'évaluation de l'impact social a pour but d'aider les individus et les communautés, ainsi que les organisations gouvernementales et du secteur privé à mieux comprendre et anticiper les possibles conséquences sociales planifiées et non planifiées pour les populations et les communautés humaines résultant des politiques, plans, programmes et projets » (Burdge. 2003, P84).

C'est dans ce contexte que les nouvelles approches participatives basées sur l'implication plus active des populations bénéficiaires des projets devraient être au centre de tout le processus d'évaluation. Ainsi, cette approche d'évaluation participative aide les acteurs du domaine à sortir

progressivement dans le contexte actuel d'évaluation linéaire caractérisé par une uniformisation et une duplication des méthodes. C'est dans ce contexte qu'il est d'une grande importance de mettre sur place une synergie de toutes les parties prenantes y compris les bailleurs de fonds en vue de mettre sur pied les modes d'évaluation adaptés à leur contexte (TIESS, 2018). En conséquence, l'évaluation se transformera en une sorte de « coconstruction » dont les bénéficiaires sont au centre (Sadier. 2017, p19).

Selon Fortin, l'évaluation d'impact social ne consiste pas finalement à prouver les performances économiques des projets, mais au contraire à aller au-delà de la justification des activités réalisées par le biais des chiffres (Fortin, 2018). Ainsi, actuellement, ce système de performance économique a conquis le domaine des organisations internationales ainsi que les entreprises sociales. Par ailleurs, ceci est d'autant plus vrai qu'actuellement, avec le contexte institutionnel des entreprises sociales, « la production du chiffre est une conditionnalité de la part des bailleurs de fonds ce qui modifie inévitablement l'action sur le terrain de ces entreprises et donc le terrain d'action lui-même » (Eynaud & Mourey. 2015, p87). Il y a lieu de constater que les approches du domaine de l'innovation sociale (Entreprises sociales) sont déjà en avance dans les approches d'évaluation des projets. Des techniques et même des modèles de référence dans les approches évaluatives des projets ont été déjà publiées au public, c'est le cas du TIESS notamment. Ce sont ces innovations qui vont influencer et ou orienter les approches d'évaluation dans le développement international.

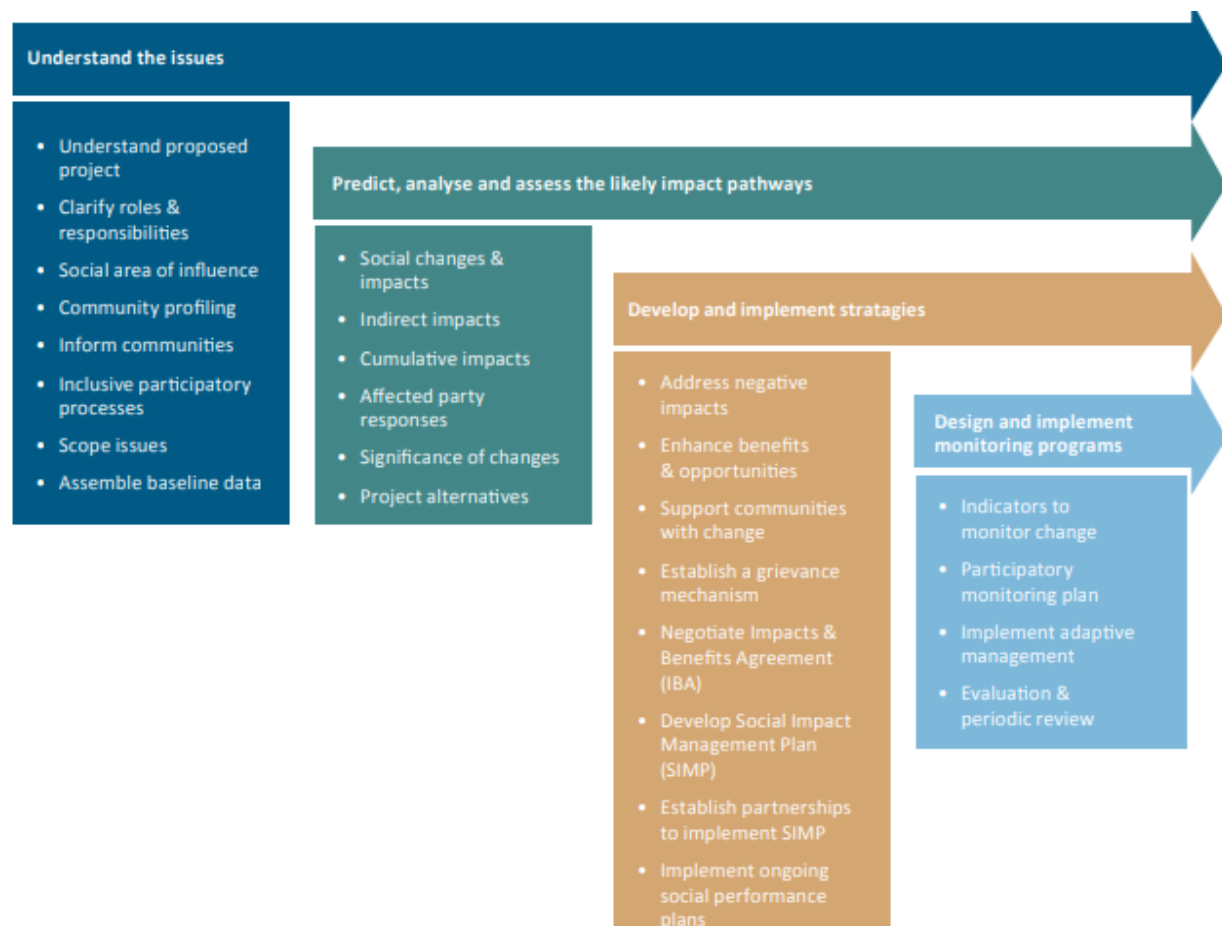
En somme, en matière d'évaluation d'impact, c'est cette nouvelle approche d'implication des bénéficiaires qui est plus susceptible de changer cette culture de production des chiffres par une mise en valeur des transformations réelles apportées par les activités des entreprises sociales. De plus, Burdge affirme que c'est cette forme d'évaluation qui « aide la population affectée à comprendre, à participer et à faire face à une action proposée » (Burdge, 2003, p. 83). Cette forme d'évaluation selon Burdge sera complétée par les techniques préconisées par Vanclay dans le cadre de l'évaluation d'impact social (S.I.A).

I.5. Social Impact Assessment (S.I.A)

Le concept de Social Impact Assessment (en anglais S.I.A), en français, évaluation d'impact social, comprend un bon nombre d'informations et de techniques spécifiques à l'évaluation des questions

sociales. Selon Vanclay, le SIA est un domaine de recherche et de pratique qui traite les questions en rapport avec la gestion des questions sociales des projets dès la phase de la préconception jusqu'à la clôture des projets (Vanclay, 2020). Cette approche est en effet basée sur un engagement et une participation maximale des communautés desservies dans tout le processus du projet tout en valorisant leurs savoirs et expériences (Vanclay, 2003). Cette approche s'inscrit dans le cadre des techniques participatives étant donné que sa mise en pratique est centrée sur les bénéficiaires. Elle apporte des apports techniques mise en œuvre des approches participatives dans le cadre de l'évaluation des projets de développement. Basé sur une approche itérative, ce processus d'évaluation d'impact social (S.I.A) comprend quatre phases clés et est construit sur un apprentissage continu entre le bailleur de fonds et les communautés desservies (Vanclay, 2015). Le schéma suivant donne les détails quant à la mise en œuvre :

Figure N°2 : Les phases et tâches qui composent une évaluation de l'impact social (Vanclay, F. et al, 2015, p. 7).



Les différentes composantes de cette approche s'inscrivent dans les dimensions d'une évaluation d'impact social. Selon Vanclay et al. (2015), une évaluation d'impact social comprend quatre phases principales notamment : une bonne compréhension des problèmes à résoudre ; une prévision, une analyse et une évaluation des voies d'impact probables ; une mise en place des stratégies pour non seulement traiter les impacts négatifs mais aussi améliorer les avantages et les opportunités du projet, et enfin une phase de mise en place des programmes de suivi-évaluation. Les quatre phases clés de la mise en place d'une évaluation d'impact social comprennent chacune des tâches spécifiques qui détaillent d'une manière pratique sa concrétisation. Il faut cependant souligner que ces différentes tâches ne sont pas indépendantes mais sont au contraire complémentaires. Burdge (2003) vient renforcer les différentes étapes de Vanclay. Selon Burdge (2003) l'évaluation d'impact social se définit comme une « évaluation systématique des modifications de la qualité de la vie quotidienne des individus et des communautés dont l'environnement est affecté par une politique, un plan, un programme ou un projet proposé », et une bonne EIS fournit des indicateurs qui sont faciles d'être saisis du côté des bailleurs des fonds ainsi que les populations desservies (Bauer et al. 2006). De plus, dans le contexte de mise en place du processus d'évaluation d'impact, il s'avère d'une grande importance de tenir compte de : « Toutes les conséquences sociales et culturelles pour les populations humaines de tout secteur public ou privé des actions qui modifient la façon dont les gens vivent, travaillent, jouent, se mettent en relation, s'organisent pour rencontrer leurs besoins et, d'une manière générale, se débrouillent en tant que membres de la société » [traduction libre] (Burdge. 2003, p85)

D'emblée, le but de l'évaluation de l'impact social est « d'éclairer les communautés, les pouvoirs publics ainsi que les différentes organisations du domaine privé à mieux comprendre et anticiper les conséquences sociales » [traduction libre] (Burdge. 2003, p84).

De ces définitions, on peut en déduire que l'évaluation d'impact social va au-delà des simples performances techniques et managériales des projets, en s'intéressant aussi et surtout aux aspects sociaux occasionnés par les projets à l'endroit des populations bénéficiaires par le biais des approches participatives actives.

I.6. Approche participative

Uniformisation des outils d'évaluation face à la complexité de la société humaine.

Les humains disposent des connaissances larges non comparables aux outils d'évaluations des projets élaborés par les experts. En effet, selon Gilles Dosteler, la complexité de la société humaine va au-delà de celle du cerveau humain (Dosteler, 2001). C'est dans ce contexte que même l'évaluation d'impact social devient complexe en raison même de la complexité de la société humaine où elle s'exerce. Cette complexité de l'évaluation d'impact commence par l'adoption des mécanismes et des stratégies de participation des communautés dans le processus d'évaluation des projets. Ainsi, les populations bénéficiaires doivent être impliquées significativement dans tout le processus d'évaluation étant donné qu'elles disposent des connaissances absolument utiles dans la réussite de tout le processus. Selon Baron, G et al. l'évaluation participative est une évaluation émancipatrice et pluraliste impliquant toutes les parties concernées dans tout le processus de l'évaluation et dont le savoir-faire, l'expérience des bénéficiaires des projets sont au centre. (Baron, G. et al.2003). C'est pour cette raison qu'il serait utile de réserver un temps suffisant pour bien comprendre les besoins des communautés dans leurs propres termes avant d'entamer le processus d'évaluation. Dans cette nouvelle pratique, tous les acteurs concernés par le projet, y compris les populations desservies ont l'opportunité de s'impliquer dans toutes les étapes de l'évaluation ; ce qui leur permet non seulement d'améliorer les processus et outils de collecte des données mais aussi et surtout les recommandations quant aux initiatives futures. (Kadurenge, 2011)

D'emblée, une fois impliquées dans tout le processus d'évaluation, ces populations bénéficiaires se verraient désormais en possession « d'un pouvoir qui leur permettrait de participer activement à leur propre avancée » (Chateauvert et al. 2020), pouvoir qui se répercuterait inévitablement sur les autres domaines susceptibles de réduire la pauvreté de ces communautés desservies. De plus, l'approche participative dans le processus d'évaluation peut améliorer les outils actuels d'évaluation d'impact d'autant plus qu'elle met en avant les connaissances locales des communautés dans toutes leurs initiatives quotidiennes. Selon Jean-Pierre Gaudin, cette conception consiste à associer de manière claire et directe les citoyens dans toutes les prises de décision, ou tout simplement mettre sur pied un processus de coproduction (Gaudin, 2010). Par le biais de cette participation, « les populations développent également des compétences politiques résultant

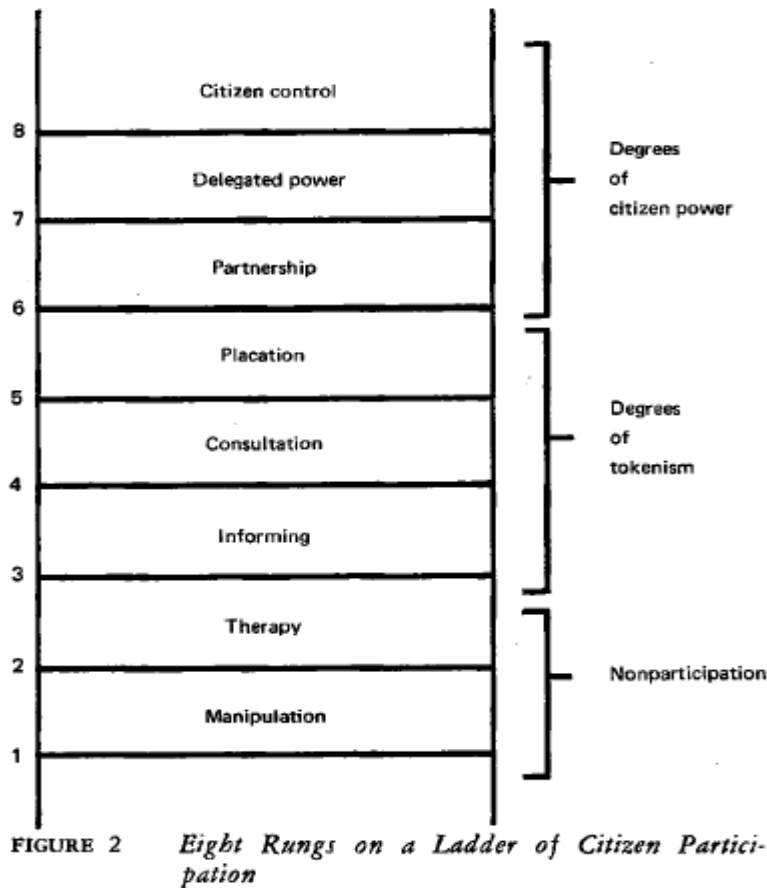
de leurs expériences participatives qui se transforment finalement en une sorte d'école de la citoyenneté » (Nez. 2011, p391). Par ailleurs, cette structure inclusive crée un dynamisme plutôt itératif, enrichissant et transformatif. Dans cette dynamique, des aspects comme la co-construction de l'aspiration sociale et sa réalisation concrète par tous les acteurs de communautés deviennent des éléments qui guident le processus participatif (Besançon & Chochoy. 2019).

I.7. Cadre théorique de Sherry R. Arnstein.

L'évaluation des projets en général et l'évaluation d'impact est un processus complexe et par ce fait échappe aux seules compétences des expert.e.s dans le domaine et les bailleurs des fonds. Sa mise en place réussie s'inscrit dans toutes les phases de conception du projet jusqu'à l'évaluation et se base par ailleurs sur un partenariat gagnant-gagnant avec les populations bénéficiaires. Cette nouvelle approche d'évaluation d'impact des projets inverse les pratiques actuelles où seuls les bailleurs des fonds mettent sur pied des systèmes de planification et de suivi-évaluation selon leurs besoins (Jutta et al. 2004). Dans ma recherche, je me suis basé principalement sur la théorie de participation des citoyens de Sherry, R Arnstein laquelle théorie aborde un partenariat effectif entre les pouvoirs publics et ou décideurs et les populations ciblées dans la définition et l'évaluation des projets les concernant. Ainsi, dans sa conception de l'approche participative, Arnstein montre les différents niveaux de participation auxquels on fait face chaque jour. Elle démystifie les pratiques soient disant participatives jusqu'à la vraie participation. Pour Arnstein, « la participation des citoyens est un terme catégorique pour désigner le pouvoir des citoyens. Il s'agit de la redistribution du pouvoir qui permet aux citoyens démunis, actuellement exclus des processus politiques et économiques, d'être délibérément inclus dans leur avenir. Il s'agit de plus d'une stratégie par laquelle les pauvres participent à déterminer comment l'information est partagée, les objectifs et les politiques, l'allocation des ressources fiscales, le fonctionnement des programmes et les programmes et les avantages tels que les contrats et le mécénat sont distribués. » [traduction libre] (Arnstein 1969, p. 216)

Les lignes suivantes décortiquent les différentes formes de participation avec accent particulier sur les lacunes de chacune ainsi que les perspectives d'amélioration.

Figure N°3 : Niveaux de participation des citoyens.



Référence : Sherry R. Arnstein

(1969)

1. Types de participation et non-participation

Selon Sherry R. Arnstein (1969), les huit échelons de participation des citoyens sont les suivants : (1) Manipulation et (2) Thérapie (3) Information et Consultation (4), la Placation (5) ainsi le Partenariat (6) la délégation de Pouvoir (7) ainsi que le Contrôle des citoyens (8). Le paragraphe suivant donne plus de détails sur ces niveaux de participation.

1. Manipulation

La manipulation désigne le type de participation le plus connu et le plus pratiqué dans la plupart des cas. Ici, d'après Arnstein, la population est invitée dans les différents comités consultatifs organisés par différents organes et institution notamment les autorités publiques, les gestionnaires

des projets, les bailleurs des fonds, ...dans le but exprès de les éduquer et ou obtenir leur soutien dans les activités déjà conçues. Ici, la participation est transformée en une sorte de facilitation des relations publiques étant donné que ce sont les autorités ou fonctionnaires qui éduquent et conseillent les citoyens et non l'inverse (Arnstein 1969. p218)

2. Thérapie (Avec manipulation)

Quant à la thérapie, elle est proche de la manipulation en ce sens que les fonctionnaires ou les autorités se considèrent comme les seuls possédant le savoir. En d'autres termes, les fonctionnaires profitent de l'ignorance des pauvres en vue de les faire adhérer aux projets conçus à leur place. La thérapie et la manipulation sont dans le même niveau.

3. Informer

Le niveau d'information constitue la première étape vers une participation digne de nom des citoyens. Néanmoins, selon Arnstein, les outils utilisés mettent les bâtons dans les roues de cette participation. Ici, un accent est mis particulièrement sur la transmission de l'information à sens unique sans aucune possibilité aux citoyens de faire un retour sur les informations fournies mais aussi sans possibilité de faire des commentaires et ou négocier le cas échéant. Dans la situation où les informations ne sont pas fournies à temps, les chances pour les citoyens pour pouvoir influencer ou critiquer les programmes conçus à leur endroit sont minimales voire nulles (Arnstein, 1969, p. 219)

Quant aux outils utilisés dans la transmission des informations, ils sont souvent à sens unique et parmi ceux-ci on peut citer entre autres les médias, les brochures, les affiches et les réponses aux demandes de renseignements. De plus, « les réunions peuvent également être transformées en véhicules de communication à sens unique par le simple fait de fournir des informations superficielles de décourager les questions ou de donner des réponses non pertinentes. » (Arnstein, 1969, p. 219)

4. Consultation

La consultation est une étape cruciale dans l'ouverture des portes pour la participation des citoyens dans les affaires leur concernant. D'après Arnstein, cette étape reste une simple illusion et ne donne

aucune garantie quant à la mise en pratique des idées des populations si cette dernière n'est pas combinée avec les méthodes adéquates de participation. Malheureusement, les méthodes souvent utilisées notamment les enquêtes d'opinion, les réunions de quartier et les audiences publiques constituent un simple moyen de communication et non un moyen privilégié de mise en œuvre des souhaits et besoins des citoyens. (Arnstein 1969) Ainsi, « les gens sont principalement perçus comme des abstractions statistiques, et la participation est mesurée par le nombre de personnes qui viennent aux réunions, ramènent des brochures à la maison, etc. ou répondent à un questionnaire. Ce que les citoyens obtiennent dans toute cette activité est qu'ils ont "participé". Et ce que les détenteurs du pouvoir obtiennent, c'est la preuve qu'ils sont passés par les étapes requises pour impliquer "ces gens". (Arnstein.1969, p219)

5. Placement

Le placement constitue une première étape de participation bien que son niveau d'influence ne soit pas encore de taille. Il s'agit en effet de mettre quelques représentants des citoyens dans les différents conseils d'administration, comités de gestion des projets, ... (Arnstein.1969, p220). C'est en quelque sorte une participation faible.

6. Partenariat

Le sixième, septième et huitième niveau constituent le début d'une vraie participation. En effet, d'après Arnstein, c'est au niveau du partenariat que la vraie participation commence étant donné que c'est à ce niveau que toute initiative et activités est faite sur le consensus entre la population et les différents bailleurs des fonds. De plus, dans ce contexte, des responsabilités sont partagées dans tous les niveaux de participation avec des mécanismes claires de résolution des conflits et même les règles de base sont absolument respectées par toutes les parties concernées. Un leader de la communauté a décrit cette situation comme "c'est comme venir à l'hôtel de ville avec un chapeau sur la tête plutôt que dans la main". (Arnstein.1969, p.221)

7. Délégation de pouvoir et le contrôle citoyen

La Délégation de pouvoir et le contrôle citoyen sont les niveaux les plus culminants et les plus significatifs dans le processus de participation. En effet, c'est dans cette sphère où les citoyens peuvent non seulement décider de ce qui est mieux pour eux mais aussi peuvent suivre

quotidiennement le déroulement de toutes les activités ainsi qu'une obligation de rendre compte. Ces différents niveaux de participation des citoyens nous permettent d'un côté de porter un regard analytique sur les pratiques d'évaluation des projets souvent étiquetées de « participative » au sein de la BAD. De l'autre côté, elles nous donnent un aperçu quant aux améliorations à apporter afin que ces pratiques d'évaluations actuelles des projets puissent se transformer en une opportunité partagée entre la BAD et les populations bénéficiaires dans la recherche des solutions efficaces et adaptées aux défis de développement. D'après Arnstein, les huit niveaux de participation des populations diffèrent selon la place, la responsabilité ainsi que l'influence du citoyen lambda.

Ainsi, Arnstein montre que la participation n'est pas un simple acte d'inviter les citoyens et de recueillir leurs idées et souhaits mais aussi et surtout qu'il faut s'assurer de leur représentativité, et leur pouvoir de décision ainsi que le niveau élevé d'influence dans les affaires leur concernant. C'est finalement dans ce contexte qu'une évaluation d'impact social peut refléter la vraie réalité et ainsi changer positivement et ou améliorer la vie des bénéficiaires. Sur cette base, les bénéficiaires des projets sont ipso facto au cœur de tout le processus.

D'emblée, afin que la participation puisse être effective et produire des résultats, il faut un renforcement des capacités des populations cibles afin qu'elles soient capables de s'exprimer avec clarté et objectivité (Séverine et al, 2009). Pour que la participation des membres communautaires dans les évaluations des projets soit maximale et effective selon l'approche d'Arnstein, c'est à partir du niveau du pouvoir des citoyens (partenariat, délégation et contrôle de citoyen) que les citoyens seraient en mesure de décider de leur avenir et cela selon la nature des projets et des spécificités locales.

Dans le même ordre d'idées, Irmgard Bauer et Katie Thomas (2006, p.541) affirment que l'évaluation éthique d'un projet de développement est conditionnée par des perceptions et des suggestions des membres de la communauté. Dans le cas contraire, ces populations pauvres seront non seulement dans l'impossibilité de décider de leur avenir mais aussi de s'adapter aux changements intervenant dans leur communauté. Par ailleurs, « il faut faire intervenir les communautés dès la phase de planification d'un projet et utiliser les indicateurs de protection sociale choisis par la communauté comme exemples de bonnes pratiques » (Bauer et al. 2006). Ceci corrobore par ailleurs avec les niveaux d'implication dans l'évaluation participative car

l'implication effective des bénéficiaires leur poussent à donner des propositions constructives et amélioratives du processus d'évaluation (Plottu et al. 2009).

Dans le même cadre d'implication des populations dans les affaires leur concernant, les autres auteurs y ajoutent ou du moins parlent des formes d'évaluation participative et/ou démocratique. Ceci correspond finalement à la distinction faite par Hanberger sur les trois caractéristiques des trois orientations de l'évaluation démocratique : « démocratie *pour*, *par* et *avec* la population » (Plottu B et al. 2009). En effet, cette analyse faite par Hanberger montre clairement les limites de l'évaluation élitiste, bureaucratique ou *top-down* ainsi que les conséquences positives de l'évaluation participative *par* et *avec* ou *bottom-up*. Le tableau suivant donne plus de détails :

Tableau N^o1 : Caractéristiques des trois formes de l'évaluation démocratique selon Hanberger (2004, p. 13)

Orientation démocratique	Usage attendu/fonction	Objectif en matière d'évaluation	Inclusion	Dialogue	Discours délibératif	Rôle de l'évaluateur
EDE - Pour la population	Contrôle	Productions et résultats attendus, accomplissement	Concepteurs de politiques et programmes	Pas important	Pas important	Expert
EDP - Par la population	Autonomie, apprentissage	Développement, processus d'apprentissage et de progrès	Gestionnaires de programmes, Citoyens/clients	Très important	Très important	Avocat, facilitateur
EDD - Avec la population	Savoir-faire, apprentissage, contrôle, débat public	Critères des parties prenantes, apprentissages, résultat	Tout groupe légitime	Très important	Très important	Médiateur conseiller

EDE = Évaluation axée sur la démocratie élitiste, **PDE** = Évaluation axée sur la démocratie participative, **DDE** = Évaluation axée sur la démocratie discursive

Ce tableau fait ressortir trois formes d'évaluation avec des caractéristiques différentes. D'après Béatrice Plottu et Éric Plottu, il y a :

1) La forme de l'évaluation reposant sur une démocratie *pour* la population (démocratie qualifiée d'élitiste dans l'analyse d'Hanberger) est proche de la conception traditionnelle de l'évaluation de

type gestionnaire et dont les citoyens n'ont pas de contribution directe au processus évaluatif. Dans cette forme d'évaluation, l'évaluateur est un expert qui s'intéresse plus sur la réussite de l'intervention ou des méthodes sans toutefois questionner les principaux objectifs du projet ;

2) Quant aux deux autres orientations démocratiques (*par* et *avec* la population), elles sont de caractère participatif. Ici, l'évaluation *par* met l'accent sur la finalité émancipatrice même de l'évaluation en donnant plus d'autonomie à la population dans le processus évaluatif en d'autres termes, c'est la population elle-même qui conçoit l'évaluation avec l'aide d'un évaluateur ;

3) Dans l'évaluation *avec* la population, le rôle de l'évaluateur est celui d'un conseiller ou médiateur car l'évaluation est conçue avec la population par le biais des discussions et aux principes d'inclusion, de dialogue et de délibération. On essaie d'améliorer ici la compréhension de la réalité du terrain et la prise en compte des besoins des acteurs locaux ainsi que leurs solutions. (Plottu et al. 2009).

D'emblée, l'évaluation des projets en général et l'évaluation d'impact en particulier est un processus très complexe et par ce fait échappe aux seules compétences des expert.es dans le domaine et les bailleurs des fonds. Pour assurer sa réussite, une relation partenariale solide et efficace entre toutes les parties prenantes y compris les populations bénéficiaires devrait être mise sur pied. Ce partenariat devrait se conformer aux approches participatives notamment les orientations démocratiques (*par* et *avec* la population). Ici, rôle de l'évaluateur n'est plus celui qui dicte les règles ou qui connaît tout, mais au contraire celui d'un conseiller ou d'un médiateur dans le processus afin que l'évaluation soit conçue avec la population par le biais des discussions et aux principes d'inclusion, de dialogue et de délibération. De plus, un renforcement des capacités à l'endroit des populations cibles est d'une grande importance pour qu'elles puissent s'exprimer objectivement. Enfin, notons que ce cadre d'analyse d'Arnstein sera complété par l'approche de Social Impact Assessment de Frank Vanclay en raison de ses apports techniques notamment les étapes critiques de mise en œuvre des approches participatives dans le cadre de l'évaluation des projets de développement.

Chapitre II. Méthodologie

Ce chapitre présente le contexte de notre recherche ainsi que la méthodologie qui l'a guidée. Il s'agira de mon étude de cas qui est la Banque Africaine de Développement (BAD), des raisons du choix du Burundi, des trois projets étudiés ainsi que la méthodologie de recherche utilisée.

II.1. Délimitation de la recherche et identification de la BAD

Ma recherche a été faite au sein de la Banque Africaine de Développement siège du Burundi. La BAD est l'une des importantes institutions qui appuient le Burundi depuis plusieurs années et avec des fonds consistants. Les secteurs que la BAD finance au Burundi constituent une base importante de développement. Il s'agit de trois domaines notamment le développement rural (secteur agricole, coopératives rurales, développement des femmes rurales), l'éducation et le développement socio-économique (c'est-à-dire les projets de construction des infrastructures socio-économiques notamment les marchés modernes, adduction d'eau potable, l'environnement, les hôpitaux, routes, etc.). De surcroît, la BAD figure parmi les grandes institutions qui appuient plusieurs projets utilisant la méthodologie d'évaluation d'impact dans le pays. Enfin, les résultats de cette recherche sur la BAD pourraient servir de référence aux autres institutions et organisations qui appuient le Burundi.

II.2. Justification du choix du Burundi

2.1. Introduction et géographie

L'Afrique Sub-Saharienne forme un groupe de pays africains situés au sud du désert du Sahara, les pays de l'Afrique du Nord n'en faisant pas partie. En effet, cette partie de l'Afrique comprend actuellement 48 pays (Atlas Mondial Oxford. 2004). Plus spécifiquement, le Burundi est un pays d'Afrique de l'Est dont les pays limitrophes sont la République Démocratique du Congo (R.D.C.) à l'ouest, la Tanzanie à l'Est et le Rwanda au Nord et est bordé par la Lac Tanganyika au Sud-Ouest.

Sa superficie est de 27 834 km² dont 2180 d'eau. Les frontières du Burundi totalisent 974 km et sont partagées avec la République démocratique du Congo (233 km), le Rwanda (290 km) et la

Tanzanie (451 km). Sa capitale politique est Gitega alors que Bujumbura est la capitale économique. Selon Worldometer, la population burundaise actuelle (2020) est estimée à 12 452 819 personnes dont la moyenne d'âge est de 17,3 ans.

Le Burundi est caractérisé par « une croissance économique volatile et instable dont les chocs d'offre ont pour origine la forte dépendance de l'économie à un secteur agricole utilisant des outils rudimentaires peu diversifiés, et dont la composante vivrière est faiblement commercialisée » (PNUD Burundi. 2014). De surcroît, ce pays enregistre un déficit budgétaire chronique. En effet, « les déficits budgétaires (base engagement) enregistrés par le Burundi selon le rapport de la Banque nationale du Burundi sur les années 2008 à 2011 étaient respectivement en milliards de franc burundais (MBIF), avec un cadre macroéconomique caractérisé par des taux d'inflation élevés, qui se situent au-dessus de ceux de la croissance économique » (PNUD Burundi. 2014, p11). Cette situation au lieu changer continuer à s'empirer au fil des années.

Au niveau du développement humain et en dépit de la taille des aides et appuis internationaux, le Burundi vient dans les derniers au sein des classements. En effet, en 2015, « le rapport de développement humain du PNUD de 2015 a classé le Burundi 184^{ème} sur 188 pays. Cela est principalement dû aux hauts taux de pauvreté qui touchent 2 personnes sur 3 avec plus de 90% de la population vivant avec moins de 2 US\$ par jour. De surcroît, non seulement que son Produit National Brut est le plus faible du monde avec 285,95 USD par habitant, le Burundi a aussi l'indice de la faim le plus élevé de toute l'Afrique sub-saharienne ». (PAM Burundi 2016, p11).

Ainsi, la présence des organisations non gouvernementales (ONG) et des programmes d'aide d'intervention, la persistance de la pauvreté malgré les appuis financiers diversifiés et les multiples rapports d'évaluation des projets étiquetés souvent de succès me poussent à faire une recherche sur les outils d'évaluation utilisés dans les projets financés au Burundi par la Banque Africaine de Développement afin de voir si ces derniers fournissent des données réelles sur les impacts des projets évalués ou sont tout simplement adaptés au contexte burundais. J'ai également choisi le Burundi du fait que non seulement il a reçu d'importants appuis de la part de la BAD, mais aussi c'est aussi dans ce pays où je suis né et travaillé avant d'immigrer au Canada. Comme le Burundi dispose des partenaires techniques et financiers diversifiés, j'ai pris les projets financés et évalués par la BAD compte tenu de son rôle important dans le financement des projets de développement depuis l'adhésion du Burundi à cette institution

II.3. Les trois projets faisant objet de recherche

Les domaines où ma recherche a été faite concernent trois cas d'évaluation de projets déjà évalués dans les secteurs d'agriculture-élevage, environnement ainsi que les infrastructures socio-communautaires. La raison du choix de ces trois domaines s'explique d'une part par le fait qu'ils constituent une base du développement sur laquelle les autres secteurs transversaux du développement notamment la santé, l'éducation et le bien-être en général peuvent s'enraciner et rayonner dans la communauté. D'autre part, ils constituent une base pour comprendre l'insuffisance des méthodes d'évaluations utilisées pour pouvoir amorcer des changements à grande échelle. Concernant la période de recherche, elle se situe à partir de 2008 jusqu'en 2019, car cela correspond avec l'évaluation à mi-parcours des Objectifs du Millénaire pour le Développement qui étaient définis en septembre 2000 lors de la 55^{ème} session de l'Assemblée Générale des Nations Unies (Nations Unies, 2000). Les objectifs du millénaire pour le développement (OMD en sigle) ont été choisis comme référence dans ma recherche pour trois principales raisons. D'abord, la définition des OMD a été une opportunité mondiale pour exposer au grand jour les disparités en matière de développement. En marge de cette assemblée des Nations Unies, il a été reconnu que c'est l'Afrique sub saharienne où la pauvreté extrême est plus concentrée qu'ailleurs (Secrétaire Général des Nations Unies, 2000). En deuxième lieu, les différents États membres ont adopté et s'étaient engagés à intégrer les huit OMD que sont notamment :

Tableau N° 2 : Les objectifs du Millénaire pour le Développement

N°	Objectif
1	Éliminer l'extrême pauvreté et la faim
2	Assurer l'éducation primaire pour tous
3	Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
4	Réduire la mortalité infantile et post-infantile
5	Améliorer la santé maternelle
6	Combattre le VIH/SIDA, le paludisme et d'autres maladies
7	Préserver l'environnement
8	Mettre en place un partenariat pour le développement

(ONU,2000)

Troisièmement, les OMD ont été une orientation commune pour les 189 États membres de la déclaration dans le but de les réaliser dans leurs pays d'un côté, et aussi susciter les pays les plus développés à apporter des appuis techniques et financiers à l'endroit des pays plus pauvres et nécessiteux (ONU, 2000).

II.4. Description des méthodes

Cette partie met en exergue la méthodologie de recherche qui a guidé tout mon travail. Cette méthodologie relève d'une étude de cas de l'évaluation d'impact au Burundi, c'est-à-dire une consultation de trois documents de rapport d'évaluation pour analyser les outils d'évaluations dans ce pays. L'étude de cas est « une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte de vie réelle, où les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas nettement évidentes, et dans lequel des sources d'information multiples sont utilisées » (Bonneville et al. 2007, p211). Dans mon étude de cas, une recherche qualitative a été systématiquement utilisée. Ici, une analyse approfondie des trois projets sous étude a été faite. Dans cette analyse, un accent particulier a été mis sur les outils et les méthodes utilisés dans l'évaluation des projets ainsi que les résultats obtenus. Les résultats de cette analyse ont été ensuite confrontés avec les cadres théoriques sur les évaluations participative notamment celui de Sherry R. Arnstein et de Frank Vanclay. L'approche d'étude de cas dans le cadre de ma recherche a été choisie du fait qu'elle permet une compréhension approfondie des cas étudiés. De plus, elle m'a donné l'opportunité de bien comprendre et surtout saisir tous les détails derrière mes projets sous étude, ce qui serait quasi irréalisable en cas de l'approche comparative notamment.

II.4. Méthode de recherche

Dans le cadre de ma recherche, j'ai analysé les archives des rapports des projets évalués par la BAD. Ici, j'ai misé sur la recherche documentaire pour la Banque africaine de développement. Cette méthode a été privilégiée à la place d'autres méthodes, car elle il s'agit d'une façon plus directe pour étudier les outils d'évaluation des projets. Cependant, des entrevues avec les évaluateurs ou les bénéficiaires directs de ces projets sous études auraient pu être faites mais pour différentes raisons, elles n'ont pas été réalisées. D'abord, le temps et les moyens financiers impartis à cette recherche sont très limités. Une autre raison aussi importante est la pandémie de la Covid-19 qui a mis toute la planète entière dans l'incertitude et confinement ce qui limite les contacts. La méthode qui a été utilisée pour la collecte des données se rapporte à l'analyse des données. D'emblée, j'ai misé sur la recherche documentaire pour la Banque africaine de développement. Les lignes suivantes détaillent cette méthode d'analyse d'archives.

4.1. Collecte des données primaires

Au niveau des données primaires, et pour des raisons de faisabilité, elles seront cherchées dans les archives, notamment les trois rapports d'évaluation finale des projets de la BAD-Burundi pour la période de 2008 à 2019. Pour ce faire, des contacts électroniques avec le Directeur pays de la BAD-Burundi ont été menés. Le Directeur Pays de la BAD-Burundi nous a donné accès aux archives électroniques de ladite institution. Nous avons réalisé une recherche sur toutes les archives de la BAD-Burundi pour trouver trois rapports d'évaluation réalisés pour la période de notre recherche. L'analyse des données a porté sur les méthodologies et outils d'évaluation utilisés ainsi que les résultats obtenus. Notons que nous n'avons pas mobilisé d'autres méthodes de recherche complémentaires (observations, ...) dans notre cas d'étude étant donné que notre analyse porte généralement sur les outils d'évaluation d'impact lesquels sont directement observables dans les rapports d'évaluation.

En somme, la méthodologie utilisée est celle d'étude de cas. Dans cette étude de cas, une consultation de trois documents de rapports d'évaluation au sein de la BAD a été faite. En effet, j'ai misé sur la recherche documentaire au sein de cette institution. Concernant les données

primaires, et pour des raisons de faisabilité, elles ont été cherchées dans les archives, notamment les trois rapports d'évaluation finale des projets de la BAD-Burundi pour la période de 2008 à 2019. De plus, une recherche qualitative a été systématiquement utilisée et a mis un accent particulier sur les outils et les méthodes utilisés dans l'évaluation des projets ainsi que les résultats obtenus. Les résultats de cette analyse ont été ensuite confrontés avec les cadres théoriques sur les évaluations participative notamment celui de Sherry R. Arnstein et de Frank Vanclay.

Chapitre III. Genèse d'une nouvelle méthodologie participative au sein de la BAD

III.1. Brève histoire de la BAD

Les institutions membres du Groupe de la Banque Africaine de Développement sont au nombre de trois, dont notamment la Banque Africaine de développement, le Fonds africain de développement et le Fonds spécial du Nigeria. Au niveau des actionnaires, il comprend 81 pays dont 54 pays africains (pays membres régionaux) et 27 pays membres non régionaux notamment les pays des différents continents dont l'Europe, L'Amérique et l'Asie. Ces pays non régionaux apportent notamment des appuis à la BAD. La Banque africaine de développement est l'institution mère du Groupe. Ainsi, l'accord portant création de la banque a été adopté et ouvert à la signature à l'occasion de la Conférence de Khartoum tenue le 4 août 1963. Cet accord est entré en vigueur le 10 septembre 1964 à Khartoum, au Soudan. La banque a lancé ses activités le 1er juillet 1966. Son rôle principal est de contribuer au progrès social et au développement économique individuel ou collectif des pays membres de la région. Notons que 23 pays africains ont signé l'Accord de création de cette banque. (BAD, 2021). Progressivement, d'autres pays africains ont adhéré à la BAD

III.2 Genèse et historique de la création de la Banque Africaine de Développement

La Banque Africaine de Développement est née dans le contexte post colonialisme avec un désir d'indépendance des pays africains mais aussi et surtout dans l'objectif de financer les projets africains et dont les membres étaient d'abord des États africains (Karen, 1990). Depuis sa création, sa ligne directrice était la meilleure intégration économique de tous ses états et gouvernements membres (Philip et al, 1996). C'est au cours de la conférence des peuples africains tenus à Tunis en janvier 1960 que l'idée d'une Banque d'investissement commune à l'ensemble du continent prit naissance (Spiro, 1964). Cette idée évoluera progressivement au cours des années qui ont suivi cette conférence. Tel que nous le trouvons sur le site web officiel de la BAD (Groupe de la Banque Africaine de Développement, 2021), tout commence à Khartoum en septembre 1964. Un groupe d'hommes, des Africains, se réunit à Khartoum au Soudan, pour ratifier l'accord multinational qui porte sur les fonds baptismaux de la Banque africaine de développement. Ces hommes représentent vingt-cinq gouvernements du continent et sont tous investis de la même mission et même espoir

qui est de voir cette toute nouvelle institution concourir au développement et à l'unité de l'Afrique. Par cet acte, c'est l'Afrique qui se réapproprie son destin durant ce premier lustre des années 1960. Très tôt, et souvent en se référant aux grands réseaux marchands de l'Afrique pré-coloniale, ses dirigeants et ses responsables ont élaboré ce projet d'une banque africaine de développement qui soit à cent pour cent africaine. Une Afrique qui veut se prendre en main, mais aussi se tenir à distance des clivages idéologiques et linguistiques de l'époque.

Le Groupe de la Banque africaine de développement (BAD) a pour objectif premier de faire reculer la pauvreté dans ses pays membres régionaux en contribuant à leur développement économique durable et à leur progrès social. A cet effet, il : mobilise des ressources pour promouvoir l'investissement dans ces pays et leur fournit une assistance technique ainsi que des conseils sur les politiques à mettre en œuvre (Groupe de la Banque Africaine de Développement, 2021). Le but de la Banque est de contribuer au développement économique et au progrès social durables de ses Etats membres régionaux, individuellement et collectivement. (Groupe de la Banque Africaine de Développement, Edition 2016). Dans ses appuis, la Banque met en avant les priorités des gouvernements et se base sur les expériences antérieures de chaque État membre (Philip et al, 1996). Dans son évolution, la BAD avait entamé la révision de ses procédures d'évaluation d'impact (Canadian Consulting Engineer, 2005) bien la mise en pratique n'a pas suivi.

Le groupe de la Banque Africaine de Développement finance essentiellement ses États membres selon deux formes d'appui, notamment les prêts à la hauteur de 5,02 milliards d'UC soit 1,882 \$ Canadiens (XE, Convertisseur de devises, 2021) ainsi que les dons qui représentent 469,7 millions d'UC (76 opérations). De 1967-2017, 5 528 prêts et dons se chiffrant à 102,20 milliards d'UC ont été cumulés. Parmi les principaux axes de financement, l'amélioration de la qualité de vie des populations en Afrique représente à elle seule presque la moitié des fonds, soit 2,83 milliards d'UC c'est-à-dire 45,7 % ce qui équivaut à 4.27 milliards de dollars américains, soit 8 milliards de dollars canadiens (XE, Convertisseur de devises, 2021). Notons que les ressources la BAD proviennent essentiellement des aides bilatérales notamment celles en provenance des pays européens et les Etats Unis d'Amérique (Spiro. 2012), des contributions des états membres, des dons, etc

1.1. Fondateurs

De nombreux événements, de multiples initiatives, d'innombrables apports jalonnent la route qui a mené à l'édification de ce qui est devenu la première institution de financement du développement en Afrique. Parmi les actes fondateurs de l'Institution figure notamment : la conférence Tubman-Nkrumah-Touré de 1958, l'année de la création de l'OUA. Les chefs d'État du Libéria, du Ghana et de la Guinée, trois avocats du panafricanisme, ont passé quatre jours en conclave dans le village de Sanikoli, au Libéria. « Leur communiqué final faisait état de leur détermination à user de toutes leurs ressources pour amener tous les pays africains à l'indépendance et pour réussir le développement du continent dans l'unité de celui-ci », (Groupe de la BAD, 2021) se souvient l'un des "facilitateurs" de la réunion, le Libérien Romeo Horton. Futur président de la banque centrale de son pays et instigateur, toujours en 1958, d'une conférence panafricaine d'hommes d'affaires à Monrovia, le docteur (en économie) Horton a effectivement été l'une des chevilles ouvrières de la création de la BAD.

Entente entre les gouvernements africains

Bien des appréhensions, bien des obstacles¹, bien des doutes durent encore être levés avant la fondation de la BAD. Mais l'enthousiasme, porté par la nécessité de voir le continent sortir de sa profonde pauvreté, l'emporta. Comme se le remémore un témoin porteur d'un nom illustre, Théodore Roosevelt IV : « Je vivais à Ouagadougou, où j'occupais un poste dans les services de coopération du Département d'État. J'étais toujours frappé par l'espoir et par l'enthousiasme des dirigeants africains qui soutenaient la Banque africaine de développement » (Groupe de la BAD, 2021) raconte celui qui fut directeur général de la banque d'investissement Lehman Brothers et plaçait à ce titre les effets de la BAD sur le marché obligataire international. À la suite des "tournées" du comité des Neuf, un projet d'accord vit le jour. Ce document fut soumis à de hauts fonctionnaires africains, puis présenté à l'ensemble des ministres africains, avant d'être cosigné par vingt-trois gouvernements africains le 4 août 1963, sous la forme de l'accord portant création de la Banque africaine de développement. C'est cet accord qui entre en vigueur le 10 septembre 1964. D'après débats eurent encore lieu jusqu'à l'assemblée inaugurale de novembre 1964 à Lagos,

¹ Parmi ces obstacles figurent: la démocratie (instabilité des gouvernements africains) , la croissance et la restauration des équilibres macro-économiques, la moitié de l'Afrique sub saharienne vit avec moins d'un dollar par jour, et le sida continue à se propager (BAD, 2021)

notamment quant à la localisation du siège de la Banque. Finalement, Abidjan l'emporta, devant Khartoum.

Et c'est ainsi que, en mars 1965, après quelques mois dans des bureaux mis à la disposition de la BAD dans les locaux de la Commission économique pour l'Afrique, à Addis-Abeba, une première équipe, dix personnes, pas plus, rejoignit la lagune Ebrié. George Wood, alors président de la Banque mondiale, offrit le concours de son bureau régional dans la capitale ivoirienne. Wood fut chaleureusement accepté pour le montage des premiers projets, marquant dès les origines, le principe de la coopération avec les autres institutions de financement de développement.

1.2. Évolution de la Banque

Quarante-cinq ans plus tard, le Groupe de la Banque africaine de développement, dont le capital est de 32,04 milliards de dollars, a financé plus de 3200 opérations, pour un total de près de 63 milliards de dollars américains, et bénéficie depuis plusieurs années de la notation AAA des principales agences d'évaluation financière. La BAD a conservé son caractère pleinement africain, même après l'admission des pays membres non régionaux, en 1982². Elle a vécu au rythme de l'Afrique, rattrapant de chaque crise, amplifiant et diversifiant d'année en année ses moyens et ses actions. Elle a accompagné ce que l'Histoire retiendra peut-être comme un parachèvement des décolonisations, la démocratisation politique et la libéralisation économique des années 1990. Elle a coordonné ses activités avec celles des autres partenaires de la lutte contre la pauvreté, institutions financières internationales, gouvernements et organismes publics d'aide au développement, organisations non gouvernementales. La BAD « a depuis sa création fait de l'intégration régionale sa préoccupation particulière ». (Philip. E et al. 1996. p8). Malgré sa jeunesse dans les premières années de son existence, elle a pu garder son objectif qui est celui d'« augmenter l'efficacité des moyens d'actions en faveur du développement en attirant un supplément de capitaux extérieurs » (Spiro. 1964, p28).

² Argentine, Autriche, Belgique, Brésil, Canada, Chine, Danemark, Finlande, France, Allemagne, Inde, Italie, Irlande, Japon, Corée, Koweït, Luxembourg, Pays-Bas, Norvège, Portugal, Arabie Saoudite, Espagne, , Suisse, Turquie, Royaume-Uni, États-Unis d'Amérique, Émirats arabes unis (membre du FAD uniquement) (BAD, 2021)

Bien que la BAD a fait face aux problèmes d'instabilité politiques et guerres sur le continent, elle a continué d'augmenter ses membres ce qui a eu des répercussions notamment sur l'accroissement des prêts en vue d'appuyer ses états et gouvernements membres (Thirlwa, 1997).

Par ailleurs, dans les années 1990, elle a, de plus en plus, conçu son action en concertation avec les représentants des sociétés locales, pour que celles-ci soient les actrices de leur développement. (Groupe BAD, 2021). C'est ce que Howard (2010) appelle une approche autonomisante, c'est-à-dire une recherche réalisée avec les membres de la communauté ce qui leur permet de comprendre avec efficacité les problèmes de développement auxquels ils font face ainsi que les stratégies adaptées localement (Howard, 2010). Dans cette perspective de participation des populations dans ses interventions, la Banque a accentué et renforcé son partenariat avec les Organisations non gouvernementales (Kedowide, 1994). La raison de cette stratégie partenariale se justifie par : « leur aptitude à communiquer avec les couches sociales défavorisées : paysans pauvres, jeunes, enfants, femmes, refugies, personnes handicapées ; leur familiarité avec les méthodes participatives ; leur habilité à entretenir et à développer la créativité, les connaissances et les capacités de négociation des communautés de base ; le caractère multidimensionnel et intégré de leurs activités » (Kedowide. 1994, p. 3-4). Elle a aussi mis l'accent sur le rôle des femmes, sur l'éducation et sur les réformes structurelles. Dans cette même période (1990), elle a apporté son concours aux grandes initiatives comme : allègement de la dette extérieure des pays pauvres très endettés (PPTE), intégration régionale, jusqu'au Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique, le Nepad, dont le Groupe est l'un des maîtres d'œuvre.

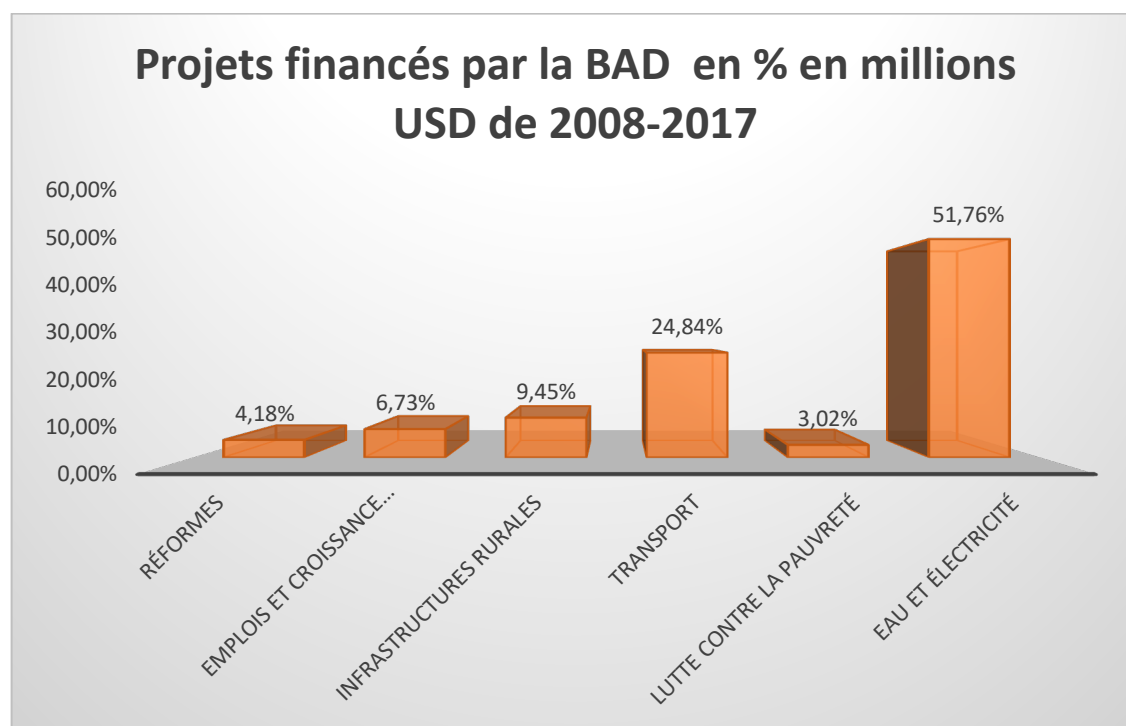
Depuis les années 1990, la BAD a certes opéré des transformations, notamment en matière de contrôle de ses financements. Et comme l'attestent les réformes structurelles et institutionnelles engagées depuis 2006 pour une Banque plus efficace, axée sur les résultats. (Groupe de la Banque Africaine de Développement, 2021). Au fur de son évolution, la Banque a intégré dans ses interventions d'autres axes transversaux de développement au niveau mondiale. C'est « en 1981 que la Banque signe la Déclaration des politiques et procédures environnementales liées au développement économique, suite aux principes et recommandations énoncés lors de la Conférence de Stockholm de 1972 » (Kedowide et al. 1993, p2).

La Banque, en dépit des contraintes économiques mondiales dûes à la pandémie de Covid-19 renforce son efficacité dans la gestion de ses portefeuilles, car en témoigne « les notations *AAA et AA+* attribuées par les quatre agences de notation notamment : Fitch Ratings, Standard & Poor's, Moody's et l'Agence japonaise d'évaluation du crédit » (Global Data. 2021, p26)

III.2. Contexte de la BAD et le Burundi

La Banque africaine de développement (BAD) et le Burundi ont une longue histoire de coopération, qui remonte à 1968, date de l'adhésion du pays à l'institution. Depuis le début de ses opérations au Burundi, en 1974, le Groupe de la Banque a financé quatre-vingt-six (86) opérations, dont 91,3 % ont été acquittées par le guichet du Fonds africain de développement (FAD), 6,8 % par la BAD, et 1,8 % par le Fonds spécial du Nigeria (FSN). En mars 2013, le cumul des opérations approuvées par le Groupe de la Banque est estimé à plus de 785,3 millions d'UC ce qui équivaut à 1.477.934 Dollards canadiens. (XE, 2021)

Figure N°4 : Financement du Groupe de la BAD au Burundi par secteur.



Source : Synthèse projets Groupe de la BAD-BURUNDI, 2008-2016 (BAD, 2021)

D'après ces données, on voit que la BAD a concentré ses financements dans quatre secteurs principaux dont l'eau et l'électricité avec 51,76%, le transport avec 24,84%, les infrastructures rurales avec 9,45% et la création des emplois et croissance économique avec 6,73%.

Comparativement aux autres institutions bilatérales importantes pour le Burundi, l'élimination de la pauvreté figure à la première place sur la liste des axes de financement successivement du Groupe de la Banque africaine de développement et du Programme des Nations Unies pour le Développement au Burundi. Suit ensuite la Banque Mondiale avec un engagement total de 713,45 millions de dollars répartis respectivement dans 14 projets nationaux et régionaux dont la santé, l'agriculture, l'éducation, les infrastructures, l'électricité, la protection de l'environnement, la protection sociale, la gouvernance, la compétitivité et la création d'emplois. (Banque Mondiale au Burundi, 2021). Les autres institutions partenaires de développement au Burundi notamment l'Union européenne concentre ses efforts essentiellement dans les domaines de droit de la personne humaines, la démocratie, la bonne gouvernance, etc. (Delegation of the European Union to Burundi 2016).

III.3. Emergence de l'évaluation participative à la BAD, cas du Burundi

Avant 2008, l'évaluation des projets financés détient peu ou presque pas de place dans les budgets globaux alloués aux projets. En effet, selon le cadre de mesure des résultats, au sein de la BAD, très peu de projets disposent du budget spécifique aux travaux de suivi-évaluation. Ainsi en 2008 par exemple, « 15 % seulement des projets comportaient des composantes satisfaisantes et 28% du même échantillonnage disposaient d'une ligne budgétaire spécifique au S&E. Ainsi, vers 2008, la Banque (BAD) s'est engagée à allouer 2% du coût de chaque projet au Suivi-évaluation. » (BAD. -Burundi. 2008-2012, P13).

Ce constat montre qu'avant cette époque (2008), la majorité des projets financés par la BAD n'a pas été évaluée dans le but d'analyser leurs impacts au sein des communautés bénéficiaires. Ceci constitue en effet une grande perte en amont et en aval au sein de toutes les parties prenantes des projets financés. En d'autres termes, la Banque ne sait pas si oui ou non les fonds qu'elle a injectés ont contribué à résoudre les défis des communautés desservies. En aval, les communautés

bénéficiaires n'obtiennent pas l'opportunité non seulement de donner des recommandations sur les activités financées, mais aussi et surtout les modes d'évaluation et plus précisément les types d'indicateurs à évaluer. En conséquence, le niveau d'appropriation par les bénéficiaires des projets financés devient secondaire ou même relatif. Dans les lignes suivantes, je présente les cadres de mesure des résultats des projets de la BAD.

III. 4. Cadre de mesure des résultats de la BAD, édition 2008-2012

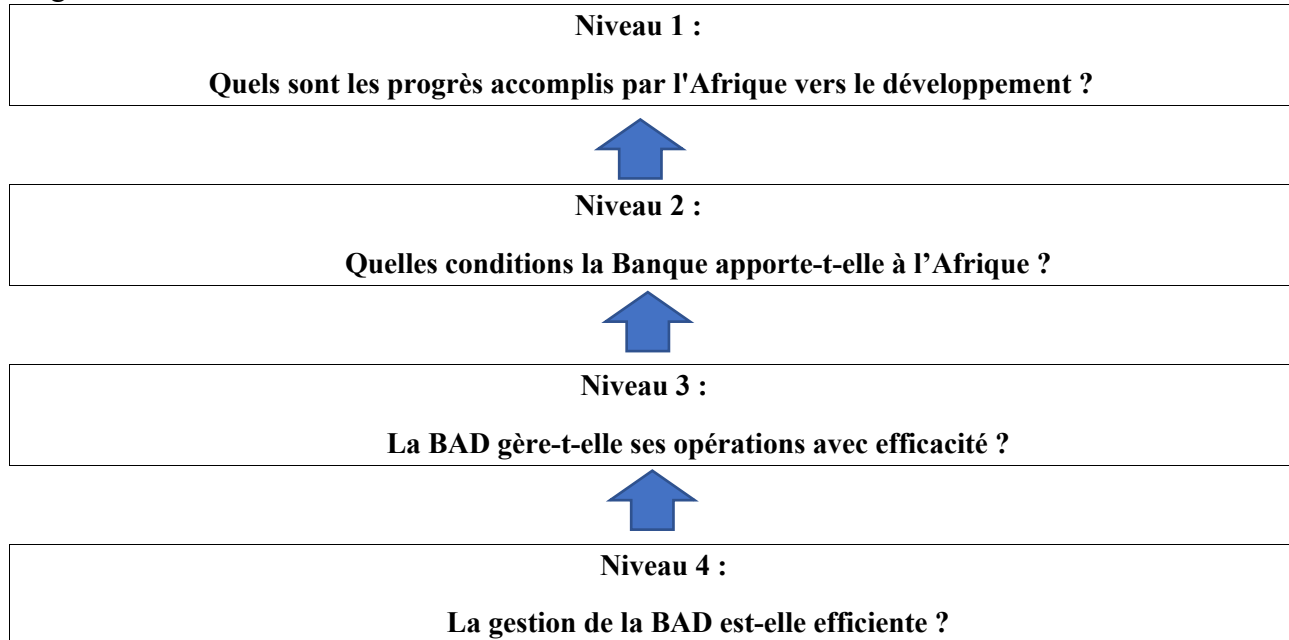
4.1. Présentation générale

Le présent cadre de mesure des résultats de la BAD donne des orientations et des guides techniques sur la gestion et l'évaluation des résultats des projets financés. Il propose « un mécanisme simplifié de publication des résultats – l'évaluation annuelle de l'impact des interventions sur le développement (EAID) et son résumé trimestriel, le tableau de bord des résultats (TR) – qui sert à fournir périodiquement à la Banque des informations sur sa performance par rapport aux résultats attendus et permet d'intervenir à temps par des mesures correctives » (BAD. 2008-2012. p1). Plus concrètement, le nouveau Cadre de mesure des résultats donne des précisions en matière de gestion technique des projets financés notamment le rapport entre la planification et les opérations, montrer des indicateurs permettant aux équipes de gestion de prévoir le suivi-évaluation dans la chaîne des résultats ainsi que l'usage des informations récoltées. (Cadre de mesure des résultats de la BAD, 2008-2012)

Ainsi, dans le cadre d'évaluation de ses projets, la BAD utilise un instrument dénommé « Rapport d'achèvement, lequel instrument fait état des principaux résultats obtenus grâce aux interventions de la BAD tout en donnant des détails précis concernant le processus ayant conduit aux résultats obtenus » (Cadre de mesure des résultats de la BAD. 2008-2012, p4). Les lignes suivantes présenteront les différents niveaux du cadre de mesure des résultats.

Le schéma suivant présente les quatre niveaux du cadre de mesure des résultats de la BAD.

Figure N°5 : Cadre de mesure des résultats de la BAD, 2008-2012



Source : Cadre de mesure des Résultats de la BAD, 2008-2012, p 6

Le cadre de mesure des résultats de la BAD comprend essentiellement quatre niveaux qui sont relatifs notamment au progrès du continent africain en matière de développement, les conditions de la Banque (c'est-à-dire analyser si la BAD contribue aux résultats du développement sur le continent en finançant des opérations et en fournissant l'assistance technique qui répond aux besoins de ces pays), ses efficacités d'opération ainsi que la qualité de la gestion de la Banque (efficience). Dans le cadre de ma recherche, c'est le premier niveau de ce cadre de mesure des résultats qui se rapporte de façon directe à l'évaluation des impacts relatifs aux appuis financiers de la Banque sur le continent africain. Ainsi, les principaux indicateurs de ce premier niveau couvrent de manière exhaustive les domaines suivants :

- i) *Croissance et réduction de la pauvreté,*
- ii) *Gouvernance et transparence.*
- iii) *Intégration et échanges régionaux ;*
- iv) *Développement du secteur privé et climat des investissements ;*
- v) *Développement des infrastructures.*
- vi) *Genre et développement humain ;*
- vii) *Pays fragiles et en proie aux conflits ;*
- viii) *Énergie renouvelable. La plupart des indicateurs sont en harmonie avec les indicateurs des partenaires au développement de la Banque, suite au consensus atteint par la communauté internationale menant des activités de développement*

(BAD, 2008-2012).

Dans les lignes suivantes, je présenterais les indicateurs des deux premiers niveaux du Cadre de Mesure des Résultats de la BAD, version 2008-2012.

4.2. Indicateurs par niveau du Cadre de mesure des résultats.

Les lignes suivantes détaillent les indicateurs selon les deux niveaux du Cadre de Mesure des Résultats (CMR). Mentionnons que le CMR trace de façon générale la situation socio-économique par rapport à la contribution de la BAD au sein du continent africain. Une attention particulière est donnée aux deux premiers niveaux du CMR que sont notamment : les progrès accomplis par l'Afrique vers le développement ainsi que les conditions que la Banque apporte à l'Afrique. Il s'agit des domaines qui se rapportent directement aux activités ainsi que les résultats de développement. Ce sont ces deux domaines qui permettent d'évaluer les impacts des projets financés par la BAD au niveau communautaire. Quant aux indicateurs des deux domaines restants, ils sont internes à la BAD. Ces derniers sont relatifs à l'efficacité des opérations ainsi que l'efficience de gestion de la BAD.

Le tableau suivant présente les indicateurs de ce cadre de mesure de résultat étant donné que ces derniers se rapportent aux activités et donc permettent d'évaluer impacts dans les communautés.

Tableau N⁰³ : Vingt-six indicateurs du premier niveau des résultats de développement

INDICATEURS *	REFERENCE		
	Année	Pays africains	Dont des pays FAD
Croissance et réduction de la pauvreté			
PIB par habitant (Dollar EU constant 2000)	2009	896	405
Population vivant avec moins de 1,25 dollar EU/j (PPA) (%)	2005	51,4	53,6
Inégalités de revenus (Index GINI)	2005	42	42,1
Gouvernance et transparence			
Barème d'évaluation des finances et des dépenses publiques (1 à 7)	2008	3,2	3,1
Moyenne mondiale des indicateurs de gouvernance (-2.5 à 2.5)	2008	-0,8	-0,95
Indice de transparence des industries extractives (% conformité)	2009	33,3	40,0
Intégration et échanges régionaux			
Part de l'Afrique dans le commerce international (%)	2008	s.o	3,4
Commerce inter-africain (milliards de dollars)	2008	1,015	43
Développement du secteur privé et climat des investissements			
Coût nécessaire pour démarrer une affaire (% RNB/hab)	2009	107,8	s.o.
Temps nécessaire pour démarrer une affaire (nb de jours)	2009	40,8	s.o.
Classement Indice mondial de compétitivité (1 à 7)	2009	3,6	3,4
Staple crops yield index (2002 value = 100)	2008	110	108
Développement des Infrastructures			
Meilleur accès aux ressources en eau (% de la population)	2008	64,9	57,5
Meilleur accès aux routes carrossables en toute saison (% de la population rurale)			35
Taux d'électrification des foyers (% des ménages)	2006	43	
Abonnés au téléphone fixe et au mobile (pour 1.000 habitants)	2008	40	28,5
Utilisateurs d'Internet (par 1,000)	2008	408	283
Accès aux installations d'hygiène et (% population)	2008	67	42
		41,0	28,2
Genre & développement humain			
Mortalité infantile chez les enfants de moins de 5 ans (pour 1000 naissances vivantes)			145
Taux de scolarisation des filles par rapport aux garçons aux cycles primaire et secondaire (%)	2009	130	
Taux d'achèvement du primaire (%)	2007	87	86
Indicateur genre/emploi(indice)	2007	64	54
Mortalité maternelle (pour 100000 naissances vivantes)	2007	s.o.	0,74
	2009	677	813
Etats fragiles et pays en conflit			
Moyenne EPIP (moyenne EPIP)	2008	s.o	2,71
Nombre d'Etats fragiles (EPIP<3.2) (countries)	2005	20	20
Energie renouvelable			
Combustible renouvelable et déchets énergie) (% total			
	2007	41,9	78,8

*Des données désagrégées par genre seront fournies pour tous les indicateurs pertinents dans la première Revue Annuelle de l'Efficacité de l'Aide (RAED)

Source : Cadre de mesure des résultats de la BAD. 2008-2012. P8

Dans ce tableau du Cadre de Mesure des Résultats de la BAD, version 2008-2012, il y a vingt -six- indicateurs répartis dans les huit domaines relatifs à l'analyse du niveau des avancées réalisées par le continent Africain vers le développement. Dans le domaine Croissance et réduction de la

pauvreté, trois indicateurs ont été définis notamment le PIB par habitant PIB (Dollar EU constant 2000), la population vivant avec moins de 1,25 dollar EU/j ainsi que les inégalités de revenus. Les indicateurs définis au niveau de la gouvernance et transparence sont entre autres le barème d'évaluation des finances et des dépenses publiques (1 à 7), la moyenne mondiale des indicateurs de gouvernance (-2.5 à 2.5) et l'indice de transparence des industries extractives (% conformité). Dans le domaine de l'intégration et échanges régionaux, deux indicateurs ont été déterminés notamment la part de l'Afrique dans le commerce international (%) et le commerce inter-africain (milliards de dollars). Concernant le secteur du Développement du secteur privé et climat des investissements, quatre indicateurs ont été choisis entre autres : le coût nécessaire pour démarrer une affaire (% RNB/hab), le temps nécessaire pour démarrer une affaire (nbre de jours), le classement par rapport à l'Indice mondial de compétitivité (1 à 7) et le Staple crops yield index. Dans le domaine de développement des Infrastructures, il y a six indicateurs dont le meilleur accès aux ressources en eau (% de la population), le meilleur accès aux routes carrossables en toute saison (% de la population rurale), le taux d'électrification des foyers (% des ménages), les abonnés au téléphone fixe et au mobile (pour 1.000 habitants), les utilisateurs d'Internet (par 1,000) ainsi que l'accès aux installations d'hygiène et (% population). Quant au secteur du genre et développement humain, il y a quatre indicateurs : la mortalité infantile chez les enfants de moins de 5 ans (pour 1000 naissances vivantes), le taux de scolarisation des filles par rapport aux garçons aux cycles primaire et secondaire (%), le taux d'achèvement du primaire (%), l'indicateur genre/emploi... ainsi que la mortalité maternelle (pour 100000 naissances vivantes). Enfin, dans les domaines relatifs aux Etats fragiles et pays en conflit et les énergies renouvelables, trois indicateurs ont été successivement définis entre autres la moyenne EPIP (moyenne EPIP) et le nombre d'Etats fragiles (EPIP<3.2) ainsi que le % du combustible renouvelable et déchets. La partie qui suit met en évidence les principaux indicateurs que la BAD a retenu dans le cadre du suivi-évaluation de sa contribution à l'Afrique.

4.3. Indicateurs du niveau 2 relatif à la contribution de la Banque à l'Afrique (Conditions de la BAD)

Cette partie montre les indicateurs clés retenus par la BAD en matière de suivi de sa contribution sur le continent africain. C'est dans ce cadre que la Banque a publié les **principaux indicateurs**

sectoriels de base (PIS en sigle). Les PIS sont des indicateurs standards utilisés dans les cadres logiques des projets pour mesurer les réalisations les plus récurrentes et les résultats intermédiaires enregistrés grâce aux opérations de la Banque. Les principaux domaines d'intervention concernés par ces principaux indicateurs sectoriels sont : « i) les transports, l'énergie et les TIC, ii) l'eau et l'assainissement ; iii) l'intégration régionale ; iv) le changement climatique et les énergies propres ; v) l'éducation, la santé et la protection sociale ; vi) la gouvernance économique et financière ; vii) les opérations du secteur privé ; et viii) l'agriculture. (Cadre de mesure des résultats de la BAD. 2008-2012, p9). Les principaux indicateurs retenus dans ces domaines sont successivement et essentiellement les suivants : le nombre de personnes ayant accès aux modes de transport public en toute saison sur une distance de 2 km qui les séparent de leurs domiciles, notamment des femmes (effectif et pourcentage), le nombre de personnes ayant accès à des sources améliorées d'eau potable, dont des femmes (effectif, pourcentage), le nombre de nouveaux réseaux de télécommunications desservant plus d'un pays, les personnes formées aux pratiques agricoles résistantes au climat, dont des femmes (nombre, pourcentage), les personnes formées aux techniques de base en micro finance et commerce, dont des femmes (nombre, pourcentage), le temps mis pour démarrer une affaire (nombre de jours), la part des emplois permanents pour les femmes (pourcentage) ainsi que les personnes formées dans le secteur agricole, dont des femmes (nombre, pourcentage) (BAD-Cadre de mesure des résultats, 2008-2012). Le détail des autres indicateurs se trouvent en annexe de ce travail. Quant au travail de récolte et de traitement des données de la BAD, il est présenté dans la partie suivante.

4.5. Récolte, analyse et traitement des données des indicateurs

La récolte des données, l'analyse ainsi que le traitement des données résulte de la conjugaison des efforts de différentes équipes multidisciplinaires de la Banque. Il s'agit notamment du Département de la Statistique de la Banque (ESTA), des évaluations spéciales, des enquêtes et des sources nationales. À la Banque, le département de la statistique normalise et classe ces données avant de les conserver sur la plateforme de données de la Banque. (BAD, 2008-2012).

D'emblée, les différents indicateurs tels que définis par la Banque s'inscrivent généralement dans la mesure chiffrée des projets financés dans le but de justifier l'utilisation des fonds et les résultats obtenus. Deux projets peuvent servir de cas d'illustration de la mesure chiffrée des résultats des

projets, il s'agit notamment Burundi – Watershed Management Project (PABV) et du Burundi - Bututsi Agropastoral Development. Pour le PABV par exemple, la réalisation des résultats de tout le projet a obtenu un score de 3,35 étant donné que l'excellent score en matière de réussite et défini par la BAD est de 4 sur 5 (Burundi-PABV, 2005). Concernant le Bututsi Agropastoral Développement dont l'objectif était d'augmenter les revenus des éleveurs et améliorer la qualité des sols cultivables et la productivité, les résultats sont mesurés en chiffre. Au niveau de l'agriculture, la production des semences de pommes de sorgho, pommes de terre et patate douce représente successivement 210%, 94% et 89,2% alors que le traitement des parasites et vaccination du bétail représente successivement 125%, 84,5% et 55%. (Burundi-Bututsi Agropastoral Development project, 2014). Les lignes suivantes présentent le nouveau cadre de mesure des résultats de la BAD, lequel CMR s'inscrit dans le cadre de mesure des impacts de développement.

III.5. Cadre de mesure des résultats de la BAD, édition 2016-2025

Cette nouvelle version de cadre de mesure de résultat s'inscrit dans le cadre de renforcement de la première version en mettant cette fois-ci un accent particulier sur les impacts de développement issus des projets financés par la Banque. C'est dans ce cadre que la Banque introduit une nouvelle méthodologie intitulée l'Approche de l'impact sur le développement » dans son approche de financement et de suivi de ses interventions (BAD. Cadre de mesure des résultats 2016-2025).

L'introduction de ce nouveau cadre de mesure des résultats s'inscrit dans le but d'apporter des améliorations au premier CMR. En effet, contrairement au premier CMR où l'accent était essentiellement mis sur le calcul chiffré des réalisations par rapport aux budgets (CMR 2008-2012), le nouveau CMR s'inscrit dans le cadre de mesure et d'évaluation d'impact de ses réalisations. Cette nouveauté que la BAD apporte par le biais de ce nouveau CMR est précisé dans le deuxième niveau de ce cadre, lequel est énoncé comme suit : Quel impact sur le développement ont les opérations de la Banque ? La BAD a voulu améliorer la qualité de ses financements en mettant un accent particulier sur l'analyse des conséquences des financements au niveau des bénéficiaires plutôt que les résultats d'achèvement des projets eux-mêmes. Les lignes suivantes donneront des détails par rapport aux nouveautés qu'apportent ce nouveau CMR.

Ce nouveau cadre de mesure des résultats (CMR) concerne les projets financés par la Banque pour la période de 2016 jusqu'en 2025 mais qui sera révisé une fois les trois ans. Comme pour le premier cadre de résultat, ce dernier comprend les quatre principaux niveaux que la première version et peuvent être schématisés comme suit :

Figure N°6. Le CMR comporte quatre niveaux pour évaluer l'efficacité de la Banque en matière de développement (Cadre de mesure des résultats de la BAD 2016-2025)



Source : Cadre de mesure des résultats de la BAD 2016-2025

Comparativement au premier cadre de mesure des résultats, le Cadre de mesure des résultats de la BAD, version 2016-2025, apporte une nouveauté en matière d'évaluation d'impact. En effet, la Banque commence à s'interroger sur les conséquences de ses opérations à l'endroit des communautés desservies en mettant un accent très particulier sur les impacts occasionnés donc indirectement l'aspect participatif de nouveaux outils d'évaluation d'impact. Ainsi, le niveau 2 se rapporte directement aux impacts que les opérations de la Banque ont occasionné sur le continent africain. Par impact, la Banque entend un document technique qui suit les progrès de ses

interventions comparativement aux facteurs de performance de cette dernière. Le nouveau CMR est un guide servant de prise de décision notamment dans la performance opérationnelle et l'allocation des budgets (CMR 2016-2025, p5). Plus précisément, le nouveau CMR définit les indicateurs à prendre en compte pour mesurer l'impact de la BAD dans la vie quotidienne des africain.es. Au niveau de la croissance inclusive et verte par exemple, les indicateurs retenus sont les suivants :

Tableau N⁰4 : Indicateurs selon le nouveau CMR 2016-2025

Dimension	Explication	Indicateurs
Inclusion économique	Réduction de la pauvreté et des inégalités de revenus	Le PIB par habitant, la pauvreté et l'inégalité des revenus (<i>coefficient de Gini</i>)
Inclusion sociale	Garantir l'égalité des chances pour tous	Éducation et santé
Inclusion spatiale	Élargir l'accès aux services de base	Accès aux routes, à l'électricité, à l'eau et aux services de santé.
Inclusion politique	Assurer une représentation large	Cela est mesuré à travers des indicateurs qui suivent la gouvernance (indice Mo Ibrahim), la qualité des institutions (indicateurs du CPIA) et leur capacité à assurer une large représentation (fiscalité et inclusion des femmes)
Renforcer la résilience et s'adapter à un environnement en mutation	Conditions météorologiques violentes, causée par une combinaison de la variabilité du climat et de l'activité humaine	Le nombre de personnes souffrant de la faim et de la malnutrition, et ii) la résilience aux chocs hydriques
Gérer les ressources naturelles efficacement et durablement	Stimuler l'innovation et maximiser la performance pour le développement dans ce secteur	Productivité agricole et rendement céréalier.
Promouvoir les infrastructures durables, réduire les déchets et la pollution	Gestion efficace des processus de développement, afin de réduire la pollution et les déchets.	Les émissions de CO2 par rapport au PIB et ii) la capacité de production d'énergie renouvelable

Source : CMR-BAD 2016-2025, P 10

D'emblée, cette approche de mesure d'impact permet à la BAD de quantifier sa part dans le développement du continent africain, plus précisément en priorisant les changements sociaux dans ses interventions. A titre illustratif dans l'inclusion économique, cette nouvelle approche permet non seulement de montrer plus ou moins les emplois créés suite aux projets, mais aussi et surtout l'apport de ces emplois dans la croissance économique (CMR 2016-2025, p21). Le tableau suivant montre la nouveauté entre les deux cadres de mesure des résultats.

Tableau N°5 : comparatif des deux cadres de mesure des résultats au sein de la BAD

Année&Niveau	2008-2012	2016-2025	Changements
Niveau 1	Quels sont les progrès accomplis par l'Afrique vers le développement ?	Quels progrès de développement l'Afrique est-elle entrain de réaliser?	
Niveau 2	Quelles conditions la Banque apporte-t-elle à l'Afrique ?	Quel impact sur le développement ont les opérations de la Banque	Evaluation d'impact et approche participative
Niveau 3	La BAD gère-t-elle ses opérations avec efficacité ?	La BAD gère t-elle efficacement ses opérations ?	
Niveau 4	La gestion de la BAD est-elle efficiente ?	La gestion interne de la Banque est-elle efficiente ?	

Source : Synthèse des deux CMR de la BAD.

En conclusion, les deux cadres de mesures de résultats montrent l'évolution de la Banque dans la mesure des progrès qu'elle réalise pour atteindre ses objectifs sur le continent africain. C'est au niveau 2 que la BAD réoriente encore son approche participative par le biais de l'évaluation d'impact. De surcroît, le nouveau cadre de mesure des résultats (2016-2025) fournit à la Banque une architecture de ses forces et faiblesses afin de mieux intervenir avec efficacité et efficience en partant de ses planifications quotidiennes internes (BAD, 2016-2025). C'est même dans ce contexte que la Banque a fait une transition dans ses interventions en passant de la mesure de l'efficacité vers la mesure d'impact. Ainsi, mieux mesurer l'impact de la Banque sur le développement devient une priorité :

« Alors que la Banque fait preuve d'efficacité dans la mesure des réalisations intermédiaires (par exemple le nombre de bénéficiaires des projets) et des produits des projets (par exemple le nombre de kilomètres de route construits), elle doit améliorer la mesure et l'évaluation de l'impact de ses activités sur le développement. À cette fin, la Banque a introduit une nouvelle méthodologie, intitulée l'Approche de l'impact sur le développement, qui permettra de suivre le nombre d'emplois créés, y compris pour les jeunes et les femmes, mesurer les effets directs produits par des investissements et/ou des projets (par exemple les personnes employées dans le projet lui-même) mais aussi estimer les effets indirects (par exemple les emplois dans la chaîne logistique) et induits (par exemple les emplois créés parce que les personnes employées directement ou indirectement dépensent leurs salaires) et la contribution à la croissance économique » (BAD, 2016-2025, p5).

C'est finalement dans ce contexte de transition vers la mesure d'impact que la Banque a mis sur pied un manuel de consultation et de participation des parties prenantes aux opérations spécifiques de la BAD. Ce manuel est décrit de façon sommaire dans les lignes suivantes.

III.5. Manuel de consultation et de participation des parties prenantes aux opérations de la BAD

Que ce soit au niveau central de la Banque ou au niveau du personnel réparti dans les pays africains respectifs financés par la Banque, la participation des bénéficiaires dans les projets demeure un concept complexe, compliqué à mettre en œuvre en entièreté dans l'exécution et l'évaluation des projets. La Banque mentionne certains risques liés à la mise en œuvre de cette approche dans ses projets respectifs financés. Les parties suivantes présenteront les considérations de cette approche par la Banque (Groupe de la BAD, 2009), ses perspectives, son niveau de mise en œuvre, les outils et méthodes d'évaluation ainsi que les défis auxquels elle fait face pour sa mise en œuvre systématique dans tous ses projets.

1. Aspect général du manuel.

Au sein de la Banque, les approches participatives dans le cadre de ses projets se font à travers des partenariats avec le tiers secteur, c'est-à-dire les Organisations Non Gouvernementales et la société civile. En effet, selon ce manuel de consultation et de participation :

« Un partenariat élargi avec les Organisations de la société civile (OSC) est indispensable dans les efforts déployés par la Banque pour mettre en œuvre des approches participatives. Ces

organisations non-gouvernementales (ONG) et les organisations à base communautaire (OBC) qui représentent les pauvres et les femmes sont les parties prenantes les plus importantes dans les opérations appuyées par la Banque. La participation au niveau local se fait souvent par le biais des OBC et est facilitée par les ONG locales ». (BAD, 2009, p5). La Banque commence à être consciente du rôle important des autres parties prenantes dans la réussite de sa mission.

Depuis 2016, il y a eu en effet une bonne volonté de faire participer les parties prenantes au sein des projets de la BAD, mais cette volonté est exprimée sous forme d'orientation et/ou de politique. Cette orientation politique de la Banque considère la participation des organisations de la société civile comme les partenaires de mise en œuvre ou d'exécution. Ce changement de paradigme vers les approches participatives s'inscrit dans la suite des changements opérés par la BAD au fur et à mesure de son évolution. Ainsi : « En 1999, la Banque africaine de développement a décidé de revoir ses procédures d'évaluation des impacts des projets qu'elle envisage de financer. Elle a cherché à intégrer dans le processus d'évaluation des facteurs transversaux, tels que la pauvreté, le genre et la participation des parties prenantes » (Canadian Consulting Engineer. 2005, p1). Il s'agit en effet d'attribuer notamment des mandats de prestation de service et/ou d'expertise aux organisations de la société civile et les organisations non gouvernementales dans le cadre d'exécution des projets financés par la Banque. Ces mandats peuvent concerner notamment les fournitures diverses, les services de renforcement des capacités, les services d'encadrement, etc. Ainsi, dans le cadre de ce genre de partenariat, les organisations recrutées respectent les missions qui leur sont attribuées par le commanditaire, ici la Banque. Malheureusement, les bénéficiaires directs des projets sont quasi inexistantes dans cette approche participative. D'après ce manuel « La Banque a toujours traité avec les gouvernements et un nombre réduit de parties prenantes. » (BAD, 2009). Ici, on se trouve devant une situation de confusion et de double discours de la BAD, en ce sens qu'elle veut inclure plus de parties prenantes mais malheureusement pas suffisamment à la fois.

Il y a lieu de constater ici qu'au niveau de la BAD, l'approche participative dans les évaluations des projets est en grande partie limitée aux partenaires de mise en œuvre et cette situation est restée n'a pas changé jusqu'à aujourd'hui. Il se voit que la participation et l'implication des bénéficiaires directs variés des projets se situent finalement au niveau symbolique alors qu'en réalité c'est une

partie composante et incontournable dans tous le cycle des projets. Ceci est d'autant plus vrai que la Banque traite directement avec les gouvernements demandeurs de financement.

Dans ce manuel, la Banque mentionne un nombre important de risques relatifs à la participation importante des parties prenantes dans ses projets.

1. Des coûts initiaux plus élevés en termes de temps et de ressources (aussi bien pour la Banque que pour les participants) ;
2. Le risque lié à l'organisation d'activités participatives pas assez planifiées ou des activités de pure forme en raison du manque de temps, de capacités, d'engagement ou de ressources ;
3. Le manque de volonté politique de la part des gouvernements pour permettre une participation d'envergure parce qu'ils craignent une perte de pouvoir ou d'influence ;
4. Les difficultés pour atteindre les groupes marginalisés et pour s'assurer que les vrais priorités et besoins des pauvres et des groupes vulnérables sont représentés ;
5. Les difficultés pour identifier les ONG et les OCS véritablement représentatives ;
6. La cooptation du processus de participation par des parties prenantes plus puissantes et les mieux efficaces, et l'exclusion des pauvres et des défavorisés ;
7. La création d'attentes irréalistes ; l'aggravation des conflits entre les groupes de parties prenantes sur les différents intérêts/priorités ;
8. La faiblesse des capacités des organisations bénéficiaires et intermédiaires ;
9. Le défi que représente la coordination des efforts avec d'autres activités de consultation /participation en cours afin d'éviter « l'ennui » (BAD, 2009).

Parmi les neuf risques de l'accroissement des parties prenantes inventoriés par la Banque, quatre d'entre eux constituent la base la plus importante. Il s'agit successivement des ressources budgétaires potentiellement élevées, l'inexpérience de la Banque dans les approches participatives, le manque de volonté politique des gouvernements par peur de perte d'influence au sein de la population ainsi que les difficultés à identifier les groupes vulnérables et la mise en œuvre de leurs priorités respectives. Cependant, malgré les risques liés à l'approches participative, la BAD est très

consciente des avantages incontournables de la participation. Parmi ces derniers figurent notamment : « une conception de projet améliorée basée sur les connaissances et expertises locales, un engagement renforcé des parties prenantes et une appropriation des politiques et projets, la promotion de la durabilité ainsi qu'une émergence des innovations issue de l'expérience sur le terrain. » (BAD, 2009, p10).

En pratique, « la Banque a toujours traité avec les gouvernements et un nombre réduit de parties prenantes ». (BAD, 2009, p11). Par ailleurs, la BAD considère que le premier responsable de l'approche participative revient aux États emprunteurs : « La responsabilité de la conception et de l'exécution des processus participatifs incombe largement aux gouvernements emprunteurs puisqu'ils sont chargés de l'exécution des projets financés par la Banque » (BAD, 2009, p14)

Néanmoins, dans le cadre d'implanter cette approche participative dans les projets financés, la Banque donne des directives sous forme de guides dont son personnel sur le terrain se réfère pour rendre les projets de la BAD plus participatifs. Parmi ces directives figurent entre autres : « une implication du gouvernement dès le début et tenir les autorités concernées informées ; faire le plaidoyer de la participation, proposer des actions participatives spécifiques au gouvernement et l'encouragement des visites sur le terrain. (BAD, 2009, p13). Le paragraphe suivant montre de façon sommaire la mise en pratique de l'approche participative dans l'identification des projets à financer par la BAD.

2. Identification des projets

Au sein de la Banque, le choix et l'analyse des projets à financer se font généralement à deux niveaux, notamment le bureau et l'identification de terrain. Le premier niveau est enclenché au siège de la Banque Africaine de développement. En effet, « elle est faite sur base des connaissances dont dispose le personnel, les données de base issues des ONG et OSC ainsi que les différents contacts. D'autres sources principales sont notamment les informations des projets et/ou programmes antérieurs archivées dans les institutions gouvernementales, les autres bailleurs de fonds et ONG ainsi que les recherches électroniques » (BAD, 2009, p. 20).

Quant à la deuxième phase, elle concerne les contacts avec les organisations et agences gouvernementales identifiées lors de la première phase. En effet, « des réunions sont organisées avec les autorités gouvernementales et bailleurs de fonds, une base de données des ONG/OSC et agences d'exécution est mise à jour et enrichie ; des visites de sites de projets sont même réalisés dans le but de rencontrer les potentielles populations susceptibles d'être touchées par le projet » (BAD, 2009, p.20).

D'emblée, les bénéficiaires directs bénéficient d'une inclusion faible dans le processus d'identification des projets à être financés par la Banque. Ceci est d'autant plus vrai que dans ce processus, le personnel « peut tenir un dialogue informel avec les bénéficiaires » (BAD, 2009, p20). Cette absence des bénéficiaires dans le processus d'évaluation transforme ces derniers en personnes étrangères dans la gestion des affaires les concernant.

Les lignes qui suivent donnent un aperçu des approches participatives conventionnelles dans le cadre du suivi-évaluation des projets communautaires avec un aspect comparatif avec le manuel de participation des bénéficiaires de la BAD.

Tableau N°6 : Comparatif des approches participatives et conventionnelles de Suivi&Évaluation

	S&E conventionnels	S&E participatifs
Qui	Experts externes	Parties prenantes, y compris les communautés et le personnel du projet, un facilitateur externe
Quoi	Indicateurs prédéterminés pour mesurer les apports et les produits	Des indicateurs identifiés par les parties prenantes pour mesurer aussi bien le processus que les produits
Comment	Enquête sur questionnaire par des évaluateurs "neutres" extérieurs, éloignés du projet	Des méthodes simples, qualitatives ou quantitatives par les parties prenantes elles-mêmes.
Pourquoi	Pour rendre le projet et le personnel fiables aux yeux de l'organe de financement	Pour habilitier les parties prenantes à prendre des actions correctives.

Source: Adapté de Rietbergen-McCracken et Narayan, 1997.

D'après ce tableau, l'approche se prétend « participative » alors qu'elle reste dans une forme conventionnelle et *top-down* en bout de ligne. Le caractère non formel de dialogue avec les

bénéficiaires, la responsabilisation des autorités gouvernementales dans l'évaluation et la mise en œuvre des approches participatives sont parmi les principaux points qu'il faudrait revoir pour amorcer le processus de changement dans la mesure et l'évaluation d'impact des projets financés par la BAD. Le paragraphe ci-après fait un aperçu sur les approches utilisées dans le suivi-évaluation des projets financés par la Banque dans le continent africain.

III.6. Méthodes et outils utilisés dans le suivi-évaluation des projets

Au sein de la BAD, il n'y a pas de méthodologie appropriée pour l'évaluation des projets financés. Le choix de la méthodologie dépend de la nature du projet et des gestionnaires des pays respectifs et se base sur les indicateurs de réalisation ainsi que les objectifs définis dans la conception de chaque projet. De plus, les évaluateurs/consultants recrutés pour évaluer les projets de la BAD déterminent de façon indépendante leurs outils sur base des indicateurs leur fournis par le commanditaire (BAD) dans les Termes de référence de recrutement. En effet, d'après ce manuel, « le choix de la méthodologie de participation la plus appropriée, que ce soit pour un projet spécifique ou un secteur, doit provenir directement de l'objet du projet ou de l'activité » (BAD, 2009). Notons que cette approche est encore en vigueur au sein de la BAD.

Néanmoins, dans le cadre du choix de méthodologie, la Banque propose un certain nombre de questionnements dont son personnel peut se référer dans la définition d'une méthodologie participative d'évaluation appropriée. Il s'agit notamment de la nature du programme/projet et son but, genre des parties prenantes à impliquer, leur statut social ainsi que la capacité technique à concrétiser la participation. (BAD, 2009). Notons que cette approche est valable dans tous les projets financés par la BAD.

D'emblée, au Burundi et au niveau central, c'est-à-dire le gouvernement, la participation des bénéficiaires dans la conception et l'évaluation d'impact des projets n'a pas encore pris de place comme stratégie incontournable dans le processus de lutte contre la pauvreté (World bank, 2017). Quant au niveau de la BAD, l'analyse approfondie des trois projets prévus dans le cadre de ma recherche présentera la part réservée aux bénéficiaires dans l'évaluation d'impact de ces derniers. Le prochain chapitre présente les trois projets de développement sous analyse.

Chapitre IV. Présentation des trois projets de développement

Ma recherche s'est faite sur trois rapports d'évaluation de trois projets financés par le groupe de la Banque Africaine de Développement. Ces trois projets concernent des domaines de développement et s'inscrivent dans le cadre national stratégique de lutte contre la pauvreté du Burundi. Ces domaines sont notamment : la sécurité alimentaire (agriculture-élevage), les infrastructures sociocommunautaires notamment les routes ainsi que la réduction de la pauvreté. La sécurité alimentaire s'inscrit dans le cadre l'autosuffisance alimentaire et la réduction des maladies liées à la malnutrition. Quant aux infrastructures routières, elles réduisent l'enclavement des communes et provinces, facilitent le transport des marchandises, améliorent la communication entre les villages ainsi que l'accès facile aux centres de santé et hôpitaux. Ces trois secteurs contribuent à la réduction de la pauvreté et sont parties intégrantes du cadre stratégique de lutte contre la pauvreté du gouvernement Burundais. Ces trois domaines ont été choisis d'une part du fait qu'ils constituent une des fondations solides du développement sur laquelle les autres secteurs clés du développement comme la santé, l'éducation et le bien-être des communautés peuvent facilement s'enraciner et produire des fruits. D'autre part, ces domaines constituent une base pour comprendre ce qui manque dans les méthodes d'évaluations utilisées dans le but de déclencher les changements de façon large.

La conception ainsi que la définition des indicateurs ont été réalisées par les équipes du projet de la BAD. Toutes les évaluations ont été commanditées par la BAD et exécutées par des consultants ou bureau des consultants externes recrutés par la même institution. Les méthodologies ainsi que les outils d'évaluation ont été conçus sur base des indicateurs fournis et validés par le bailleur des fonds. Selon les rapports d'évaluation des trois projets sous étude, des enquêtes qualitatives (focus groups, entretiens individuels) et les enquêtes quantitatives dans les ménages ont été systématiquement utilisés par les consultants recrutés aux fins d'évaluation d'impact. Dans toutes ces évaluations, un accent particulier de la recherche sera mis sur la place des populations bénéficiaires dans tous les processus d'évaluation. Les lignes suivantes donnent quelques détails de ces projets, notamment les objectifs ainsi que les composantes de ces derniers.

IV.1. Projet no1: Burundi – watershed management Project (Projet d’Aménagement des Bassins Versants, PABV, en sigle)

A. Objectif et contexte du projet

1. Contexte du projet

L'évaluation de ce projet a été réalisée en 2011 bien que les activités aient commencé en mai 2006. Le projet s'inscrit dans le contexte de restauration des ressources forestières burundaises dégradées par la surexploitation des terres arables, le surpâturage et les érosions fréquentes avec des conséquences au niveau de la production agricole ainsi qu'une perte élevée de terres agricoles (PABV, 2006, v). Le projet avait pour mission de relever les défis dans le secteur des ressources environnementales et apporter par ce fait des solutions dans les technologies de fertilisation des sols, l'aménagement des bassins, la gestion des forêts et des bois, mais aussi la mobilisation des populations dans la protection des ressources environnementales (PABV, 2006, v). Ce projet a été exécuté dans six provinces sur 18 provinces qui composent le Burundi. Ces provinces sont notamment Gitega, Bururi, Rutana, Muyinga, Kirundo et Cankuzo. Le coût total du projet est de UA = 10.44 millions, soit 19.64 millions \$ Canadiens (XE, Convertisseur de devises, 2021).

1. Objectif et composantes du projet

Selon le rapport de la BAD, l'objectif du secteur du projet PABV est de contribuer à la sécurité alimentaire en restaurant le sol, qui est le capital productif. Plus spécifiquement, le projet vise à protéger les bassins versants, à augmenter la production forestière et agro-élevage et à accroître les revenus ruraux dans la zone du projet. Le projet vise à atteindre ces objectifs par la plantation de forêts (étatiques, communautaires et privées), la promotion de l'agroforesterie et la diffusion de technologies appropriées afin d'améliorer la fertilité des sols et de diversifier la production, la formation et la sensibilisation de la population, l'organisation et l'implication des groupes et associations de producteurs dans les activités, ainsi que le renforcement des capacités institutionnelles du département forestier (PABV, 2014). Les quatre principales composantes du projet PABV sont entre autres :

- a) La formation, sensibilisation et supervision technique de tous les acteurs impliqués dans le processus ce qui se rapporte à l'une des composantes de la participation des bénéficiaires ;
- b) La formation des petits exploitants à l'agroforesterie, au contrôle de l'érosion, à l'approvisionnement communautaire, à sa gestion et à sa supervision, ainsi qu'aux techniques à forte intensité de main-d'œuvre ;
- c) Les voyages d'étude pour les petits exploitants ainsi que pour les fonctionnaires du ministère et du département des forêts ;
- d) Fourniture des équipements et assistance technique.

1. Composante de conservation et d'amélioration des ressources

Cette composante vise à restaurer le couvert végétal des collines dénudées, à protéger le sol contre l'érosion et à réhabiliter et entretenir les pistes forestières à travers les objectifs traduits en activités suivantes :

- a) Plantations domaniales et communautaires : i) 15 000 ha de plantations domaniales, et ii) la création de 1 800 ha de boisés communautaires ;
- b) Conservation des sols et des eaux : i) construction de 600 000 mètres linéaires d'ouvrages de lutte contre l'érosion sur les pentes et les terres agricoles menacées par l'érosion ;
- c) Construction/réhabilitation de pistes forestières : i) 35 km de pistes anciennes et dégradées ; ii) 100 km de nouvelles pistes à ouvrir dans les nouvelles plantations ; iii) 100 km de nouvelles pistes à ouvrir dans les nouvelles plantations, iii) 250 km de pistes et de coupe-feu à entretenir ;
- c) Suivi technique de la création des plantations.

2. Composante Amélioration de la production agro-sylvio-pastorale

Cette composante vise à augmenter la production forestière, agricole et animale par la restauration des sols, la diversification de la production et la restauration du couvert végétal à travers les

activités suivantes : a) Production forestière ; b) Produits vivriers et maraîchers ; c) Production animale.

3. Composante de la gestion du projet

Cette composante a été gérée par le département des forêts, l'unité de mise en œuvre du projet et le personnel de soutien. Le projet était représenté par deux antennes situées dans les zones de Mahwa et Muyinga représentant successivement les régions du Sud et du Nord du Burundi (PABV, 2014).

D'après le rapport d'achèvement, toutes les activités prévues ont été exécutées de manière globale. Selon les mesures d'évaluation de la BAD (échelle d'évaluation PABV, 2014, voir Tableau N°5), le niveau d'atteinte des objectifs se situe entre 3 et 4, c'est-à-dire généralement bon et très bon. Le tableau suivant montre l'échelle d'évaluation et d'atteinte des projets :

Tableau N°7 : Scale for Working Scores and Ratings/échelle d'évaluation d'atteinte des résultats du projet Burundi – Watershed Management Project (PABV), 2005

SCORE	EXPLANATION
4	Very Good- Fully achieved with no shortcomings
3	Good- Mostly achieved despite a few shortcomings
2	Fair- Partially achieved. Shortcomings and achievements are roughly balanced
1	Poor- Very limited achievement with extensive shortcomings
NA	Non Applicable

Source : BURUNDI – WATERSHED MANAGEMENT PROJECT (PABV), 2005, p22

IV.2. Projet No2: Projet de réhabilitation de la route Makebuko – Ruyigi (RN13) / phase 1

IV.2.1. Contexte du projet

Le Burundi figure parmi les pays les plus pauvres de la planète. Avec l'appui de ses partenaires techniques et financiers notamment la BAD, le Burundi a pris beaucoup d'initiatives s'inscrivant dans le cadre de relèvement économique et de réduction de la pauvreté de sa population. Ainsi, selon le rapport de la BAD, le Burundi a mis un accent particulier sur le développement des infrastructures à fort potentiel de relance économique notamment les routes, nécessaires à l'essor des activités économiques et commerciales du pays étant donné que plus de 80% des échanges commerciaux transitent par la route et ce pourcentage va probablement perdurer du fait de sa situation géographique. Le présent projet s'inscrit dans le cadre du programme d'amélioration du réseau routier. Il est aligné sur les objectifs du Document Stratégie Pays (DSP) pour la période 2012-2016 et permettra la consolidation de la liaison Gitega - Cankuzo (Frontière Burundi/Tanzanie), et le désenclavement de l'est du pays. La population bénéficiaire est estimée à environ 2 millions de personnes et comprend essentiellement les activités suivantes : (i) les travaux de réhabilitation et de bitumage de la route Makebuko - Butaganzwa, sur 22 km ; (ii) des aménagements connexes à la route ; (iii) un appui institutionnel ; et (iv) des actions de renforcement des capacités de l'organe d'exécution du projet. La durée d'exécution du projet est de trois ans (janvier 2014 à décembre 2016), pour un coût total, hors toutes taxes estimées à 9,93 millions d'unités de compte. (BAD, 2013). D'emblée, l'intervention de la Banque vise à appuyer les efforts du Gouvernement dans la mise en œuvre de sa stratégie de désenclavement, notamment dans les régions à potentialités économiques avérées (BAD, 2013). Le projet a débuté en mars 2014 et s'est achevé en décembre 2016. Il s'inscrit dans le nouveau cadre de mesure des résultats de 2016.

IV.2.2. Objectifs du projet.

Selon le rapport de la BAD, l'objectif du présent projet était de contribuer au désenclavement de l'intérieur du pays par l'amélioration de la circulation des biens et des personnes et de l'accessibilité aux zones de productions et aux services de santé et d'éducation. Plus spécifiquement, le projet

visé à : (i) contribuer à l'amélioration du niveau de service sur l'axe routier Makebuko-Ruyigi ; (ii) améliorer l'indice d'accessibilité rurale et les conditions de vie des populations de la zone du projet, (iii) contribuer à la définition d'un cadre d'organisation et d'occupation des sols dans quatre villes secondaires (Burundi, 2019)

IV.2.3. Composantes du projet

Le présent projet avait quatre principales composantes. Elles sont reprises dans le tableau suivant :

Tableau N°8 : Composantes du projet PABV

Tableau 2.1 : Composantes du projet (coût en millions d'UC)

N°	Composantes	Coût	Description des composantes
A	Travaux routiers	7,36	A.1. Réhabilitation du tronçon Makebuko – Butaganzwa (22 km) ; A.2. Contrôle et surveillance des travaux A.3. Sensibilisation des populations de la zone d'influence du projet à la sécurité routière, la protection de l'environnement, et la lutte contre les infections sexuellement transmissibles (IST) dont le VIH-SIDA
B	Aménagements connexes	0,56	B.1. Aménagement de pistes rurales connexes (15 km) et d'infrastructures économiques; B.2. Contrôle et surveillance des travaux connexes ; B.3 Appui aux groupements féminins opérant dans l'agroalimentaire
C	Appui institutionnel	1,61	C.1. Mise en place d'un dispositif d'archivage électronique à l'OdR ; C.2. Formation/recyclage des cadres de l'OdR en matière de passation des marchés et sur la gestion financière ; C.3. Assistance Technique en Passation des Marchés (Acquisitions), C.4. Appui à l'École des Travaux Publics de Gitega et amélioration des compétences et de l'employabilité des jeunes élèves; C.5. Étude des schémas directeurs de quatre centres urbains secondaires: MWARO, RUTANA, CANKUZO, et RUYIGI
D	Appui à la Gestion et au suivi du projet	0,40	D.1. Audit des comptes du projet ; D.2. Audit de sécurité routière ; D.3. Suivi – évaluation des impacts du projet D.4. Fonctionnement de la Cellule d'Exécution du Projet.
	<u>TOTAL</u>	9,93	

Référence : Rapport B.A.D, Fond africain de développement, p3.

Selon le rapport d'évaluation du projet, la majorité des objectifs de développement du projet ont été atteints car c'est l'évaluation des résultats qui est utilisée dans ce contexte. Les principales composantes du projet mises en œuvre ainsi que leur évaluation sont les suivantes :

- Réhabilitation de la phase I du tronçon routier Makebuko-Butaganzwa soit un taux de réalisation de 186% ;

- Contrôle et surveillance des travaux de la route principale et des aménagements connexes (100%);
- Sensibilisation de la population PA sur les IST (VIH-SIDA), la protection de l'environnement et la sécurité routière (100%) ;
- Aménagement des routes rurales connexes (15km) et réhabilitation des infrastructures socio-économiques (100%) ;
- Etudes des plans directeurs de quatre centres urbains secondaires : Mwaro, Rutana, Ruyigi et Cankuzo (100%) ;
- Audits financiers des exercices 2014/2015, 2016 et 2017 (100%) ; Audit technique et de sécurité routière (100%) ;
- Étude de suivi et d'évaluation des impacts socio-économiques du projet (100%). (African development fund. 2019, p3).

Notons que des effets négatifs résultant de ce projet ont été mentionnés par l'évaluation. Il s'agit en effet « du nombre d'accidents qui a triplé et le nombre de décès a doublé » (African development fund. 2019, p15)

IV.3. Projet No3 : Appui aux Infrastructures Rurales de la région naturelle de Bugesera **Projet Multinational BURUNDI**

V.3.1. Contexte du projet

Le présent projet a débuté ses activités le 8 août 2010 et s'est clôturé en date du 31 Décembre 2016. D'après le rapport d'évaluation, le Projet d'Appui aux Infrastructures Rurales de la région naturelle de Bugesera (PAIRB) est un projet multinational initié et développé conjointement par les Gouvernements du Burundi et du Rwanda avec l'appui de la Banque Africaine de Développement (BAD) sur les fonds du FAD. Chaque pays a fait une gestion, exécution et une évaluation spécifique de son projet. Le projet PAIRB a été conçu en faveur des populations de la région naturelle de Bugesera, région à cheval entre le Rwanda et le Burundi. Au Burundi, la zone d'intervention comprend les sept communes de la Province Kirundo et la commune de Giteranyi de la Province

de Muyinga (p4). Les principaux problèmes identifiés par la formulation du projet en juillet 2009 ont été notamment :

- Fort taux de pauvreté : 60% de la population de la zone vit en dessous du seuil de pauvreté ;
- Insécurité alimentaire chronique;
- Diminution des productions agricoles suite à l'irrégularité et l'insuffisance des pluies, faible accès aux intrants, destruction du cheptel, etc. ;
- Une mauvaise gestion des ressources naturelles (déforestation, érosions sévères, diminution de la fertilité des sols) suite à une démographie galopante et aux besoins croissants en terres arables;
- Envasement des lacs suite à l'érosion des terres de collines. (Nsengiyumva, 2016, p. 4-6)

V.3.2. Objectif du Projet

Selon le rapport de PAIRB, le projet s'était fixé comme objectif global « la contribution à la réduction de la pauvreté dans sa zone d'intervention (la population vivant en dessous du seuil de pauvreté devait passer de 60% à 40%), l'augmentation des revenus jusqu'à 1.600 usd/an et diminution de la prévalence de la malnutrition passant de 7,7% à 2%. Spécifiquement, le projet s'est fixé l'objectif d'« améliorer la sécurité alimentaire dans la région naturelle de Bugesera à travers l'augmentation de la production agricole ». (Nsengiyumva. 2016, p7)

V.3.4. Composantes du projet

Dans le but d'atteindre les objectifs fixés, le projet avait regroupé ses interventions dans trois principales composantes qui sont notamment :

- **Développement de l'irrigation** qui consiste à atténuer les effets de la sécheresse dans la région naturelle de Bugesera par l'aménagement des marais (2.000 ha), le développement de l'irrigation collinaire (500 ha au Burundi), la conservation des eaux et les sols par des aménagements antiérosifs (4.000 ha). Cette composante comprend également l'intensification

agropastorale dans les zones aménagées par des actions de repeuplement en bovins et caprins, l'appui à la multiplication des semences, afin de permettre aux communautés environnantes des bassins versants d'acquérir les moyens d'augmentation de la production et des revenus.

- **Autres infrastructures rurales** qui contribuent à l'accroissement de la rationalisation de la production agricole à travers l'aménagement des pistes d'accès (50 km par pays), la construction des hangars de stockage et de conservation de semences, la construction d'un poste de contrôle des animaux, la construction des centres de collecte du lait, etc.
- **Coordination et gestion du projet** qui s'occupe de la gestion du projet, le renforcement des capacités des partenaires et des bénéficiaires ainsi que la vulgarisation de nouvelles technologies. (Nsengiyumva. 2016)

Selon le rapport d'évaluation, le niveau de réalisation du projet est plutôt satisfaisant. Les critères étant les données quantitatives et qualitatives récoltées. En effet, « les déclarations des ménages montrent que plusieurs d'entre eux ont bénéficié des services du Projet. Par rapport aux appuis selon les composantes, l'élevage, la lutte anti érosive et marais arrivent en tête respectivement avec 65%, 34% et 26%. Les autres composantes sont citées par très peu de ménages : 4,9% dans l'augmentation des productions via le FFS, 1,8% pour la multiplication des semences, et 0% dans l'aménagement pour irrigation collinaire. » (Nsengiyumva. 2016)

Au niveau de la création d'emploi et apport des compétences, « 53,5% des ménages interviewés déclarent avoir reçu d'emploi, l'amélioration des compétences en culture rizicole est déclarée par 16% des ménages, la gestion des inondations est signalée par 16,5% des ménages alors que l'augmentation de la production du riz est mentionnée par 20%. De plus, environ 547.226 travailleurs composés majoritairement de femmes et jeunes ont touché près d'un milliard huit cent quatre-vingt-six millions neuf cent sept milles neuf cents (1.886.907.900 BIF). » (Nsengiyumva. 2016)

Par rapport à l'amélioration des conditions de vie des ménages ayant travaillé dans les travaux d'aménagement, les revenus perçus ont été d'une grande importance surtout dans l'amélioration du quotidien. En effet « 41,7%, l'amélioration de l'habitat par 14,5%, l'éducation des enfants par 8,3%, la couverture des soins de santé et/ou achat de la carte d'assurance maladie par 18,8% ;

l'initiation des activités de commerce par 8,3%, l'achat du bétail/élevage par 22,9% et autres activités par 2% des ménages interviewés. » (Nsengiyumva, 2016)

Concernant la continuité des travaux d'aménagement et entretien des marais après la fin du projet, plus de la moitié des interviewés sont dans l'incapacité. «45% des bénéficiaires des marais répondent par l'affirmative sans condition, 20% demandent un encadrement technique permanent, 5,2% le peuvent s'ils ont un appui en intrants agricoles et 22% répondent à la négative » (Nsengiyumva. 2016)

Par rapport à la protection des sols et contre l'érosion, « 35% des ménages enquêtés ont bénéficié de l'appui du projet. Par rapport à l'estimation de la taille de leur exploitation protégée contre l'érosion (pratique vulgarisée par le projet), plus de 63% des ménages interviewés disent que leur exploitation n'est pas protégée. En effet, 35% estiment que leur exploitation est protégée contre l'érosion à 100%, 27% estiment que la moitié de leur exploitation est protégée et 38% déclarent que leur exploitation n'est pas du tout protégée contre l'érosion par des fossés anti érosives stabilisés par des herbes /arbres fourragers » (Nsengiyumva. 2016)

V.3.5. Méthodes et outils utilisés dans l'évaluation des trois projets.

Dans les trois projets, les évaluations se sont faites sur les orientations de la BAD et cela selon les spécificités de chaque projet. Les paragraphes suivants présentent les méthodes d'évaluations utilisées dans chaque projet.

1. Burundi – watershed management Project (PABV)

Pour le Burundi – watershed management Project (PABV), des missions de supervision, des audits ainsi que des entretiens avec les bénéficiaires du projet et les fermiers ont été réalisés. Au total, neuf missions de supervision avec 15 experts de la BAD et cinq audits ont été exécutés. Parmi les experts de la BAD qui ont été impliqués dans les missions d'évaluation de ce projet, on peut citer notamment les ingénieurs agricoles et changements climatiques, les environnementalistes, les forestiers et auditeurs.

2. Projet de réhabilitation de la route Makebuko – Ruyigi (RN13),

Quant au Projet de réhabilitation de la route Makebuko – Ruyigi (RN13), le suivi-évaluation a été réalisée avec une équipe conjointe de la BAD et de l'Office des Routes du Burundi lequel office est attaché au ministère des Transports, des Travaux Publics et de l'Équipement. Ce suivi - évaluation comprend notamment, les missions quotidiennes de supervision de la BAD ainsi que les travaux de l'Institut de Statistiques et d'Études Économiques du Burundi qui est sous la tutelle ministère des Finances et de la Planification du Développement Économique. Concernant l'audit du projet, il a été confié à un cabinet externe indépendant. Des enquêtes quantitatives (sondage sur les impacts) avec les bénéficiaires du projet ont été réalisées dans le cadre de l'évaluation.

3. Projet d'Appui aux Infrastructures Rurales de la région naturelle de Bugesera (PAIRB)

Concernant le Projet d'Appui aux Infrastructures Rurales de la région naturelle de Bugesera, la méthodologie ainsi que les outils utilisés dans l'évaluation de ce projet sont clairement définies dans les Termes de Références élaborés par la BAD à cette fin. Selon le rapport d'évaluation, « les résultats de cette étude seront recueillis de préférence en respectant l'approche méthodologique utilisée lors de la revue à mi-parcours du projet et constitueront des éléments de comparaison avec les résultats de l'établissement de la situation de référence/Baseline Survey du projet et de la revue à mi-parcours du projet ». (Nsengiyumva. 2016, p1). Ainsi, la méthodologie utilisée s'inscrit dans la continuité de celle élaborée et utilisée dans les deux précédentes études que sont notamment l'établissement de la situation de référence et la revue à mi-parcours avec des adaptations liées à l'atteinte des objectifs visés par la présente étude (Nsengiyumva, 2016).

Dans l'évaluation de ce projet, deux méthodes ont été utilisées notamment la méthode qualitative et quantitative. Les lignes ci – dessous donnent les détails de ces méthodes tel que décrites dans le rapport d'évaluation de la BAD et exécuté par Remy Nsengiyumva (2016, pp 1-2)

Recherche documentaire

La consultation des documents utiles pour l'évaluation de l'impact du projet s'est appuyée principalement sur les documents en rapport avec le projet PAIRB dont les rapports annuels et

rapports de synthèse, les études thématiques spécifiques, aide-mémoires des missions de supervision. Par ailleurs, des documents en rapport avec les statistiques nationales et régionales comme les statistiques agricoles, le rapport d'évaluation de l'atteinte des Objectifs de Développement du Millénaire, les rapports d'Enquêtes Intégrales des conditions de vie (EICV) ont été consultés.

Entretiens avec les personnes clés

Des entretiens individuels ont concerné à la fois les responsables et services techniques du PAIRB tant au niveau national que régional, les différentes autorités administratives et responsables des services techniques de la zone d'intervention. Pendant la mission sur terrain, les administrateurs communaux, les agronomes et vétérinaires communaux, les responsables des services techniques et administratifs de la DPAE Kirundo ont été consultés pour recueillir leur appréciation du bilan du projet.

En plus des entretiens individuels, des réunions en groupes de discussion avec les différents bénéficiaires (exploitants et comités de gestion des marais, comités de gestion des bassins versants, pépiniéristes, bénéficiaires des formations en CEP, bénéficiaires des vaches & caprins, les comités de gestion des Groupements pré-coopératives, etc.) ont été organisés. Au total, 267 personnes dont 83 femmes ont été consultées.

Enquêtes ménages

Des données statistiques ont été collectées par la BAD, par le biais d'un questionnaire-ménage soumis à un échantillon représentatif des ménages de la zone d'intervention du projet. Le nombre total de ménages enquêtés est de 650. L'évaluation d'impact de ce projet a utilisé une méthodologie mixte, c'est-à-dire une évaluation quantitative et qualitative. L'évaluateur de ce projet s'est conformé aux termes de références lui fournis par la BAD pour réaliser sa mission d'évaluation.

Somme toute, la méthodologie ainsi que les outils utilisés par les différents évaluateurs ont été tous validées par la BAD avant leur utilisation sur terrain. La réussite de ces différents projets sous étude a été mesurée sur base des indicateurs fournis par le commanditaire qui est la BAD. Cette situation a eu comme effet une production des résultats chiffrées souvent exprimés en pourcentage avec peu

d'information en matière de changement au niveau des bénéficiaires directs des projets. Notons que la majorité des activités prévues a été atteinte à plus de 75%. Cependant, malgré cette performance chiffrée en termes de résultats, certains des bénéficiaires ayant participé à ces évaluations ignorent ou ne sait pas s'il y a eu des changements ou des impacts à la suite de ces projets. Les détails sur ces résultats seront présents dans le chapitre suivant en rapport avec l'analyse proprement dite.

Chapitre V. Discussion des résultats

Ce chapitre analyse la pertinence de mes questions de recherche par rapport à la problématique générale selon la grille d'analyse de Arnstein (1969) sur les approches participatives. Plus concrètement, je vais répondre à mes questions de recherche en les confrontant avec l'approche d'Arnstein. D'ores et déjà, ma question générale de recherche se rapporte à l'inefficacité des outils d'évaluation d'impact utilisés dans les évaluations des projets de développement communautaire en Afrique sub-saharienne. Le but était de comprendre les impasses de l'approche *top-down* dans les évaluations des projets financés par la BAD au Burundi.

Pour rappel, mes questions spécifiques de recherche sont notamment : Quelles sont les impasses des outils d'évaluation d'impact des projets de développement ? Quelle est la place des populations locales dans le processus d'évaluation d'impact social ? Et enfin la nature *top-down* des outils d'évaluation d'impact amène-t-elle des problèmes spécifiques dans l'évaluation et l'impact des projets ? Les prochaines lignes détaillent l'analyse de mes questions spécifiques de recherche.

V.1. Quelles sont les impasses des outils d'évaluation d'impact des projets ?

Cette question est d'une grande importance dans le cadre de l'évaluation d'impact des projets financés. Plus précisément, les réponses à cette question permettent de bien comprendre pourquoi les résultats de ces outils actuels utilisés dans les évaluations peuvent ne pas apporter des données réelles ou exactes en matière de mesure d'impact social. Concrètement, ils peuvent récolter des données superficielles ou du moins des données partielles qui répondent spécifiquement aux besoins du commanditaire de l'évaluation ou du bailleur de fonds tout en omettant les préoccupations des populations récipiendaires des financements.

Dans le cadre des trois rapports d'évaluation commandités par le Groupe de la Banque Africaine de Développement au Burundi, les différents outils d'évaluation utilisés, notamment les enquêtes quantitatives, enquêtes qualitatives et observations ne permettent pas de mesurer avec exactitude les impacts sociaux issus des projets financés étant donné qu'ils sont plus centrés sur les évaluations des résultats. Ceci est aussi valable pour le manuel de consultation et de participation des parties prenantes aux opérations de la BAD qui est une sorte d'orientation sans détails précis en matière de participation des bénéficiaires dans les évaluations des projets. D'ores et déjà, Philippe E, et Al

montrent (2015) que : « la mesure de l'impact social désigne l'ensemble des changements sociaux durables qu'une organisation ou un programme d'actions engendre tant sur les bénéficiaires directs ou indirects que sur l'environnement ou la société en général (Eynaud et al. 2015, p87). A cela s'ajoute le partenariat (Arnstein 1969) qui est la première étape de l'approche participative. Les lignes suivantes présentent la synthèse des résultats des évaluations sous analyse.

V.2. Synthèse des résultats des évaluations des trois projets

PROJET N°1: Burundi – watershed management project (PABV)

Tableau N°9: Project N°1, Score de réalisation:

Atteinte des résultats	Score de réalisation
0. Équipement et Transport	4
2. Production de plants forestiers, agroforestiers et d'arbres fruitiers sur 3 750 hectares privés et 1 800 hectares communautaires.	4
3. Contrôle de l'érosion des sols (600 km)	3
4. Production des arbres fruitiers (3000 ha)	3
5. Production d'espèces à usages multiples (3000 ha) (3000 ha)	3
6. Restauration des champs 5,000 ha	3
7. Matériel divers et produits phytosanitaires (FF)	3
8. Ruches améliorées (FF)	3
9. Semences maraîchères et forestières	2.5
10. Promotion et diversification des activités (apiculture, arboriculture et maraîchage)	3
11. Autres coûts	3
12. Équipement informatique et transport	4
13. Manuels des procédures	3
14. Audits	4
15. Coût recurrent	3

Référence: Rapport PABV, 2006. P10 [Traduction libre]

Projet N°2: Projet de réhabilitation de la route makebuko –Ruyigi (RN13)

Tableau N°10 : Evaluation Projet N°2

Résultats	Score de réalisation
1.Réhabilitation de la route Makebuko–Butaganzwa, Phase I, (41 Km)	186
2. Le contrôle et la surveillance des travaux de la route principale et des installations connexes.	100
3.Sensibilisation de la population sur les IST (VIH-SIDA), la protection de l'environnement et la sécurité routière.	100
4.Développement de routes rurales connexes (15km) et réhabilitation des infrastructures socio-économiques.	100
5. Etudes des plans directeurs de quatre centres urbains secondaires : Mwaro, Rutana, Ruyigi et Cankuzo.	100
6. Audits financiers des exercices 2014/2015, 2016 et 2017.	100
7.Audit technique et de sécurité routière	100
8.Étude de suivi	100

Référence: BAD, Completion report of the makebuko-ruyigi road (RN13) Rehabilitation project/phase 1 – Makebuko-butaganzwa road section, p5
[Traduction libre]

Projet N°3 : Evaluation finale de l'impact du PAIRB projet multinational du Rwanda & Burundi

Tableau N°11 : Evaluation Projet N°3

Activités	Score de réalisation en %
1.Élevage	100
2. Aménagement des bassins versants	80
3. Appui général du projet PAIRB	48
4. Appui matériel aux agriculteurs en motos pompe	47
5. Création d'emplois	53.5
6. Amélioration habitat	14.5
7. Formation entretien des canaux	62.5
8. Formation dans la production intensive	50
9. Changements apportés par l'aménagement des marais	94.3 (Pas de changements)
10. Gestion des inondations	2
11. Gestion des marais	2
12. Conservation des eaux et des sols	35
13. Disponibilité du fourrage	37
14. Appui en élevage	55
15. Chaîne de solidarité dans la communauté	36
16. Collecte de lait	11
17. Conservation des récoltes dans les hangars	40
18. Participation dans le projet selon le genre	47 (Hommes) contre 33 (Femmes)
19. Accès au crédit bancaire des ménages	9%

source : Remy Nsengiyumva, 2016. evaluation finale de l'impact du pairb projet multinational du Rwanda & Burundi, BAD, pp 11-47

D'après ces résultats d'évaluation, on constate ici que les chiffres qui ont été produits dans le cadre des trois rapports d'évaluation de la BAD ne sont pas adaptés ou du moins assez suffisants pour démontrer les impacts sociaux occasionnés par ses financements. S'inscrivant dans le contexte de développement, ces outils ont montré les réalisations des activités des projets sans toutefois mentionner les avis des bénéficiaires directs sur les impacts sociaux observés et vécus ainsi que les changements occasionnés. C'est pourquoi cette production du chiffre finit par changer l'image du

projet et même celle des bénéficiaires étant donné qu'elle récolte une partie des données ce qui impacte négativement les conclusions et recommandations finales (Eynaud et al., 2015).

Ici, trois catégories de personnes notamment les bailleurs de fonds, gouvernements et bénéficiaires entrent en jeu pour la gestion de la période d'après le projet. Pour les bailleurs des fonds, les rapports avec de bons chiffres en termes de réalisation des activités prouvent le succès du projet en d'autres termes résultats. Étant donné que les bailleurs des fonds appuient le gouvernement burundais dans ses plans et programmes de développement, ce dernier par manque d'informations supplémentaires émanant des bénéficiaires directs risque de prendre des décisions et orientations politiques incomplètes ou du moins non actualisées en termes de développement de sa population. En conséquence, le gouvernement peut orienter les nouveaux bailleurs de fonds dans d'autres régions du pays soi-disant que la ou les régions ayant été financées antérieurement sont bien desservies et développées alors que c'est le contraire.

Même s'il arrive que d'autres bailleurs de fonds appuient la même région, le phénomène risque d'être identique étant donné que ces derniers suivent dans la plupart des cas les approches de leurs prédécesseurs, c'est-à-dire les pratiques du *top-down* dans les évaluations des projets. De l'autre côté, les populations bénéficiaires en deviennent victimes étant donné qu'elles n'ont pas de voix ou de places pour s'exprimer sur les projets réalisés dans leurs communautés. Ici, la probabilité d'influencer positivement (échange d'expérience) les autres communautés qui n'ont pas reçu de financement risque d'être faible car ces dernières ne sont pas bien outillées ou du moins suffisamment informées par rapport au projet qui a été réalisé dans leur communauté.

De surcroît, en analysant les résultats de ces évaluations, on peut constater une confusion émanant de l'incapacité de ces outils à détecter ou du moins à montrer de façon explicite et claire les impacts sociaux de ces projets. Quelques exemples peuvent illustrer cette incapacité. En effet, les rapports d'évaluation montrent que les interviewés ont déclaré les avantages du projet notamment : « 53,5% déclarent la création de l'emploi, l'amélioration des compétences en culture rizicole est déclarée par 16% des chefs de ménages, la gestion des inondations est signalée par 16,5% des ménages alors que l'augmentation de la production du riz est mentionnée par 20% » (Nsengiyumva. 2016, p16).

Ces résultats, 16%, 16,5% et 20% successivement dans les compétences en culture rizicole, gestion des inondations et production du riz ne peuvent pas montrer précisément les impacts sociaux occasionnés. Par ailleurs, produire des rapports purement mathématiques comme : « 62,5% des

producteurs du marais de Rugamura déclarent avoir eu une formation sur l'entretien des canaux, 50% dans la production intensive du Riz/ SRI. Il en est de même des exploitants du marais de Kabuyenge où 36% et 15% des interviewés en commune Gitobe et Bwambaragwe respectivement déclarent avoir eu des formations » (Nsengiyumva, 2016) ne permet pas finalement de constater explicitement et clairement les impacts sociaux produits par le projet étant donné que l'impact social désigne les changements positifs ou négatifs résultant des activités de développement et qui contribuent au changement sociétal et à l'évolution des populations cibles et cela de manière durable comme mentionné dans le cadre théorique de ma recherche. Cela vient pointer du doigt l'absence de participation des citoyens dans le processus d'évaluation, ce qu'Arnstein (1969) appelle « Informer ». C'est-à-dire qu'ici, un accent est mis particulièrement sur la transmission de l'information à sens unique sans aucune possibilité aux citoyens de faire un retour sur les informations fournies, mais aussi sans possibilité de faire des commentaires et ou négocier le cas échéant sur ce qui a été fait dans leur communauté.

Dans le domaine des compétences et de savoir-faire des bénéficiaires du projet, les résultats de ces outils ne produisent pas des données mesurables pour observer les impacts produits. Selon le rapport d'évaluation, « il ressort de notre enquête qu'en moyenne 35% des ménages enquêtés ont bénéficié de l'appui du PAIRB dans le domaine de la conservation des eaux et sols » (Nsengiyumva, 2016). Ces résultats viennent prouver statistiquement les réalisations du projet ce qu'Arnstein (1969) appelle consultation. Dans ce cas de figure, ces résultats de participation sont une sorte de preuve mathématique de réalisation des activités et non les impacts des activités elles-mêmes. Un autre aspect montre l'inefficacité de ces projets est le nombre élevé de ménages interviewés qui ignorent les changements occasionnés par tout le projet en général : « Il revient de constater que la plupart des ménages (49%) ne savent pas qu'il y ait eu changement pendant l'exercice du PAIRB. » (Nsengiyumva. 2016, p25).

Concernant les conclusions, les résultats issus de ces outils d'évaluation conduisent dans la plupart des cas aux bilans qui ne sont pas réalistes ou du moins hypothétiques. Ceci se voit dans les rapports ou dans les résultats de l'enquête, les interviewés disent qu'ils apprécient les impacts attendus alors qu'ils ne les ont pas encore vus : « Les impacts attendus sont appréciés par les bénéficiaires. Il s'agit notamment de l'amélioration temporaire des revenus, amélioration de la conservation des eaux et sols sur les terres cultivées, augmentation de la disponibilité du fourrage et bois de chauffe »

(Nsengiyumva. 2016, p25). Ceci n'est pas vrai dans la mesure où la société humaine, l'environnement ainsi que la plupart des situations contextuelles sont dynamiques, ce qui montre que la probabilité que la situation bascule ou change de trajectoire est fort possible.

Cette culture de production des chiffres dans les évaluations est aussi valable pour le projet d'aménagement des bassins versants (PABV). Les évaluateurs ont produit des résultats d'évaluation en termes de scores variant de 1 à 5 pour démontrer l'efficacité du projet. Quelques exemples des résultats atteints par le projet peuvent illustrer cet aspect de production des chiffres. Selon le rapport d'évaluation (PABV, 2006), la majorité des activités du projet ont obtenu un score de 3 soit 85%. À titre illustratif, on peut citer notamment : « Production of forest, agro-forest and fruit-tree seedlings on 3750 privately owned hectares and 1,800 community-owned hectares (score 4), Erosion control structure (600 km) (score 3), Fruit-tree crop production (3000 ha) (score 3), Production of multipurpose species (3000 ha) (score 3) et restoration of 5,000 ha of farm lands avec (score 3). (Burundi – watershed management project » (PABV), 2005, p10)

L'évaluation du projet de réhabilitation de la route Makebuko –Ruyigi s'inscrit aussi dans le même contexte de production de chiffres. Les résultats d'évaluation du projet sont exprimés en termes de pourcentage pour prouver l'efficacité du projet. Selon le rapport d'évaluation de la BAD (2019), la majorité des activités ont été exécutées à 100%. Certains exemples peuvent être illustratifs, il s'agit notamment de : Rehabilitation of Phase I of the Makebuko–Butaganzwa road section (41 Km) avec 186%, Sensitisation of PA population on STIs (HIV-AIDS), environmental protection and road safety avec 100% et Development of related rural roads (15km) and rehabilitation of socio-economic infrastructure avec 100% de réalisation aussi. D'emblée, les résultats de ces évaluations ne montrent pas les impacts des projets, mais au contraire s'inscrivent dans le cadre de justifier les niveaux de réalisation des activités. Cela est associé au fait qu'il n'y a pas de caractère participatif. Les méthodes et outils utilisés dans ces évaluations s'inscrivent dans ce qu'Arnstein (1969) appelle "*tokenisme*", où les populations peuvent exprimer leurs opinions et idées, mais sans la possibilité de faire un suivi quant à la mise en œuvre de leurs propositions.

De plus, Franck Vanclay met en relief ces outils actuels d'évaluation. En effet, la quatrième phase relative à la conception et la mise en œuvre des programmes de monitoring donne des explications explicites quant à la mise en œuvre du programme de suivi-évaluation. Ainsi, selon le S.I.A, deux activités principales notamment : « le développement des indicateurs pour suivre les changements

dans le temps, le développement d'un plan de suivi participatif » (Vanclay. 2015, iv) doivent être réalisées en amont ou du moins précéder la phase proprement dite de l'évaluation d'impact. Par ailleurs, ces activités préliminaires doivent être faites de manière participative avec les communautés desservies. De plus, dans le cadre de la mise en place du plan de suivi participatif, il est recommandé de préciser les responsabilités de toutes les parties prenantes afin que l'évaluation puisse être une affaire de tous et non seulement le bailleur des fonds. (Vanclay, 2015).

Cette précision de responsabilité est aussi une condition dans la mise en place d'une approche participative chez Arnstein. D'après Arnstein, au niveau du partenariat, le pouvoir est en fait redistribué par la négociation entre les citoyens et les détenteurs du pouvoir. Ils acceptent en effet de partager les responsabilités de planification par le biais de structures telles que les conseils d'orientation des comités de planification et des mécanismes de résolution des impasses (Arnstein, 1969). Cependant, étant donné que toutes les composantes du projet jusqu'à l'étape d'évaluation ont été conçus sans les bénéficiaires directs des projets de la BAD, il est improbable que l'impact social de ces projets soit bien mesuré. En effet, on constate que cette approche top down d'évaluation répond finalement aux besoins du bailleur des fonds plutôt que les populations bénéficiaires. Ceci corrobore d'ailleurs avec la forme d'évaluation faite pour la population laquelle est basée sur les connaissances des experts, ce que Hanberger appelle « évaluation axée sur la démocratie élitiste » (Hanberger. 2004, p11).

Selon les différents niveaux de participation des citoyens, cette pratique actuelle d'évaluation met en exergue ce que Arnstein appelle la manipulation c'est-à-dire la mise en avant des connaissances et expertises des évaluateurs au péril des bénéficiaires participants. (Arnstein, 1969). Ici, la non-implication des communautés desservies ou du moins cette pratique linéaire d'évaluation passe à côté des vertus de l'approche participative dans les évaluations d'impact.

D'emblée, il se voit que les méthodes et outils utilisés pour récolter les données s'inscrivent dans le cadre de justification de l'efficacité du projet en termes de performance pour le bailleur de fonds. Ici, par exemple, le niveau de durabilité et d'appropriation du projet ne sont pas connus que ce soit par le bailleur des fonds, le gouvernement ou même les bénéficiaires. Cependant, d'autres méthodes et outils complémentaires d'évaluation susceptibles de montrer les impacts sociaux notamment les compétences en termes de savoir-faire des populations bénéficiaires sur les différentes composantes des projets, le niveau d'appropriation et de durabilité, confiance,

autonomie des bénéficiaires, etc., pourraient compléter cette production de chiffres. Ces données ne peuvent être accessibles que par le biais des approches participatives dans toutes les phases du projet. Ces approches participatives sont innovantes et regorgent de beaucoup d'avantages du fait que non seulement elles rendent les outils faciles d'utilisation, mais aussi et surtout qu'elles donnent une place de choix aux populations bénéficiaires sans exception dans tous les processus des projets (Affaires Mondiales Canada, 2016).

V.3. La place des populations locales dans les évaluations et les problèmes spécifiques de l'Approche *top-down* dans l'évaluation et l'impact des projets

La place réservée aux bénéficiaires tant directs qu'indirects dans les projets de développement constitue une base solide dans la réussite ou non des projets. Miser sur cet aspect dans tout le cycle du projet permet une remise en cause continue du projet et augmente par ce fait le niveau même d'appropriation par les récipiendaires des projets. Dans le cadre de cette recherche, l'analyse de cette composante dans les évaluations faites par la BAD permettra de comprendre pourquoi les outils actuels d'évaluation ne sont pas adaptés ou du moins suffisants pour montrer les impacts des projets. D'autre part, cette analyse clarifiera les problèmes de cette approche descendante dans le contexte des évaluations d'impact des projets. Plus précisément, elle permettra de bien comprendre les causes profondes qui influencent directement la définition des outils d'évaluation d'impact, ce qui se répercute indirectement même sur les résultats des évaluations.

Déjà, dans la phase de design ou de conception des projets, la BAD s'appuie sur ses ressources humaines. Les experts de cette institution conçoivent en grande partie les projets sur base des informations recueillies dans les documents officiels du pays emprunteur du financement. Ces informations sont complétées par des analyses avec des consultations avec d'autres partenaires impliqués dans le développement dans le pays cible. A titre illustratif, dans l'un des rapports sous analyse : « La conception du projet s'appuie sur les enseignements tirés de la mise en œuvre de précédents projets financés par la Banque (projet de reboisement de Bukirasazi et projet agropastoral de Bututsi) ainsi que des expériences d'autres partenaires tels que la FAO, le FIDA, l'OMS et le PNUD, le FIDA, la Coopération allemande et la Coopération belge, ainsi que des projets de développement » (PAVB. 2014, p14).

Ici, l'absence des populations bénéficiaires dans cette phase d'évaluation des besoins et de conception du projet ne permet pas aux bailleurs des fonds de concevoir des projets sur la base des besoins actualisés et adaptés au contexte. Or, cette évaluation des besoins et de conception des projets devrait se faire sur une approche participative en vue de bâtir les projets sur base des fondations solides, ce qu'Arnstein (1969) appelle le partenariat dans le cadre du pouvoir des citoyens. Ainsi, c'est par le biais de cette approche participative que les bénéficiaires des projets identifient eux-mêmes leurs besoins spécifiques, les acteurs à mobiliser, les défis ainsi que les priorités à mettre en œuvre (OCDE. 2000). Par ailleurs, dans cette approche, un accent particulier est mis sur l'identification et la classification collective des problèmes, ainsi que des actions relatives. Cela constitue en effet une étape très critique de réflexion exigeant une mobilisation intellectuelle, ce qu'on appelle « une première étape pour permettre au savoir local de renverser la tendance *top-down* de la plupart des initiatives de développement (Mohan et al, 2002). Ainsi, les résultats de ce type d'évaluation reflètent absolument la vraie image des besoins des communautés et répondent même aux besoins spécifiques des populations cibles (Gaunand et al, 2018).

Un autre problème de cette approche descendante d'évaluation concerne le bas niveau d'appropriation et d'ancrage du projet dans les communautés desservies. En effet, le faible niveau d'appropriation des bénéficiaires du fait qu'ils n'ont pas été impliqués dans tout le processus du projet constitue un enjeu majeur à la survie des réalisations du projet. Ceci affecte même négativement les résultats de l'évaluation du projet du fait que les populations répondent uniquement aux questions posées par l'évaluateur sans une marge réservée aux propositions et suggestions. Raison pour laquelle le fait de compter sur les institutions gouvernementales pour assurer la continuité des actions du projet a une probabilité élevée de ne pas aboutir.

Ici, les populations restent des spectateurs du projet alors que leur inclusion effective dans tout le processus aurait augmenté même leur niveau de connaissance et de compréhension de la portée du projet (Jacob et al, 2009). Selon le rapport d'achèvement : « le projet sera durable à condition que le Ministère des ressources en eau prenne le leadership dans l'entretien des forêts mais si le Ministère défaille, tous les acquis du projet disparaîtraient en deux ans » (PAVB, 2014).

Un autre aspect important concerne la durabilité des activités initiées. En effet, selon le rapport d'évaluation PABV, les structures communautaires établies dans le cadre du projet ne sont pas assez solides pour assurer la continuité des réalisations (PAVB, 2014). Malgré les accords de

gestion des forêts établis par le projet pour assurer la continuité du projet, leur fragilité est très élevée en raison même de la nature instable de ces structures. La raison étant que la population bénéficiaire au lieu d'être impliquée a été au contraire sensibilisée, ce qu'Arnstein appelle le Tokenisme, c'est-à-dire le niveau de participation qui permet aux populations d'émettre des idées et des suggestions mais sans aucune marge de faire un suivi quant à leur mise en œuvre (Arnstein, 1969).

Tous ces différents aspects relatifs à la non-participation des populations bénéficiaires dans les projets viennent démontrer que le manuel de consultation et de participation des parties prenantes aux opérations de la BAD nécessite des adaptations et des mises à jour pour pouvoir répondre efficacement aux besoins des bénéficiaires. Actuellement, ce manuel donne plus de place aux partenaires de mise en œuvre des projets, c'est-à-dire les Organisations non-gouvernementales et les organisations à base communautaires qu'aux populations récipiendaires directs des financements. A y voir de près, il s'agit de l'approche *top-down* qui continue d'être appliquée sous une autre forme ce qui en conséquence cause des embuches dans l'évaluation des impacts.

En effet, cette approche top down dans les évaluations des projets de la BAD ne peut pas montrer les impacts sociaux occasionnés par les financements. Selon l'échelle de participation citoyenne d'Arnstein, si un partenariat n'est pas noué avec des responsabilités claires et précises entre la population et les bailleurs des fonds ou les autorités, les différents outils utilisés resteront des canaux de transmission d'information à sens unique et dont la population n'a aucun moyen d'apporter des changements et ou critiques (Arnstein, 1969). Par ailleurs, cet aspect de partenariat muni de responsabilités est mentionné par Vanclay. Ces responsabilités dans le contexte de partenariat sont reprises dans les recommandations de cette recherche.

Quant aux tâches relatives à la deuxième phase selon Vanclay, c'est-à-dire l'analyse approfondie de tous les aspects contextuels (humain y compris) de la zone du projet, elles viennent accentuer le dynamisme de tous les acteurs impliqués dans le projet dont les populations bénéficiaires. Ce dynamisme est orienté vers l'analyse des impacts potentiels du projet (directs et indirects). Quant à la troisième phase (Information quotidienne), elle renforce une communication continue et directe entre le bailleur des fonds et les communautés bénéficiaires. Cependant, dans tous les rapports d'achèvement, il n'y a pas de plan de suivi-évaluation écrit après la clôture du projet. De plus il n'y a pas de document montrant l'engagement des populations bénéficiaires quant au suivi et

évaluation des actions du projet (ou de document précisant les responsabilités de chacun : bailleur et bénéficiaires).

D'emblée, le partenariat avec des responsabilités claires et précises aident les bénéficiaires des projets à mieux comprendre les bienfaits du projet, leur place importante dans la conception, exécution et évaluation du projet, et ainsi maximiser les impacts. Grâce à ce niveau de participation, le niveau d'appropriation serait aussi élevé du fait des avantages louables de cette approche participative (Jutta et al, 2004). Ainsi, contrairement aux approches top down et ses incidences négatives sur l'évaluation des projets, ces tâches permettent d'augmenter le niveau de durabilité des projets. De surcroît, ce partenariat permet en effet d'exécuter et d'évaluer les projets avec la population bénéficiaire, ce que Hanberg appelle : « Une évaluation dont les décisions sont prises par les locaux » (Hanberg. 2004, p5). C'est cette forme d'évaluation qui permet de mettre sur pied un dialogue inclusif entre les évaluateurs et les populations bénéficiaires et abouti finalement aux résultats concertés et riches.

Ainsi, à la lumière de la grille d'analyse de Sherry R. Arnstein, il est visible que les outils actuels d'évaluation d'impact ne sont pas suffisants pour pouvoir évaluer et mesurer les impacts sociaux des projets de la BAD. En effet, dans les trois rapports sous étude, les résultats d'évaluation issus mentionnent déjà des aspects problématiques dont le cadre d'Arnstein peut contribuer à résoudre et ainsi améliorer les conditions de vie des communautés pauvres desservies. Les lignes suivantes présentent d'autres effets négatifs de l'approche *top-down* dans les évaluations d'impact notamment : la durabilité et l'appropriation des projets par les bénéficiaires.

V.4. Impact sur l'exclusion des femmes

L'absence des bénéficiaires dans les différentes phases du projet jusqu'à l'évaluation aboutit inévitablement à la priorité des bailleurs des fonds plutôt que celles des populations. Ainsi, des conséquences se remarquent à la clôture du projet et dont la population desservie en est victime. Dans ce rapport, on lit que toutes les activités prévues par le bailleur des fonds ont été réalisées à l'exception de :

L'« appui aux groupements de femmes opérant dans le secteur agro-alimentaire ; 2- Mise en place d'un système d'archivage numérique à l'Office des routes ; 3- Formation des cadres de l'OdR en matière de passation de marchés et de gestion financière ; 4- Appui à l'école des travaux publics de Gitega et amélioration des compétences et de l'employabilité des jeunes étudiants ». (African Development Fund. 2019, p5).

A y voir de près, ces activités non réalisées par le projet ne sont pas un bon signe sur la durabilité des acquis du projet car ces dernières constitueraient une fondation solide d'encrage, de pérennité et de responsabilisation au niveau des bénéficiaires directs. Par ailleurs, exécutés dans une région très pauvre, l'appui aux groupements des femmes du secteur agro-alimentaire ainsi que l'employabilité des jeunes devraient être une priorité du projet car elles permettraient à cette catégorie d'augmenter leurs revenus. Ainsi, par exemple :

1. Ils paieraient les taxes ce qui permettrait aux communes d'assurer facilement les besoins des populations (éducation, santé, eau potable, ...) mais aussi entretenir les routes infrastructures construites ;
2. Par les commerces locaux sur les routes, les vendeuses et vendeurs ambulants contribueraient à la salubrité des routes notamment par le biais des points de vente des produits agro-alimentaires installés tout au long des routes construites.). Ici, les bénéficiaires appuient finalement l'administration locale avec « un exercice de coconstruction de l'action publique » (Plottu et al. 2009, p43). Ces aspects importants qui devraient être planifiés avec les bénéficiaires directs dans le processus du projet sont malheureusement constatés dans la phase de l'évaluation et sont directement conservés dans les tiroirs en raison du manque de financement.

Selon un extrait d'un des rapports :

« Malgré les efforts de la Banque et de l'Office des Routes, l'employabilité des femmes était faible, à 13 % pour ce projet. La Banque et l'Office des Routes devraient impliquer davantage les femmes dans les projets futurs en mettant en place des programmes de formation appropriés pour répondre aux besoins du marché du travail dans leurs conseils municipaux. Les jeunes et les groupes de femmes peuvent jouer un rôle important dans l'entretien des routes au niveau municipal » [traduction libre] (OITC/GECL, 2019, p13). L'importance de miser et surtout de prioriser les activités de formation et de renforcement permanent des capacités pour les femmes, les jeunes et les administratifs à la base apporte une valeur ajoutée directe au niveau communautaire notamment la réduction de la pauvreté des ménages, le suivi quotidien de ces infrastructures sociales ainsi que leur pérennisation [traduction libre] (OITC/GECL, 2019, p13).

Dans la plupart des cas, les financements de ce genre d'activités viennent rarement ou même jamais. Même s'ils sont obtenus, c'est après plusieurs mois ou même des années alors que ce qui devrait être sauvé est déjà détruit d'avance, ici les infrastructures socio-économiques construites. Cette situation cause des pertes énormes en termes de fonds et d'énergie, et renforce la pauvreté des populations bénéficiaires et l'exclusion des femmes. Les impacts mesurés en termes de changement au niveau des populations sont aussi mis à l'épreuve à cause du faible niveau d'appropriation des bénéficiaires. Ce sont les conséquences d'un déficit de participation ce qu'Arnstein appelle la Manipulation où ce sont les compétences et connaissances des experts qui sont exclusivement priorisées dans le contexte de participation des bénéficiaires (Arnstein, 1969).

En plus des impacts sur l'exclusion des femmes, un des rapports d'achèvement mentionne aussi un impact très négatif du projet qui est le nombre élevé de décès : « Le seul impact négatif soulevé par cette étude est l'augmentation des accidents et du taux de mortalité, due aux excès de vitesse suite à l'amélioration du niveau de service de la route » [traduction libre] (OITC/GECL, 2019, p12). L'étude de suivi et d'évaluation des impacts socio-économiques du projet socio-économiques du projet montre un effet alarmant. Suite à l'achèvement des travaux routiers, le nombre d'accidents a triplé et le nombre de décès a doublé et le nombre de décès a doublé (traduit en mes mots). (OITC/GECL, 2019, p15). Cet impact négatif s'inscrit indirectement dans la suite des conséquences liées à la mauvaise planification des activités des projets. Plus précisément, des

formations sur les codes de la route à l'endroit des bénéficiaires et usagers de la route n'ont pas été suffisantes ou du moins ont été mal planifiées. Étant donné que l'apprentissage est un processus continu, une formation donnée par les bénéficiaires eux-mêmes et de manière continue à l'endroit des usagers de la route pourrait être plus efficace. Cependant, dans cette situation, ces infrastructures deviendraient un danger, ce qui risque de susciter des attitudes rebelles notamment leur destruction dans le but de protéger les leurs.

Ici le manque de participation des populations bénéficiaires dans la conception des outils d'évaluation cache finalement des informations riches en terme du niveau de capacités de ces dernières en matière de durabilité du projet. Ceci inclut notamment : le niveau de compétences acquises dans les différentes activités notamment les formations reçues, le niveau d'appropriation et d'engagement des réalisations du projet, le niveau d'implication des bénéficiaires et des communautés en générale, le savoir-faire faire de ces dernières, le niveau des connaissances et compétences en gestion des marais, etc. D'emblée, une approche plus participative aurait permis d'ajouter une grande quantité de savoirs locaux de ce genre afin d'assurer une meilleure conception et une mise en place des projets.

V.5. Nécessité des études locales et faible niveau d'appropriation des projets

Un autre aspect important concerne le degré d'appropriation des projets. Un besoin de faire des études de suivi-évaluation des impacts dans la phase de conception ou design du projet a été aussi mentionné dans les rapports. Dans l'un des rapports, on lit qu' : « Il est important de commencer l'étude de suivi et d'évaluation des impacts socio-économiques du projet avant le démarrage du projet, afin de disposer d'une situation de base fiable, d'assurer un suivi à moyen terme et de disposer d'une analyse crédible des développements du projet après l'achèvement de toutes les composantes » [traduction libre] (OITC/GECL, 2019, p13).

Ce constat vient en effet confirmer la pertinence de l'approche *bottom-up* et de son caractère participatif et inclusif dans toutes les phases du projet plus particulièrement l'évaluation d'impact. Cette approche permettrait aux bailleurs de fonds d'avoir toutes les informations et données crédibles relatives au projet et de façon continue. Ainsi, cela aiderait les bailleurs de fonds à financer avant tout les activités prioritaires des bénéficiaires à fort impact social en amont ce qui

augmenterait leur niveau d'appropriation. (Robb 2002, Grecu et al. 2014). Ceci est d'une grande importance car les bénéficiaires sont des alliés incontournables dans le succès et la durabilité des projets de développement communautaire. Il faut d'ailleurs mentionner que les populations sont les meilleures personnes qui connaissent mieux que quiconque leurs réalités ainsi que les actions susceptibles d'améliorer leur bien-être (Zúñiga et al., 2005). Par ailleurs, grâce à cette forme d'évaluation, des informations et connaissances adaptées au contexte sont produites par les bénéficiaires ce qui améliore même les planifications futures (Jacob et al. 2009).

Au niveau de l'appropriation des projets, la non-implication des populations bénéficiaires se répercute sur la durabilité et même la valorisation des activités des projets. Le cas illustratif est le non-usage des hangars de stockage des récoltes dans les zones du projet PAIRB. Selon le rapport, « Selon les résultats des focus groupes, cette faible affluence est due à plusieurs facteurs dont une faible production agricole enregistrée cette année (consommation directe de la production), le manque de confiance aux comités de gestion qui souvent ne sont pas disponibles pour accueillir ou libérer les produits stockés, l'effet de la crise postélectorale. » (Nsengiyumva, 2016). Cependant, un des autres aspects importants de cette approche participative observée sur le volet de l'appropriation des projets est notamment une mise en place « des réseaux de relations, essentiels tant pour le succès des projets en cours que pour les investissements à long terme dans les zones rurales (Rahema, 1990, p.202).

Le manque de confiance aux structures de gestion des hangars mises sur pied par le projet est un facteur important qui témoigne notamment des effets négatifs de l'absence des bénéficiaires dans les différentes phases du projet, la planification entre autres. Conséquemment, au bout des quelques années ces hangars risquent de disparaître définitivement sans avoir apporter aucune valeur ajoutée aux bénéficiaires directs du projet. Ainsi, les fonds utilisés dans cette activité seraient perdus sans aucun effet alors qu'ils pouvaient être utilisés notamment à financer d'autres activités jugées utiles par les populations bénéficiaires comme les facteurs de production, nutrition, bien-être, etc. Ainsi, sur la base des approches participatives, il reviendrait aux bénéficiaires des projets de juger la nécessité et le besoin d'un hangar et le financer même partiellement avec les résultats des récoltes notamment. Il se voit néanmoins que ces hangars seraient utiles par exemple aux bailleurs de fonds, mais pas pour les populations desservies dont les priorités seraient différentes que ceux de la BAD.

D'emblée, sur base de la grille d'analyse d'Arnstein, les conclusions et leçons apprises dans le cadre de ces évaluations prouvent un manque d'efficacité de l'approche d'évaluation top down en raison de leur caractère bureaucratique : absence de communautés bénéficiaires dans toutes les phases du projet, de la conception jusqu'à la définition des indicateurs et de l'évaluation finale des projets. Les différentes évaluations ont été faites dans l'objectif de justifier les résultats et les outils utilisés ont mis le bénéficiaire au rang de spectateur.

Il faut d'ailleurs noter qu'au niveau du suivi-évaluation, la BAD considère la participation des parties prenantes comme le simple fait de répondre aux questions des évaluateurs, notamment dans les entretiens collectifs. Selon le rapport d'évaluation, on lit ceci : « De même, l'évaluation participative de l'impact à travers des groupes de discussion dirigés par le consultant ADA en charge de cette étude et des représentants municipaux, a abouti à une évaluation très positive du projet, et le taux de participation des femmes était élevé, à 35%. » [traduction libre] (OITC/GECL. 2019, p5). Par ailleurs, ces évaluations top down proposent des recommandations qui ne sont pas adaptées en matière de sécurité routière. A titre illustratif, en matière de réduction des décès routiers, le rapport suggère « l'usage des détecteurs de vitesse » [traduction libre] (OITC/GECL. 2019, p15) alors que même tout le pays dispose très peu de feux de circulation et cela dans la capitale économique Bujumbura uniquement.

Ainsi, les formes d'évaluation utilisées dont les groupes de discussion et enquêtes-ménages sont incomplètes pour pouvoir analyser les impacts des projets. Elles représentent ce qu'Arnstein appelle la « Consultation », c'est-à-dire que les méthodes souvent utilisées comme les enquêtes d'opinion, les réunions de quartier et les audiences publiques constituent un simple moyen de communication et non un moyen privilégié de mise en oeuvre des souhaits et besoins des citoyens (Arnstein 1969). Ceci est vrai car cette forme d'évaluation est basée sur les connaissances des évaluateurs dans le but de prouver et de montrer aux bailleurs des fonds si oui ou non le projet a atteint les résultats attendus. Ici, il faut noter que les guides de discussion des focus group ainsi que les outils quantitatifs sont conçus par le consultant évaluateur et approuvés par le commanditaire de l'évaluation qu'est la BAD. Dans ce processus, les parties prenantes et plus spécifiquement les populations bénéficiaires sont de simples spectateurs sans poids et ne sont là que pour répondre aux questions posées par les évaluateurs. Ce statut de spectateur met en cause et réduit leur niveau d'appropriation des activités du projet. C'est dans ce cadre que Mondjanagi suggère une

implication effective des bénéficiaires dans le but d'augmenter leur niveau de responsabilité (Mondjanagni, 1984).

Somme toute, les résultats issus de ces évaluations sont mathématiquement satisfaisants. Néanmoins, ces résultats chiffrés ne contiennent ou du moins ne donnent pas toutes les informations suffisantes pour se rendre compte des changements occasionnés par les différents projets au niveau des bénéficiaires. Ainsi, à la lumière de la grille d'analyse de Sherry R. Arnstein, il a été montré que les outils actuels d'évaluation d'impact ne sont pas suffisants pour pouvoir évaluer et mesurer les impacts sociaux des projets de la BAD. Les approches participatives solides, plus précisément le partenariat entre toutes les parties prenantes autour du projet pourraient améliorer les méthodes d'évaluation d'impact actuelles. Ce partenariat une fois mis sur pied permettrait aux bailleurs des fonds de concevoir des projets sur la base des besoins adaptés aux communautés, ce qui en faciliterait notamment l'évaluation ainsi que l'appropriation des résultats probablement. De plus, ce partenariat améliorerait la durabilité des activités initiées. Les lignes suivantes présentent les recommandations pour pouvoir améliorer les pratiques actuelles d'évaluation des projets au sein de la BAD au Burundi ainsi que la conclusion générale de cette recherche.

Chapitre VI : Recommandations

VI.1. Recommandations

Dans le but d'améliorer les pratiques actuelles d'évaluation d'impact, des actions peuvent être mises sur pied pour instaurer des évaluations plus participatives au sein de la BAD. Ces actions s'inscrivent dans le cadre de l'approche participative *bottom-up* évoquée tout au long de ma recherche. Cette approche regorge en effet des objectifs utiles pour le bailleur des fonds et les bénéficiaires des projets. Ces objectifs sont notamment l'utilisation des résultats issus de l'évaluation (objectif pragmatique), une mise sur pied d'une justice sociale par une participation des groupes opprimés ou marginalisés dans le processus évaluatif (objectif politique) et enfin une richesse d'informations constituée par une diversité des points de vue (objectif épistémologique) qui contribue à la conception de l'action communautaire (Zuniga et al. 2005). Pour Vanclay, il faut réaliser certaines tâches notamment :

- Une clarification des responsabilités et les rôles de toutes les personnes impliquées ou associées à l'évaluation d'impact social ;
- Une analyse approfondie de tous les aspects contextuels (humain y compris) de la zone du projet ;
- Information quotidienne des communautés sur tous les aspects du projets, d'autres projets similaires réalisés ailleurs et la manière dont ils peuvent être impliqués dans l'évaluation d'impact social ;
- Une mise en place des processus participatifs inclusifs et des espaces délibératifs pour aider les membres de la communauté à avoir une vision claire du projet, les impacts sociaux potentiels ainsi qu'une prise de décision éclairée et concertée. (Vanclay, 2017).

Dans notre recherche et surtout dans le cadre d'améliorer ces pratiques actuelles d'évaluation, nous nous sommes référés aux outils développés au Canada dans le but de les adapter au Burundi. Ainsi, il serait d'une grande importance sinon urgent de mettre en œuvre cette évaluation locale participative dans tous les projets de développement dans le but de :

1. « Mettre sur pied un forum de partenaires reliant le gouvernement local, les parlementaires et les ONG, les mouvements sociaux et les universitaires en vue de cultiver cet esprit d'ouverture et de partenariat avec les populations locales dans le processus d'évaluation des projets. » (Theuer. 2010, p6) ;
2. Augmenter les impacts et changements significatifs au niveau des bénéficiaires ;
3. « Concevoir des projets répondants aux besoins spécifiques des populations et alimenter continuellement le projet en informations et données réelles par le principe itératif » (Common Approach to Impact Measurement 2020, p11)
4. Mettre sur pied une équipe de bénéficiaires, la former afin qu'ils puissent participer « à la sélection des indicateurs utilisés pour mesurer le changement, à la collecte de l'information et à l'évaluation des résultats. » (Jutta et al. 2004, p21). Pour le cas du Burundi, les membres du Comités de Développement Communautaire (C.D.C) pourraient constituer cette équipe de citoyens d'évaluation locale ;
5. Garantir la représentativité et l'équité dans la mise en place de cette équipe d'apprentissage. L'ouverture des suggestions pour les contributions des personnes externes, notamment celles disposant des connaissances dans le domaine serait d'une grande utilité. Pour le cas du Burundi notamment, les membres des associations féminines locales, les jeunes ainsi que les groupes vulnérables doivent aussi être incluses dans cette équipe locale. (Jutta et al. 2004).

Dans le cadre d'évaluation d'impact, les Comités de Développement Communautaire seraient un modèle pour mettre sur pied une équipe de citoyens pour les apprendre à faire les évaluations d'impact. Ces comités ont été mis sur pied par le gouvernement burundais dans sa politique de décentralisation de l'État vers les communes qui a débuté en 2005 et qui s'est clôturé en juillet 2007 (République du Burundi. 2009. pp39-40). A titre de rappel, cet organe comprend :

« 5 membres du Conseil collinaire, 7 personnes choisies par l'Assemblée Générale de la Communauté pour leur implication dans les actions de développement et a pour mission de : élaborer sur base communautaire et participative un plan collinaire de développement communautaire ; ii) prioriser les besoins de la colline ; iii) servir de modèle à la communauté ; iv) faire tout autre travail de développement et de lutte contre la pauvreté qui lui est demandé par le

Conseil de colline, ...» (Ministère de la décentralisation et du développement communal, 2009). Dans le cadre de mise en œuvre d'une approche participative dans la gestion et l'évaluation des projets au sein de cet organe (Comités de Développement Communautaire), le choix et la participation pourrait tenir compte des aspects suivants :

- Représentant des pauvres et plus démunies (veuves ou veufs, orphelin.es, ...) ;
- Représentant des femmes ;
- Représentant des jeunes ;
- Représentant des personnes vivant avec un handicap ;

Comme le suggère Arnstein (1969), un équilibre entre les gestionnaires des projets, autorités et membres des communautés doit être observé pour que la participation puisse produire des effets et améliorer finalement la vie de citoyens.

Étant donné la complexité de la mise en place de l'approche participative, il est d'une grande importance de proposer quelques pistes et suggestions allant dans ce sens. En outre, des outils complémentaires pour faciliter cette tâche sont aussi proposés dans les paragraphes suivants.

2. Outils actuels complémentaires pour une bonne évaluation d'impact

Mettre en place une bonne évaluation participative des projets nécessite des outils adaptés et ou adaptables selon le contexte. C'est dans cette perspective que certains outils actualisés ont été mis sur pied pour améliorer l'état des choses. Ces outils viennent compléter l'approche d'Arnstein mentionnée tout au long de notre recherche. Dans l'état actuel et surtout dans le souci d'apporter des innovations significatives dans le domaine d'évaluation des projets, il serait sage de s'inspirer des méthodes et outils « dernier cri » et les plus mis à jour possibles dans le domaine. C'est dans ce cadre que nous nous inspirons des outils déjà développés au Canada pour améliorer les pratiques d'évaluation au sein de la BAD pour les projets financés au Burundi. S'inscrivant dans des contextes différents, c'est-à-dire les pays du Nord (Canada) et le sud (Burundi), ces outils complémentaires nécessitent des adaptations aux réalités et besoins des communautés burundaises. En d'autres termes, ils constituent des références pour pouvoir améliorer et amorcer les changements. Bien que ces outils viennent du champ de l'innovation sociale, elles pourraient être appliquées dans l'évaluation des projets de développement étant donné que l'innovation sociale

s'inscrit dans le courant des approches participatives et semble transposable avec bien évidemment des ajustements notamment des adaptations aux réalités et spécificités du contexte local.

C'est dans ce contexte que le Common Approach to Impact Measurement nous proposent cinq pratiques essentielles de la mesure d'impact. Ces dernières sont des préliminaires avant la phase de déterminer le type d'outils à utiliser pour mesurer les impacts des projets.

Figure N°7 : Les cinq pratiques essentielles d'évaluation d'impact selon le Common Approach to Impact Measurement Institute

	Planifier votre changement
	Utiliser des indicateurs adaptés
	Recueillir des renseignements utiles
	Évaluer votre impact
	Communiquer les résultats

Source: Common approach to impact measurement, 2020, p4

Ces pratiques essentielles viennent compléter une bonne utilisation des outils actuels d'évaluation d'impact pour qu'ils puissent mieux évaluer les impacts. Le Common Approach to Impact Measurement (2020) suggère cinq bonnes pratiques comme suit :

- 1) Au niveau de la phase de la planification du changement issu du projet, il faut miser sur les changements les plus importants du côté des bénéficiaires tout en utilisant toutes les sortes de points de vue. Une planification des changements potentiels avec les populations bénéficiaires enrichit inévitablement les outils (Common approach to impact measurement, 2020) et par ce fait améliore la compréhension des aspects importants dans le processus d'évaluation d'impact.
- 2) Quant à l'usage des indicateurs adaptés, les bailleurs des fonds doivent donner la liberté aux bénéficiaires de proposer eux-mêmes les indicateurs ou leurs propres unités de mesure de la réussite d'un résultat du projet. Faire participer les communautés améliore même les

indicateurs, étant donné que les populations donnent des informations nouvelles locales adaptées et prioritaires à leurs réalités concernant l'évaluation de ce qui a réussi ou non (Common approach to impact measurement, 2020). Cette pratique accentue en effet la place des populations desservies.

- 3) Le recueil des informations mentionne une communication régulière et efficace des plans de collecte des données afin que les bénéficiaires des projets puissent les améliorer ce qui augmente même le niveau d'appropriation et de responsabilisation. Une récolte des données utiles et pertinentes est une activité dynamique et itérative. Dans ce contexte, la présence des bénéficiaires est une condition incontournable pour avoir des données pertinentes et adaptées (Common approach to impact measurement, 2020).
- 4) Concernant l'évaluation d'impact proprement dite, il faut « partager les données récoltées avec les populations desservies afin que ces dernières se les approprient et contribuent même à la définition des suggestions et recommandations pour les actions futures. Discutez les conclusions des résultats avec les bénéficiaires améliore la compréhension au sein de la communauté » (Common approach to impact measurement. 2020, p10) ce qui augmente la réflexion quant à la recherche d'autres solutions innovantes aux problèmes de développement communautaire.
- 5) Enfin, la communication des résultats vient conclure les quatre précédentes étapes. Ici, on inverse les pratiques actuelles d'évaluation où les résultats sont dans la plupart des cas la propriété des bailleurs des fonds. Il s'agit ici d'éduquer les bénéficiaires desservis en prenant part dans la gestion des affaires leur concernant. Il faut en effet utiliser les outils et méthodes appropriés au contexte, culture et niveau d'éducation des bénéficiaires (Common approach to impact measurement, 2020). La communication des résultats est une phase cruciale voir déterminant dans la pérennité des projets. Ici, l'usage des outils et canaux adaptés au contexte des populations rend facile et surtout utile leur compréhension et accroît par ce fait la crédibilité des résultats (Common approach to impact measurement, 2020).

Par ailleurs, le Common Approach to Impact Measurement Institute insiste sur la participation des parties prenantes dans les phases essentielles des projets ce qui incarne l'approche *bottom-up* dans les évaluations de ces derniers. Dans ce cadre :

la participation des parties prenantes est essentielle à chacune de ces pratiques car elle peut vous aider à déterminer ce qui est important dans votre travail et, par conséquent, ce que vous devez évaluer. Leur participation permettra également une meilleure collecte de données, une meilleure compréhension des éléments probants que vous recueillez amenant une crédibilité accrue des résultats et un accueil favorable des résultats. Vous devez donc planifier dès le départ qui devrait participer, quand et comment vous ferez appel à leur participation et de quelles ressources vous aurez besoin. (Common approach to impact measurement. 2020, p4)

Réalisées en amont de la phase proprement dite de l'évaluation d'impact, ces cinq pratiques sont une charpente, voire un phare en matière d'évaluation d'impact. Leur mise en valeur contribuerait probablement à améliorer les outils actuels d'évaluation d'impact Ici, il faut mentionner que des adaptations aux réalités locales burundaises doivent être apportées à ces différents outils en vue de leur bon usage.

Conclusion

Ma recherche a permis de constater dans le cadre de l'évaluation des trois projets de la BAD au Burundi l'insuffisance des méthodes *top-down* actuelles telles que pratiquées dans les évaluations des projets. Pour rappel, ma question de recherche est la suivante : Comment expliquer l'inefficacité des outils d'évaluation d'impact utilisés dans les évaluations des projets de développement communautaire en Afrique sub-saharienne ? Au terme de ma recherche et sur la base du cadre conceptuel de Sherry R. Anstein, il a été constaté que les méthodes et outils actuels utilisés dans les évaluations des projets au sein de la BAD sont incomplets pour pouvoir mesurer les impacts des projets au sein des communautés desservies. Le manque des approches participatives incluant toutes les parties prenantes en particulier les populations bénéficiaires dans tout le processus constitue l'un des facteurs d'inefficacité des outils utilisés dans les évaluations des trois projets sous étude. Ainsi, cette recherche m'a permis de répondre et de valider mes questions de recherche. Les principaux apprentissages de ma recherche sont repris dans les lignes suivantes.

En premier lieu, les différents outils d'évaluation utilisés, notamment les enquêtes quantitatives et les observations ne permettent pas de mesurer avec exactitude les impacts issus des projets financés étant donné qu'ils sont plus centrés sur les évaluations des résultats. Ceci est aussi valable pour le manuel de consultation et de participation des parties prenantes aux opérations de la BAD, qui est une sorte d'orientation sans détails précis en matière de participation des bénéficiaires dans les évaluations des projets. Ici, il faut mentionner que dans ce manuel de consultation, il n'y a pas de cahier de charges et des responsabilités des parties concernées, les populations bénéficiaires entre autres. Cette responsabilisation une fois mise en pratique par et avec les communautés s'inscrirait dans le cadre des apports positifs des approches participatives entre toutes les parties prenantes car « les pratiques inclusives sont significatives pour les personnes qui les mettent en œuvre » (Sondarjee. 2021, p362)

En second lieu, d'après ces résultats d'évaluation, on a constaté une production systématique de chiffres. Ces chiffres qui ont été produits dans le cadre des trois rapports d'évaluation de la BAD ne sont pas adaptés ou du moins assez suffisants pour démontrer les impacts occasionnés par ses financements. En d'autres termes, ces outils ont montré les réalisations des activités des projets,

sans toutefois mentionner les avis des bénéficiaires directs sur les impacts observés et vécus ainsi que les changements occasionnés. Cette culture de production du chiffre change inévitablement l'image du projet lui-même, ainsi que celle des bénéficiaires en ce sens qu'elle montre une partie des données. Cette culture des chiffres a des répercussions négatives que ce soit au niveau des autorités mais aussi du côté des populations desservies. En effet, le Gouvernement manque finalement de données réelles en termes de planification. Quant aux populations bénéficiaires, elles deviennent victimes des planifications inadaptées, étant donné qu'elles n'ont pas de voix ou de places pour s'exprimer sur les projets réalisés dans leurs communautés.

Troisièmement, en analysant les résultats de ces évaluations, on peut constater une confusion émanant de l'incapacité de ces outils à détecter ou du moins à montrer de façon explicite et claire les impacts de ces projets. Quelques exemples peuvent illustrer cette incapacité. En effet, les rapports d'évaluation montrent que les interviewés ont déclaré les avantages du projet notamment une augmentation du nombre d'emplois, une amélioration des connaissances dans les cultures maraichères (Nsengiyumva, 2016). Selon le rapport d'évaluation (PABV, 2006), la majorité des activités du projet ont obtenu un score de 3 soit 85%. Selon le rapport d'évaluation de la BAD (2019), la majorité des activités ont été exécutées à 100%.

En quatrième lieu, une participation faible des populations bénéficiaires dans les processus d'évaluation a été observée. Cela nous a conduit à constater finalement une sorte de légitimation des résultats des évaluations plutôt que les impacts occasionnés par les projets. C'est ce qu'Arnstein (1969) appelle une *consultation* c'est à dire qu'ici, un accent est mis particulièrement sur la transmission de l'information à sens unique sans aucune possibilité aux citoyens de faire un retour sur les informations fournies mais aussi sans possibilité de faire des commentaires et ou négocier le cas échéant sur ce qui a été fait dans leur communauté. Cette faible participation des populations bénéficiaires dans tous les processus de gestion et d'évaluation des projets leur concernant a des impacts négatifs que ce soit du côté des bailleurs des fonds ou des populations elles-mêmes.

En amont, les gestionnaires des projets manquent non seulement les données actualisées en rapport avec la planification et l'évolution du projet, mais aussi et surtout ils passent à côté du savoir et savoir-faire des populations locales. En aval, les populations par manque de canal de communication et de participation deviennent surtout des témoins des activités des projets au lieu d'en être acteurs ce qui limite en soi leur niveau d'implication et met aussi en cause leur durabilité.

Somme toute, les données récoltées dans le cadre de ces évaluations s'inscrivent surtout dans le contexte de la réalisation des objectifs des projets plutôt que les impacts occasionnés : ici, « les gens sont principalement perçus comme des abstractions statistiques » (Arnstein, 1969, p. 219)

De surcroît, ma recherche m'a permis de constater que les méthodes et outils utilisés au sein de la BAD sont insuffisants et a montré par ce fait que l'échelle de la participation citoyenne d'Arnstein serait un cadre de référence pour faire participer les bénéficiaires de manière efficace et satisfaisante (argument démocratique), intégrer des savoirs d'usage utiles dans l'exécution des projets (argument épistémique), et de créer des projets plus adaptés et durables à long terme avec des changements positifs significatifs (argument d'efficacité). Une mise en pratique avec une adaptation minutieuse de cette approche d'Arnstein avec les populations bénéficiaires burundaises pourrait faire naître d'autres aspects intéressants au niveau de la participation, ce qui améliorerait encore les impacts des projets dans les communautés.

Concernant la cause lointaine de cette incapacité des outils d'évaluation au sein de la BAD, on peut la situer au niveau du poids des bailleurs des fonds. En effet, ces derniers doivent changer de paradigme dans leurs approches de financement pour que même les outils actuels d'évaluation puissent suivre le dynamisme et la complexité des populations desservies. Des méthodes participatives dans le cadre de l'approche *bottom-up* constituent une des voies pour pouvoir améliorer les outils actuels d'évaluation. Cette approche *bottom-up* permettrait de mettre sur pied une évaluation locale dont les membres sont les populations bénéficiaires des projets. Cette évaluation locale s'avère fondamentale car : elle enrichie les résultats des évaluations ce qui augmente l'usage des rapports des évaluations pour les bailleurs des fonds et les bénéficiaires mais aussi et surtout un niveau élevé d'appropriation (Jutta et al. 2004).

Cette forme d'évaluation (*bottom-up*) permettrait de compléter la production des chiffres des évaluations actuelles des projets. Dans ce contexte visant une participation effective et maximale des communautés, Arnstein nous suggère de bâtir une fondation de participation à partir du sixième niveau (partenariat, délégation et contrôle de citoyen), car c'est par là que les citoyens seraient en mesure de décider de leur avenir et cela selon la nature projets et des spécificités locales. De plus, dans ce contexte, Biondi et ses collègues suggèrent une mise sur pied d'une gouvernance ouverte incluant toutes les acteurs directs et indirects impliqués dans le projet pour pouvoir mettre fin à cette culture du chiffre (Biondi et al. 2010). C'est dans ce contexte que les populations bénéficiaires

des projets prendraient part dans la définition de ce que sera la solution à leurs problèmes, car elles savent non seulement les actions qui peuvent améliorer leur bien-être mais aussi et surtout elles ont des outils et techniques pour mesurer les impacts de ces actions (Catley et al.2009).

En somme, une évaluation locale permet un usage facile des données récoltées et leurs actualisations ce qui renforce inévitablement l'autonomie même des populations récipiendaires des financements (Jutta et al., 2004). Par ailleurs, une évaluation basée sur une approche participative enrichit la conception des projets, augmente le niveau d'appropriation des acquis du projet et enfin accroît la durabilité des projets dans le temps (Affaires Mondiales Canada, 2016). Cette approche participative instaure finalement un cadre d'apprentissage lequel cadre constitue une sorte d'école pour former les populations bénéficiaires dans le but non seulement de les éclairer sur les projets financés, mais aussi et surtout les aider à mettre en valeur leurs connaissances et savoirs locaux dans la gestion de leurs problèmes. Ces équipes de citoyens une fois bien constituées et outillées permettront d'éclairer les bailleurs des fonds et le gouvernement burundais en matière des priorités à financer. De plus, elles assureront la pérennité des acquis des projets et seront même des références incontournables pour les financements et appuis futurs, car « l'utilisateur est le seul qui, en définitive, peut juger de la qualité et de la pertinence du service qu'il a reçu » (Zúñiga et al. 2005, p10).

Aux termes de ma recherche, il m'est sage de reconnaître que je n'ai pas pu découvrir tous les aspects entourant mon champ de recherche. Les contraintes techniques, financières et spatiales en sont les causes. Ainsi, voici mes principales limites :

Une analyse qualitative auprès des personnes ayant participé à ces évaluations en vue d'échanger et de recueillir leurs avis, souhaits quant à leur participation dans tous les processus des projets les concernant aurait été faite et pourrait amener des données plus riches sur les usages, les applications des outils d'évaluation, leurs limites et possibilités, ainsi que les raisons qui justifient l'approche top down basée sur les chiffres. Une analyse auprès des personnes bénéficiaires des projets pour obtenir leurs recommandations concernant les méthodes et ainsi que les outils d'évaluation des projets leur concernant aurait aussi été faite. Cette analyse permettrait de bien comprendre les indicateurs à évaluer selon les besoins des bénéficiaires ainsi que les outils et techniques locaux à utiliser pour l'évaluation.

Enfin, il m'est louable d'ouvrir les pistes de recherche pour éclairer davantage la population burundaise dans leur volonté quotidienne de lutte contre la pauvreté. C'est dans ce cadre que des projets de recherche-action basée sur la réflexion et pratique pourraient être entrepris. Il s'agit de :

1. Une recherche approfondie pourrait être amorcée pour étudier une mise en place d'un réseau communautaire national d'évaluation d'impact des projets financés au Burundi composés par les populations bénéficiaires des projets ;
2. Une autre recherche pourrait analyser la possibilité d'instaurer un cadre national de suivi, de publication des résultats et de l'impact de tous les projets de développement communautaire financés au Burundi dans le but de faire un usage quotidien des résultats d'évaluation et suivre l'évolution de façon régulière et systématique les indicateurs de développement national et du bien-être de la population ;
3. Une autre piste de recherche concernerait une mise en place d'une méthodologie participative de conception des outils d'évaluation d'impact avec les bénéficiaires ou les communautés locales au Burundi.

Somme toute, le travail de développement et surtout d'évaluation d'impact social est un processus complexe et exigeant. Cette évaluation d'impact requiert des approches participatives solides et adaptées entre toutes les parties prenantes dans tout le processus. Tout au long de notre recherche, nous avons pu montrer les avantages incontournables de cette approche participative, notamment la durabilité et l'appropriation des acquis du projet. Etant donné que les populations bénéficiaires des projets sont actuellement dans une position de faiblesse au niveau de la décision par rapport aux bailleurs des fonds, un changement de mentalité au niveau des décideurs politiques s'impose. Comme le dit Kapoor « l'une des ironies ultimes du développement participatif est que nous demandons peut-être plus aux communautés du tiers-monde que ce que nous nous demandons à nous-mêmes » [traduction libre] (Kapoor. 2004, p4). Sur ce, il serait important de rendre flexible les processus de financement et d'évaluation des projets. Ce changement permettrait aux décideurs, experts et chercheurs de comprendre les limites de connaissances et leurs outils et ouvrirait en conséquence les portes aux populations récipiendaires des financements par le biais d'un partenariat dans tout le processus des projets.

Bibliographie

Affaires Mondiales Canada. *La gestion axée sur les résultats appliquée aux programmes d'aide internationale, Un guide pratique : l'adoption d'une approche participative*, Centre d'excellence de la gestion axée sur les résultats Deuxième édition, 2016.

African Development Fund: Projet de réhabilitation de la route nationale RN13/phase 1 – tronçon Makebuko, 2019.

<https://www.afdb.org/fr/documents/burundi-projet-de-rehabilitation-de-la-route-nationale-rn13/phase-1-troncon-makebuko-butaganzwa-rapport-dachevement-de-projet>

Auger, Pascale, et Emmanuelle Reynaud. « L'innovation comme outil de lutte contre la pauvreté et l'exclusion : le cas Emmaüs », *Gestion 2000*, vol. 28, no. 2, 2011, pp. 51-68

Alvar Jones Sanchez. *Afrique : l'efficacité et l'évaluation de l'aide au développement en question*, *The Conversation*, April 11. 2019.

<https://theconversation.com/afrique-lefficacite-et-levaluation-de-laide-au-developpement-en-question-115168>

Arnstein. Sherry R. (1969). 2007. «A Ladder Of Citizen Participation», *Journal of the American Institute of Planners*, 26 Novembre 2007.

<https://doi.org/10.1080/01944366908977225>

BAD-Burundi : Cadre de Mesure des Résultats. (2016-2025). Banque Africaine de Développement-Burundi, Avril, 2017.

BAD-Burundi : Cadre de Mesure des Résultats. (2008-2012). Banque Africaine de Développement-Burundi, 2010.

Banque Africaine de Développement : Information d'entreprise, 2021.

<https://www.afdb.org/fr/propos/information-dentreprise/la-banque-africaine-de-developpement-BAD>

Banque Africaine de Développement : Manuel de consultation et de participation des parties prenantes aux opérations de la BAD, 2009.

<https://www.afdb.org/fr/documents/document/environmental-and-social-assessment-procedures-17092>

Banque Mondiale au Burundi,: nos pays, projets, 2021.

<https://www.banquemondiale.org/fr/country/burundi>

Bauer, Irmgard, et Katie Thomas. « Communautés et entreprises : les a priori qui faussent les outils d'évaluation d'impact », *Revue internationale des sciences sociales*, vol. 189, no. 3, 2006, pp. 535-549.

Baron, Gaëlle, Eric Monnier (2003) : Une approche pluraliste et participative. « Informations sociales », n° 110, Septembre 2003, p4.

Besançon, Emmanuelle, et Nicolas Chochoy. « Mesurer l'impact de l'innovation sociale : quelles perspectives en dehors de la théorie du changement ? », *RECMA*, vol. 352, no. 2, 2019, pp. 42-57.

Biondi, Yuri, Stéphanie Chatelain-Ponroy, Philippe Eynaud et Samuel Sponem, « Quel modèle de gouvernance pour les associations ? », *Politiques et management public*, Vol. 27, n°1 | 2010, 3-7.

Bonneville, Luc, Grosjean, Sylvie & Lagacé M.: *Introduction aux méthodes de recherche en communication*, Gaëtan Morin, les éditions de la Chenelière, 2007.

Burundi - Watershed Management Project(PABV) - Project Completion Report (PCR), (2014),

<https://www.afdb.org/fr/documents/document/burundi-watershed-management-project-pabv-project-completion-report-pcr-29222>

Burundi - Watershed Management Project (2005).

<https://www.afdb.org/fr/documents/document/burundi-watershed-management-project-pabv-project-completion-report-pcr-29222>

Burundi - Bututsi Agropastoral Development (2014).

<https://www.afdb.org/fr/documents/document/burundi-bututsi-agropastoral-development-project-completion-report-20132>

Blanchet, Karl. « Le développement participatif, entre souhaits et réalité », *Revue internationale des sciences sociales*, vol. 170, no. 4, 2001, pp. 697-702.

Brière, Sophie Yvan Conoir, Yves Poulin, Stéphanie Maltais and Isabelle Auclair : La gestion de projets de développement international et d'action humanitaire 2ème édition : Les caractéristiques du projet de développement international et d'action humanitaire, dans Les Presses de l'Université Laval, 2016. Canadian

Geographic : <https://worldmap.canadiangeographic.ca/glossaire.html>

Canadian Consulting Engineer: African Development Bank Project Assessment Procedure, October 1, 2005.

<https://www.canadianconsultingengineer.com/features/african-development-bank-project-assessment-procedures/>

Catoir-Brisson, Marie-Julie, et Marine Royer. « L'innovation sociale par le design en santé », Sciences du Design, vol. 6, no. 2, 2017, pp. 65-79.

Catley, Andrew, John Burns, Dawit Abebe et Omeno Suji. Évaluation D'impact Participative, Guide à destination des praticiens, Feinstein International Center, 2009.

Common approach to impact Measurement: Les pratiques essentielles.2020.

<https://www.commonapproach.org/fr/pratiques-essentielles/>

Côté, Gilles. La Participation Des Acteurs Sociaux à l'Évaluation Et Au Suivi Des Impacts Environnementaux Et Sociaux : Le Cas Du Complexe Industriel d'Alcan à Alma (Québec), Université du Québec à Chicoutimi (Canada), 2004.

Cloutier, Julie : *Qu'est-ce que l'innovation sociale ?* Crises, n^oET0314, Collections études théoriques, 2003.

Davoine, Eric, et Ludger Deitmer. « L'évaluation participative et responsabilisante : un instrument de structuration des projets de partenariat public-privé en recherche et développement », Revue française d'administration publique, vol. 130, no. 2, 2009, pp. 275-289.

Dictionnaire *Le petit Robert de la Langue Française*, édition 2015, p. 134.

Dostaler, Gilles. Le libéralisme de Hayek. La Découverte, 2001.

Delegation of the European Union to Burundi: Projects au Burundi, Coopération, 2016.

[https://eeas.europa.eu/delegations/burundi/997/projets-au-burundi_en\).%20%20L](https://eeas.europa.eu/delegations/burundi/997/projets-au-burundi_en).%20%20L)

English, Philip E. Harris M. Mule. *The multilateral Development Banks, Volume1: The African Development Bank*, The North-South Institute, Lynne Rienner Publishers, USA, 1996.

Eynaud, Philippe, et Damien Mourey. « Apports et limites de la production du chiffre dans l'entreprise sociale. Une étude de cas autour de la mesure de l'impact social », *Revue française de gestion*, vol. 247, no. 2, 2015, pp. 85-100.

Fortin, André : « *Guide Pratique sur l'Impact* », Chantier de l'Economie Sociale, mai, 2018, <https://chantier.qc.ca>

Frans-bauke van der meer and Jurian edelenbos. *Evaluation in Multi-Actor Policy Processes Accountability, Learning and Co-operation*, London, England, 1995.
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1356389006066972>

Gaudin, Jean-Pierre. « La démocratie participative », *Informations sociales*, vol. 158, no. 2, 2010, pp. 42-48.

Global Data: African Development Bank Group Strategic-SWOT Analysis Review, London, 2021, https://www.researchandmarkets.com/reports/1936088/african_development_bank_group_strategic_swot

Groupe de la Banque Africaine de Développement: Burundi et la BAD, 2021.
<https://www.afdb.org/fr/countries/east-africa/burundi/burundi-and-the-afdb>

Groupe de la Banque Africaine de Développement, Burundi et la BAD 2022,
<https://www.afdb.org/fr/countries/east-africa/burundi>

Grecu, Iulia, and Gheorghe Grecu. "Participative management evaluations from managers' perspective in romanian companies." *Economics, Management and Financial Markets* 9.1 (2014): 318-24.

Grieco, Cecilia, Laura Michelini, and Gennaro Iasevoli. *Measuring Value Creation in Social Enterprises: A Cluster Analysis of Social Impact Assessment Models Nonprofit and Voluntary Sector*, 2015, DOI: 10.1177/0899764014555986

Hanberger A. « Democratic governance and evaluation », *Umea Universitet*, Paper presented at the sixth EES(European Evaluation Society) Conference in Berlin, Germany, 2004, 2, October, <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:574322/FULLTEXT02>

Huet, Jean-Michel. « Le développement international entre aventure et procédure », *L'Expansion Management Review*, vol. 140, no. 1, 2011, pp. 34-43.

Ika, Lavagnon A. "Project Management for Development in Africa: Why Projects Are Failing and What Can Be Done about It." *Project Management Journal*, vol. 43, no. 4, Aug. 2012, pp. 27–41, doi:10.1002/pmj.21281.

Jacob, Steve et Laurence Ouvrard : *L'évaluation participative. Avantages et difficultés d'une pratique innovante*, Cahiers de la performance et de l'évaluation, laboratoire PerfEval, Automne 2009, n°1.

Jutta Blauert, Dindo Campilan, John Gaventa, Julian Gonsalves, Irene Guijt, Deb Johnson et Roger Ricafort.: *L'évaluation et le suivi participatifs, Apprendre du changement, Centre de recherches pour le développement international (CRDI)*, 2004.

<http://www.crdi.ca/livres>

Kapoor, Ilan. «Concluding Remarks: The Power of Participation ». *Current Issues in Comparative Education* 6, no. 2 (2004) : pp 125–129.

Klein, Juan-Luis, Christian Jetté, Annie Camus, Christine Champagne, and Matthieu Roy. *La Transformation Sociale Par l'innovation Sociale*. Presses de l'Université du Québec, 2016
Mingst, Karen A. *Politics and the African Development Bank*. University Press of Kentucky, 1990.

Kedowide, Francois C. « La Coopération Entre La Banque Africaine de Développement et les ONG. » *Ecodecision* 01, 1994 : 14.

Lebovics, Maxime. « Analyse des apports et des contraintes du développement participatif », *Afrique contemporaine*, vol. 223-224, no. 3-4, 2007, pp. 403-432.

Lusthaus, Charles, Marie-Hélène Adrien, Gary Anderson, Fred Carden.: *Améliorer la performance organisationnelle, Manuel d'auto-évaluation*, Centre de recherches pour le développement international CRDI, 1998.

<https://www.idrc.ca/fr/livres/ameliorer-la-performance-organisationnelle-manuel-dauto-evaluation>

Mondjanagni, A-C. *La participation populaire au développement en Afrique noire/People's participation in Development in Black Africa*, Institut Panafricain pour le Développement, Cameroun, Editions Karthala, 1984 :66.

Muronga Benard Kadurenge: *Factors influencing the application of participatory monitoring and evaluation approach of managing development projects in Kenya: The case of local links project*, University of Nairobi, 2011, p19.

Nez, Héloïse. « Nature et légitimités des savoirs citoyens dans l'urbanisme participatif. Une enquête ethnographique à Paris », *Sociologie*, vol. 2, no. 4, 2011, pp. 387-404.

Ndimira, Luc D'Haese, J. Ndimubandi : *Suivi et évaluation des Projets de Développement Rural dans la Région des Grands Lacs d'Afrique. Leçons tirées des expériences du Burundi en matière de suivi-évaluation des projets agricoles*. Institute of Development Policy and Management University of Antwerp, April 2004. Middelheimlaan 1 - Villa C, B-2020 Antwerpen België – Belgium.

Nsengiyumva: Remy *Évaluation finale de l'impact du PAIB projet multinational du Rwanda & Burundi Projet d'Appui aux Infrastructures Rurales de la région naturelle de Bugesera, Projet Multinational : RWANDA – BURUNDI*, 2016.

OITC/GECL : *Burundi - Projet de réhabilitation de la route nationale RN13/phase 1 – tronçon Makebuko*, 2019.

<https://www.afdb.org/fr/documents/burundi-projet-de-rehabilitation-de-la-route-nationale-rn13/phase-1-troncon-makebuko-butaganzwa-rapport-dachevement-de-projet>

OECD Library, *Evaluation and Aid Effectiveness No. 1 - Guidance for Evaluating Humanitarian Assistance in Complex Emergencies*, 10 Décembre, 2001.

<https://doi.org/10.1787/9789264033818>

OECD Library, *Evaluation and Aid Effectiveness No. 6 - Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management (in English, French and Spanish)*, 29 August 2002.

OCDE.: *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats*, 2002, p 20.

Organisation des Nations Unies: *Assemblée du Millénaire, 55^{ème} session de l'Assemblée Générale (Assemblée du Millénaire)*, 10 Mars, 2020. <https://www.un.org/french/millenaire/>

Organisation des Nations Unies. *Éliminer la Pauvreté, Objectifs du Millénaire pour le Développement et l'après 2015*, les OMD, 2008 – Réunion de haut niveau sur la réalisation des OMD, 10 mars 2020.

<https://www.un.org/fr/millenniumgoals/background.shtml>

Panetta, David, Shawn Stokes Solingen. Impact evaluation report of Shigikirana: Savings for Life, Hugh Allen (VSL Associates), The Baptist Union of Denmark and Dutabarane in Burundi, Germany, May, 2010.

http://baptistkirken.dk/wp-content/uploads/pdf/annex_3_vsla_household_survey.pdf

Pérouse de Montclos, Marc-Antoine. « De l'impartialité des humanitaires et de leur perception par les bénéficiaires : les enjeux politiques de l'aide internationale au Burundi », *Autrepart*, vol. 39, no. 3, 2006, pp. 39-57.

Pérouse de Montclos, Marc-Antoine. « L'aide humanitaire dans les pays en développement : qui évalue qui ? », *Mondes en développement*, vol. 153, no. 1, 2011, pp. 111-120.

Plottu, Béatrice et Éric Plottu. « Contraintes et Vertus de l'évaluation Participative ». *Revue Française de Gestion*, no. 192, Mar. 2009, pp. 31–44.

Programme Alimentaire Mondiale. : *Analyse de la Sécurité Alimentaire d'urgence au Burundi*, 2016, <https://www.wfp.org/publications/burundi-analyse-de-la-s%C3%A9curit%C3%A9-alimentaire-d%E2%80%99urgence-mai-2016>

Programme des Nations Unies pour le Développement – Burundi. : *Rapport sur le Développement Humain 2013 au Burundi*, 2014.

<https://www.bi.undp.org/content/burundi/fr/home/library/poverty/Rapport-sur-le-developpement-humain-2013-au-Burundi.html>

Proulx, Denis, Sophie Brière. Caractéristiques et succès des projets de développement international : Que peuvent nous apprendre les gestionnaires d'ONG?, dans *Canadian Journal of Development Studies*, 2014.

Rahnema, Majid. "Participatory Action Research: The 'Last Temptation of Saint' Development." *Alternatives: Global, Local, Political*, vol. 15, no. 2, Sage Publications, Inc., 1990, pp. 199–226.

Rabel J. Burdge (2003) "The practice of social impact assessment background, Impact Assessment and Project Appraisal", 21:2.

Ridde, Valéry : « Suggestions d'améliorations d'un cadre conceptuel de l'évaluation participative ». The Canadian Journal of Program Evaluation, Université de Montréal, Montréal, Québec, 2006.

République du Burundi, ministère de la Décentralisation et du développement communal. : Document de politique nationale de décentralisation du Burundi, 2009, pp39-40.

Roué, Marie, et Douglas Nakashima. « Des savoirs « traditionnels » pour évaluer les impacts environnementaux du développement moderne et occidental », Revue internationale des sciences sociales, vol. 173, no. 3, 2002, pp. 377-387.

Robb, Caroline M.: Can the Poor Influence Policy? Participatory Poverty Assessments in the Developing World. 2nd ed. Washington, DC: International Monetary Fund: World Bank, 2002.

Saddier, Jérôme, Président de l'Avise. « *Mode d'emploi, Evaluer l'impact social* », Avise 2017.

Sondarjee Maïka: 'Développement inclusif' : changement de paradigme ou annexe au néolibéralisme?, Possibles volume 36, n°4.2013, pp 59-78.

https://redtac.org/possibles/files/2019/12/RSE-et-capitalisme_V21.pdf#page=59

Sondarjee, Maïka. (2020). « Change and stability at the World Bank. Translation of inclusive practices through neoliberal rationality », Third World Quarterly, 42(2): 348-365.

Sondarjee, Maïka. "Change and stability at the World Bank: inclusive practices and neoliberal technocratic rationality", *Third World Quarterly*, 42:2, 2021, pp 348-365.

SPIRO, Jean-Marc. "La Banque Africaine De Développement Et Son Environnement." Genève-Afrique/Geneva-Africa 3.1 (1964): 27.

Secrétaire Général des Nations Unies. Déclaration du Secrétaire général, 2000.

<https://www.un.org/french/millenaire/sg/report/state.htm>

Taylor, C. Nicholas, Colin Goodrich and C. Hobson Bryan. "Issues-oriented approach to social assessment and project appraisal." Project appraisal 10 (1995): 142-154.

TIESS. : S'appropriier de nouvelles façons de faire, Initiatives canadiennes récentes, réf. du 18 mai 2020.

<https://tiess.ca/initiatives-canadiennes-recentes/>

TIESS. (2020): S'approprier de nouvelles façons de faire, Les enjeux de la mesure d'impact social, réf. du 18 mai 2020.

<https://tiess.ca/les-enjeux-de-la-mesure-dimpact-social/>

TIESS. (2020) : Évaluation et mesure d'impact en économie sociale, Définition et grandes étapes, Qu'est-ce que la mesure d'impact social?, réf. du 18 mai 2020.

<https://tiess.ca/definition-et-grandes-etapes/>

TIESS : Evaluation et Mesure d'impact dans en Economie Sociale, *Pourquoi et pour qui évaluer ?* 2022.

<https://tiess.ca/pourquoi-evaluer-pour-qui-quelle-approche/>

Theuer, Daniela. Democratic participation and the management of scarce resources. the convergence of leftist and neoliberal approaches in times of discontent with the social contract, University of Tübingen, Germany, 2010.

Vanclay, F: Reflections on Social Impact Assessment in the 21st century, *Impact Assessment and Project Appraisal*, 38(2), 2020, pp 126-131.

Vanclay, F, Ana Maria Esteves, Ilse Aucamp, Daniel M. Franks (2015). Social Impact Assessment: Guidance for assessing and managing the social Impact of projects, International Association for Impact Assessment, University of Groningen, April 2015.

Vanclay, F: International *Principles for Social Impact Assessment*, *The core values of SIA*, may, 2003.

Wordometer: Burundi population, 2022. <https://www.worldometers.info/world-population/burundi-population/>

World bank group : PIM - General - Burundi PRADECS, JUILLET, 2017, pp 77-78.
https://collaboration.worldbank.org/content/sites/collaboration-for-development/en/groups/community-driven-development-global-solutions-group/documents.entry.html/2016/10/11/pim_-_general_-_buru-kB84.html

White, Howard. "A Contribution to Current Debates in Impact Evaluation." *Evaluation*, vol. 16, no. 2, Apr. 2010, pp. 153–164.

XE, Convertisseur de devises (2021).

<https://www.xe.com/fr/currencyconverter/convert/?Amount=1.5&From=USD&To=CAD>

Zúñiga, R., Luly, M.-H. : *Savoir-faire et savoir-dire : un guide d'évaluation communautaire*,
Montréal. Coalition des organismes communautaires québécois de lutte contre le sida (COCQ-
SIDA),2005