

## **Déterminants de l'efficacité des systèmes de suivi-évaluation : Une étude mixte sur le pilotage des projets publics de développement**

### **Determinants of the effectiveness of monitoring and evaluation systems: A mixed-methods study on the management of public development projects**

**Jean-Blaise KPEGO**

Doctorant en Sciences de Gestion  
FASEG/Ecole Supérieure Polytechnique  
Université Cheikh Anta Diop

Laboratoire Recherche en Entrepreneuriat Comportement du Consommateur et Culture Stratégie  
(ERCS)/ESP/UCAD  
Sénégal

**Date de soumission** : 02/01/2026

**Date d'acceptation** : 09/02/2026

**Pour citer cet article** :

KPEGO, J-B. (2026) « Déterminants de l'efficacité des systèmes de suivi-évaluation : Une étude mixte sur le pilotage des projets publics de développement » Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 2 » pp : 802- 821.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



## Résumé

Le suivi-évaluation (S&E) est devenu un pilier indispensable de la gestion de projet moderne. Cet article examine comment la mise en place d'un système de suivi-évaluation (SSE) structuré influence l'efficacité des interventions de développement. À travers une analyse des composantes clés (indicateurs, flux de données, outils numériques), l'étude démontre que le SSE ne doit pas être perçu comme un simple outil de contrôle, mais comme un mécanisme d'apprentissage organisationnel.

L'objectif de ce papier est de mesurer l'effet des déterminants structurels et comportementaux sur l'efficacité du système de suivi et évaluation, et examiner leur contribution à l'amélioration de la performance organisationnelle.

Les résultats suggèrent que l'appropriation par les parties prenantes et la qualité des données sont les principaux facteurs de succès.

**Mots clés :** efficacités-système SE ; performance ; suivi évaluation ; indicateurs ; outils numériques.

## Abstract

Monitoring and Evaluation (M&E) has become a fundamental pillar of modern project management, particularly within the framework of Results-Based Management (RBM). This article examines how the implementation of a structured Monitoring and Evaluation System (MES) influences the effectiveness of development interventions. Using a mixed-methods approach—combining quantitative analysis under the Churchill paradigm (SPSS) and qualitative thematic analysis of expert interviews—this study identifies a significant paradox: while technological proficiency is high (3.8/5), the strategic use of data for decision-making remains critically low (2.4/5).

Quantitative results reveal a strong correlation between monitoring frequency and project performance ( $r = 0.62$ ;  $p < 0.05$ ). However, qualitative findings highlight psychological barriers, such as the perception of M&E as a coercive control tool rather than a learning mechanism. The study concludes that for an MES to serve as a true strategic lever, organizations must shift from a "compliance culture" to a "learning culture," emphasizing data quality and stakeholder buy-in over mere technological sophistication.

**Keywords:** system efficiencies; performance; monitoring and evaluation; indicators; digital tools.

## Introduction

L'efficacité des interventions de développement repose sur une capacité d'ajustement en temps réel face à des environnements complexes et volatiles (VUCA). Dans ce contexte, le Système de Suivi-Évaluation (SSE) ne peut plus être réduit à une simple obligation de reddition de comptes (*accountability*) envers les bailleurs de fonds. Il s'inscrit désormais comme le dispositif central de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR).

Malgré l'institutionnalisation des SSE, de nombreux projets souffrent de "l'illusion du contrôle" : on collecte une masse critique de données qui ne sont jamais transformées en décisions opérationnelles. Quels sont les mécanismes structurels et méthodologiques qui permettent à un SSE de passer d'un simple centre de coût administratif à un levier de performance stratégique ? Cet article analyse les déterminants de l'efficacité d'un SSE, en examinant particulièrement l'articulation entre la collecte de données de terrain et les processus de gouvernance.

À l'ère de la mondialisation et de la complexification des enjeux de développement, les organisations font face à une exigence sans précédent de redevabilité et de performance. Le pilotage de projet, autrefois limité à une simple gestion de ressources, s'exerce désormais dans des environnements VUCA (Volatils, Incertains, Complexes et Ambigus). Pour répondre à ces défis, les institutions internationales et les entreprises privées ont massivement adopté la Gestion Axée sur les Résultats (GAR). Dans ce paradigme, le Système de Suivi-Évaluation (SSE) est devenu le dispositif central, agissant comme le système nerveux de l'organisation. Il n'est plus seulement un outil technique de reporting, mais une infrastructure stratégique censée garantir que chaque unité de ressource investie génère un impact mesurable et durable.

Cependant, un décalage critique persiste entre l'investissement massif dans ces systèmes et leur efficacité réelle sur le terrain. Malgré la prolifération d'outils numériques sophistiqués et de cadres logiques rigoureux, de nombreux projets continuent de naviguer "à vue". On observe ce que les chercheurs appellent « l'illusion du contrôle » : une production exponentielle de données qui, paradoxalement, n'alimente que très rarement les processus de prise de décision. Les rapports s'accumulent sans provoquer de réajustements stratégiques, et le SSE est souvent perçu par les équipes opérationnelles comme une "police administrative" plutôt que comme une aide au pilotage. La question centrale de cette recherche est donc la suivante : **Dans quelle mesure les déterminants structurels et comportementaux influencent-ils la transformation du système de suivi et évaluation (SSE) d'une contrainte bureaucratique en un levier de performance organisationnelle ?**

Cette étude adopte un paradigme pragmatique, combinant analyses quantitatives robustes (SPSS, fiabilité  $\alpha = 0,84$ ) et analyses qualitatives (entretiens semi-directifs). L'approche mixte permet de produire des recommandations immédiatement exploitables pour les praticiens tout en contribuant à la littérature sur le suivi-évaluation en contexte VUCA et développement public.

L'intérêt scientifique de cette étude réside dans son approche holistique et mixte. Là où la littérature se divise souvent entre des études purement techniques (orientées outils) ou purement managériales (orientées théorie), ce travail opère une jonction entre les données quantitatives (validées par SPSS) et la réalité vécue des acteurs (analysée par les verbatims). En déconstruisant les mécanismes de résistance au suivi-évaluation, cet article contribue à enrichir les théories du management de projet sur la "boucle de rétroaction" (feedback loop). Sur le plan managérial, il offre aux praticiens des repères concrets pour concevoir des systèmes plus humains, plus agiles et, in fine, plus utiles à la réussite des interventions de développement.

### **1. Revue critique de la littérature**

La littérature académique sur le suivi-évaluation (S&E) a connu une mutation profonde, passant d'une approche purement comptable et administrative à un paradigme axé sur la performance stratégique. Les travaux pionniers de Kusek et Rist (2004) ont largement contribué à l'institutionnalisation de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR). Ils présentent le S&E comme un processus linéaire en dix étapes, conçu pour renforcer la transparence des institutions publiques. Cependant, de nombreux auteurs critiquent aujourd'hui la rigidité de ce modèle. L'approche mécaniste de Kusek et Rist est souvent jugée déconnectée de la complexité des projets sociaux, où les variables contextuelles ne se prêtent pas toujours à une quantification stricte, risquant ainsi de transformer le suivi en une simple case à cocher bureaucratique.

Parallèlement, la Théorie du Changement, popularisée par Weiss (1995), a apporté une dimension plus analytique en se focalisant sur les chaînes de causalité. Contrairement au cadre logique traditionnel, souvent critiqué pour son aspect statique, la théorie du changement interroge les "boîtes noires" du projet — c'est-à-dire les mécanismes psychologiques et sociaux qui font qu'une activité mène réellement à un impact. Néanmoins, la critique majeure adressée à ce modèle réside dans sa difficulté de mise en œuvre opérationnelle : la modélisation de trajectoires de changement complexes s'avère parfois trop ambitieuse pour des équipes de terrain manquant de formation analytique poussée.

Enfin, l'émergence du "S&E 2.0" ou suivi-évaluation informatisé, marque le tournant technologique de la discipline. L'utilisation d'outils de collecte de données mobiles et de

logiciels de visualisation en temps réel a considérablement réduit les délais de reporting. Pour autant, des chercheurs comme Patton (2010) alertent sur un "fétichisme technologique" croissant. L'abondance de données (Big Data) peut paradoxalement conduire à une "infobésité" où la profusion d'indicateurs finit par occulter les signaux faibles et les réalités qualitatives du terrain. La littérature contemporaine converge ainsi vers un constat critique : le succès d'un système de suivi-évaluation ne réside pas dans la puissance de ses algorithmes, mais dans sa capacité à générer un apprentissage organisationnel réel et à favoriser une culture de la donnée au sein des équipes.

La littérature scientifique sur les systèmes de suivi-évaluation (SSE) est marquée par une transition épistémologique majeure : le passage d'une vision positiviste, où l'évaluation est une mesure objective de la réalité, à une vision constructiviste, où elle devient un outil d'interprétation et d'apprentissage.

### **1.1. La tension entre redevabilité (Accountability) et apprentissage**

Le débat fondateur de la discipline oppose deux finalités du SSE. D'un côté, l'approche de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR), portée par des institutions comme la Banque Mondiale et théorisée par Kusek et Rist (2004), privilégie la redevabilité. Le SSE y est un instrument de contrôle visant à justifier l'utilisation des fonds auprès des donateurs. Cependant, des chercheurs comme Guijt (2008) soulignent que cette focalisation sur la reddition de comptes crée une "culture de la conformité" qui inhibe l'innovation. Lorsque l'enjeu est la justification de la dépense, les acteurs de projet tendent à masquer les échecs, privant l'organisation de la fonction d'apprentissage pourtant essentielle à l'amélioration continue.

### **1.2. Le réductionnisme du Cadre Logique face à la Complexité**

Une critique récurrente dans la littérature concerne l'outil hégémonique du S&E : le cadre logique. Si cet outil permet une structuration rigoureuse, des auteurs comme Gaspar (2000) critiquent son caractère "linéaire et fermé". En postulant qu'une activité A mène nécessairement à un résultat B, le cadre logique ignore les effets systémiques et les rétroactions imprévisibles. En réponse, Patton (2010) a introduit le concept d'Évaluation Évolutive (Developmental Evaluation). Contrairement aux modèles classiques, cette approche accepte l'incertitude et propose un suivi "en temps réel" adapté aux projets innovants ou opérant dans des contextes de crise, où les objectifs doivent être constamment réajustés.

### **1.3. La "Tyranie des Indicateurs" et le virage qualitatif**

La littérature récente s'inquiète de ce que Muller (2018) nomme la "tyranie des indicateurs". En privilégiant les indicateurs quantitatifs (plus faciles à traiter statistiquement sous SPSS), les

concepteurs de SSE risquent de déformer la réalité du projet. Ce biais réduit des changements sociaux profonds à de simples chiffres. Pour pallier cette limite, la Théorie du Changement (Weiss, 1995) et la méthode de la Récolte des Incidences (Outcome Harvesting) proposent de réintégrer le narratif et le qualitatif. L'enjeu n'est plus seulement de savoir combien de bénéficiaires ont été touchés, mais de comprendre comment et pourquoi les comportements ont changé. Cette perspective critique suggère que l'efficacité d'un SSE réside dans sa capacité à hybrider les chiffres et les récits.

#### **1.4. Le défi de la transformation numérique (S&E 2.0)**

Enfin, le débat s'est déplacé vers l'impact des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). Si l'automatisation via des plateformes comme KoboToolbox ou DHIS2 promet une "vérité des prix" en éliminant les erreurs de saisie manuelle, elle pose de nouveaux défis éthiques et méthodologiques. Bamberger et al. (2016) soulignent que la technologie peut accentuer la fracture entre les concepteurs du système (au siège) et les collecteurs de données (sur le terrain). Sans une réelle appropriation par les acteurs locaux, la technologie devient un outil d'extraction de données plutôt qu'un outil d'autonomisation, renforçant ainsi les rapports de force asymétriques au sein des projets de développement.

La littérature sur le suivi-évaluation met en évidence son rôle central dans le cycle de vie des projets. Selon les approches classiques du management de projet, le S&E permet de comparer les résultats obtenus aux objectifs fixés et d'identifier les écarts nécessitant des actions correctives.

#### **1.5. Les critères d'efficacité des SSE**

##### **1.5.1. Pertinence et cohérence**

La pertinence renvoie à l'adéquation entre les objectifs du projet et les besoins des bénéficiaires, tandis que la cohérence concerne l'alignement du projet avec les politiques publiques, les stratégies des bailleurs et les autres interventions en cours. Plusieurs études soulignent que des systèmes de S&E efficaces reposent sur des indicateurs pertinents et cohérents avec le cadre logique du projet.

Dans la littérature, la pertinence est classiquement définie comme le degré d'alignement entre les objectifs du projet et les besoins réels des bénéficiaires, les priorités nationales et les stratégies des partenaires techniques et financiers. Selon le CAD de l'OCDE, la pertinence renvoie à la question fondamentale : « Le projet répond-il aux bons problèmes ? ». Cette définition met l'accent sur l'analyse ex ante des besoins, la participation des parties prenantes et la prise en compte du contexte local.

Cependant, plusieurs auteurs critiquent une approche trop normative de la pertinence, souvent basée sur des cadres stratégiques élaborés de manière descendante. Chambers (1997) souligne que l'absence de participation réelle des communautés peut conduire à une « pertinence apparente », construite davantage pour satisfaire les exigences des bailleurs que pour répondre aux réalités locales. Ainsi, la littérature récente insiste sur une pertinence dynamique, réévaluée tout au long du cycle du projet.

La cohérence est généralement analysée à deux niveaux :

- la cohérence interne, qui renvoie à la logique d'intervention du projet (alignement entre objectifs, résultats, activités et ressources) ;
- la cohérence externe, qui concerne l'harmonisation du projet avec d'autres interventions, politiques publiques et cadres stratégiques.

Dans le cadre du suivi-évaluation, la cohérence interne est souvent appréciée à travers des outils comme le cadre logique ou la théorie du changement. La littérature souligne toutefois les limites de ces outils lorsqu'ils sont utilisés de manière rigide, sans prise en compte des dynamiques complexes et des effets émergents (Rogers, 2008).

La cohérence externe, quant à elle, est devenue un enjeu majeur avec la multiplication des projets dans les pays en développement. Plusieurs études mettent en évidence les risques de duplication, de fragmentation et de concurrence entre projets, notamment dans les contextes de forte dépendance à l'aide. Ainsi, la cohérence est de plus en plus associée aux principes d'alignement et d'harmonisation issus de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide.

La revue de la littérature met en évidence que la pertinence et la cohérence sont des critères fondamentaux mais complexes dans le cadre du suivi-évaluation des projets. Si les cadres conceptuels et méthodologiques sont bien établis, leur mise en œuvre reste confrontée à des défis liés à la participation, à la complexité et aux rapports de pouvoir. Une approche critique et adaptative du suivi-évaluation, intégrant des mécanismes d'apprentissage continu, apparaît ainsi indispensable pour renforcer la qualité et la durabilité des projets, notamment dans les contextes des pays en développement.

### **1.5.2. Efficacité et efficience**

L'efficacité mesure le degré d'atteinte des objectifs, alors que l'efficience évalue le rapport entre les ressources mobilisées et les résultats obtenus. La littérature montre que l'absence de mécanismes de suivi réguliers et de données fiables limite la capacité des gestionnaires à améliorer l'efficacité et l'efficience des projets.

Dans la littérature, l'efficacité est souvent analysée à travers des outils tels que l'analyse coûts-bénéfices, l'analyse coûts-efficacité ou encore l'analyse comparative des coûts unitaires. Ces approches permettent d'apprécier la performance relative d'un projet par rapport à des alternatives possibles.

Cependant, plusieurs critiques soulignent les limites d'une approche strictement économique de l'efficacité, notamment dans les projets sociaux et de développement. La focalisation excessive sur la réduction des coûts peut conduire à négliger la qualité des services, l'inclusion des groupes vulnérables ou la durabilité des résultats. Ainsi, la littérature récente plaide pour une conception élargie de l'efficacité, intégrant des dimensions qualitatives et sociales.

Un consensus se dégage dans la littérature sur le fait que l'efficacité et l'efficacité sont des concepts complémentaires mais distincts. Un projet peut être efficace sans être efficace (objectifs atteints à un coût excessif) ou efficace sans être pleinement efficace (ressources bien utilisées mais résultats insuffisants).

Les cadres de suivi-évaluation recommandent donc une analyse croisée de ces deux critères afin d'apprécier globalement la performance d'un projet. Cette articulation est particulièrement importante pour la prise de décision des bailleurs et des gestionnaires de projets, notamment en matière de réallocation des ressources et de passage à l'échelle des interventions.

La littérature récente met en avant des débats importants concernant l'évaluation de l'efficacité et de l'efficacité dans des environnements complexes. Les approches traditionnelles, fondées sur des relations linéaires entre inputs, outputs et outcomes, sont de plus en plus complétées par des approches adaptatives et basées sur l'apprentissage.

Dans ce cadre, l'efficacité n'est plus uniquement envisagée comme l'atteinte stricte d'objectifs prédéfinis, mais comme la capacité du projet à générer des changements pertinents et durables. De même, l'efficacité est repensée en tenant compte des coûts de coordination, d'apprentissage et d'innovation, souvent invisibles dans les analyses classiques.

### **1.5.3. Impact et durabilité**

L'impact et la durabilité constituent des critères clés pour apprécier la valeur ajoutée des projets de développement. Un système de S&E performant permet d'anticiper les effets à long terme et de renforcer la viabilité et la pérennité des résultats après la fin du financement.

Malgré ces apports, peu d'études adoptent une approche intégrée analysant simultanément l'ensemble de ces critères comme déterminants de l'efficacité du S&E, d'où l'intérêt de la présente recherche.

Dans la littérature en suivi-évaluation, l'impact est défini comme l'ensemble des changements positifs ou négatifs, intentionnels ou non, directs ou indirects, à long terme, produits par une intervention. Selon l'OCDE/CAD, l'impact renvoie aux effets globaux d'un projet sur les conditions de vie des bénéficiaires, les systèmes sociaux, économiques, institutionnels ou environnementaux.

La durabilité désigne la capacité des bénéfices générés par un projet à se maintenir après la fin du financement et de l'appui externe. La littérature identifie plusieurs dimensions de la durabilité : institutionnelle, financière, sociale, environnementale et technique. Un projet durable est ainsi celui dont les résultats continuent de produire de la valeur à long terme, sans dépendance excessive à des ressources externes.

Les travaux académiques soulignent que la durabilité dépend fortement de l'appropriation locale, du renforcement des capacités et de l'intégration du projet dans les structures et politiques existantes. À l'inverse, les projets conçus de manière verticale, avec une faible implication des acteurs locaux, présentent souvent des résultats peu durables, malgré des performances satisfaisantes à court terme.

Toutefois, la littérature critique met en garde contre une vision idéalisée de la durabilité. Dans des contextes marqués par l'instabilité institutionnelle, la pauvreté ou les crises récurrentes, la durabilité absolue apparaît parfois irréaliste. Certains auteurs proposent alors une approche relative de la durabilité, centrée sur la résilience et la capacité d'adaptation des systèmes locaux plutôt que sur la simple continuité des activités.

Un point de convergence important dans la littérature concerne le lien étroit entre impact et durabilité. Un impact significatif mais non durable tend à s'éroder rapidement, tandis qu'une durabilité sans impact réel interroge la pertinence même de l'intervention. Ainsi, l'évaluation contemporaine insiste sur la nécessité d'analyser conjointement ces deux critères.

Les cadres de suivi-évaluation fondés sur la théorie du changement permettent de mieux comprendre cette articulation, en mettant en évidence les mécanismes par lesquels les résultats intermédiaires se traduisent – ou non – en impacts durables. Cette approche favorise une vision systémique, intégrant les interactions entre acteurs, institutions et contextes.

La revue de la littérature révèle plusieurs débats structurants autour de l'impact et de la durabilité. D'une part, certains auteurs dénoncent une focalisation excessive des bailleurs sur la mesure de l'impact, au détriment de l'apprentissage organisationnel et de l'amélioration continue des projets. D'autre part, la pression à démontrer des impacts mesurables peut

conduire à privilégier des interventions facilement quantifiables, au détriment de projets plus innovants ou transformateurs.

En réponse à ces limites, des approches émergentes, telles que l'évaluation développementale et l'évaluation orientée vers l'utilisation, proposent de repositionner l'impact et la durabilité comme des processus évolutifs plutôt que comme des résultats figés. Ces approches mettent l'accent sur l'apprentissage, l'adaptation et la co-construction des changements avec les parties prenantes locales.

## 2. Méthodologie de collecte des données

Nous avons adopté une approche mixte (qualitative et quantitative) :

- **Échantillonnage** : Corpus de 25 projets de développement (2019-2024).
- **Collecte Quantitative** : Questionnaire via KoboToolbox auprès de 60 gestionnaires.
- **Collecte Qualitative** : 10 entretiens semi-directifs avec des experts seniors.
- **Traitement** : Analyse statistique sous SPSS (corrélations, régressions) et analyse de contenu thématique pour les verbatims.

La validité d'une étude sur les systèmes de suivi-évaluation repose sur la capacité du chercheur à saisir à la fois la performance statistique et les dynamiques humaines sous-jacentes. Pour ce faire, nous avons adopté une méthodologie de recherche mixte, combinant des approches quantitatives et qualitatives selon un dessein exploratoire séquentiel. Cette stratégie de triangulation permet de ne pas se limiter à la froideur des chiffres, mais de les interpréter à la lumière des réalités vécues par les acteurs de terrain, offrant ainsi une compréhension holistique des déterminants de l'efficacité du SSE.

Le volet quantitatif de notre collecte s'est appuyé sur l'administration d'un questionnaire structuré auprès d'un échantillon de 60 professionnels du secteur (directeurs de projets, chargés de S&E, et analystes de données). Le questionnaire, conçu sur une échelle de Likert, a été digitalisé via la plateforme KoboToolbox. Ce choix technologique a permis de garantir l'intégrité des données dès la source, en minimisant les erreurs de saisie et en facilitant l'exportation directe vers le logiciel SPSS. Les variables mesurées portaient sur la qualité perçue des données, la fréquence des rapports, et surtout le degré d'utilisation de ces informations dans les cycles de décision stratégique.

En complément, un volet qualitatif a été déployé pour approfondir les causes des dysfonctionnements identifiés par les statistiques. Nous avons mené 10 entretiens semi-directifs avec des experts seniors disposant de plus de dix ans d'expérience. Ces entretiens ont suivi un guide thématique flexible, favorisant l'émergence de récits critiques et de retours d'expérience

concrets. L'analyse de contenu thématique appliquée à ces échanges a permis d'extraire des verbatims significatifs, offrant une perspective unique sur les freins psychologiques, tels que la perception du suivi-évaluation comme un instrument de surveillance plutôt que comme un outil de soutien à la performance.

Enfin, afin d'assurer la fiabilité de nos conclusions, nous avons procédé à une analyse documentaire approfondie des rapports de performance de 25 projets de développement sur la période 2019-2024. Ce croisement entre les données déclaratives (issues du questionnaire), les données discursives (issues des entretiens) et les preuves matérielles (issues des rapports techniques) constitue le socle de notre démarche de triangulation. Cette rigueur méthodologique permet de neutraliser les biais de subjectivité et d'offrir une base solide pour les analyses statistiques et les recommandations formulées dans la suite de cet article.

La rigueur de cette étude repose sur l'application stricte du **paradigme de Churchill (1979)** pour le développement et la validation de nos instruments de mesure. Ce cadre méthodologique impose une démarche itérative visant à garantir que les construits abstraits tels que la « performance du SSE » ou l'« appropriation technologique » soient mesurés avec une précision scientifique. Le processus a été structuré en trois phases majeures : la spécification du domaine, la génération des items et l'épuration de l'échelle.

Dans la première phase, nous avons procédé à une **spécification du domaine du construit** à travers une revue exhaustive de la littérature. Cette étape a permis de définir les dimensions théoriques du système de suivi-évaluation, en distinguant la qualité technique du système (infrastructure, outils) de son utilité perçue (aide à la décision). À la suite de cela, un échantillon initial d'items a été généré pour chaque dimension. Pour assurer la validité de contenu, ces items ont été soumis à un panel d'experts en gestion de projet, permettant d'ajuster la formulation et de s'assurer que chaque question du futur questionnaire reflète fidèlement la réalité complexe des SSE sur le terrain.

La seconde phase a consisté en une **épuration de l'échelle** par le biais d'un test pilote. Les données recueillies auprès d'un premier groupe de praticiens ont été soumises à une analyse de fiabilité sous **SPSS**. C'est ici que l'**Alpha de Cronbach** prend toute son importance : conformément aux préconisations de Churchill, nous avons éliminé les items présentant de faibles corrélations item-total afin d'augmenter la cohérence interne de l'échelle. Ce processus rigoureux a abouti à une version finale du questionnaire où chaque dimension présente une fiabilité élevée (Alpha > 0,80), garantissant ainsi que les résultats quantitatifs présentés ultérieurement ne sont pas le fruit d'erreurs de mesure ou d'ambiguïtés sémantiques.

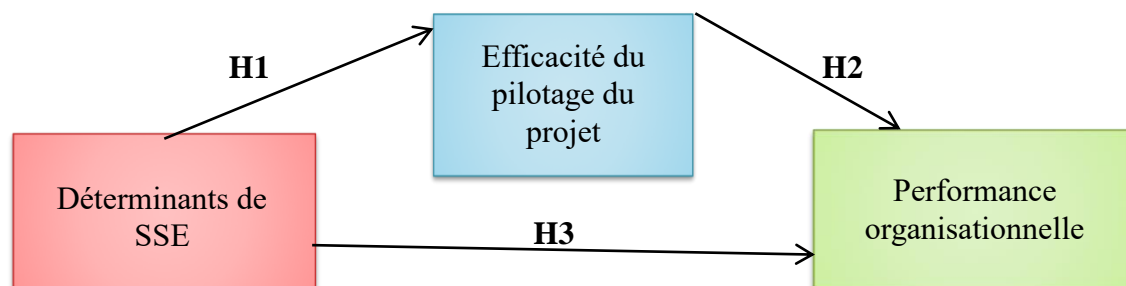
Enfin, la **validation de la structure factorielle** a été réalisée pour confirmer la validité convergente et discriminante de nos mesures. En croisant cette approche psychométrique avec nos entretiens qualitatifs, nous avons pu valider que l'échelle de mesure développée selon Churchill capte non seulement les aspects techniques du système, mais aussi les résistances psychologiques identifiées lors de la phase qualitative. Cette rigueur méthodologique permet de transformer des perceptions subjectives en données statistiques robustes, capables de soutenir des recommandations managériales fiables pour l'optimisation des systèmes de suivi-évaluation.

Le choix d'une **approche mixte (qualitative et quantitative)**, ancrée dans un paradigme **pragmatique**, est dicté par la nature multidimensionnelle des Systèmes de Suivi-Évaluation (SSE). En effet, un SSE n'est pas qu'un artefact technique (un logiciel) ; c'est un système sociotechnique où les comportements humains interagissent avec des protocoles rigides. Une approche purement quantitative aurait permis de mesurer l'ampleur des dysfonctionnements, mais resterait muette sur leurs causes profondes. À l'inverse, une étude purement qualitative aurait manqué de représentativité statistique. La **triangulation** des données est ici une stratégie de validation croisée : elle permet de confronter la "rigueur" des chiffres issus de SPSS à la "richesse" des verbatims, réduisant ainsi les biais inhérents à chaque méthode.

L'adoption du **paradigme de Churchill (1979)** est justifiée par le besoin de construire un instrument de mesure dont la validité est incontestable dans le champ des sciences de gestion. Dans le domaine du S&E, les concepts tels que la « culture de l'évaluation » ou la « fiabilité des données » sont des construits latents, c'est-à-dire non observables directement. Le paradigme de Churchill offre un cadre normatif pour transformer ces abstractions en indicateurs mesurables. En suivant les étapes d'épuration de l'échelle (tests de fiabilité et de validité), nous garantissons que les corrélations observées sous SPSS ne sont pas des artefacts statistiques, mais le reflet fidèle des mécanismes organisationnels en œuvre.

Enfin, le recours à la plateforme **KoboToolbox** pour la collecte quantitative et à l'**analyse de contenu thématique** pour le qualitatif répond à une exigence de transparence et de reproductibilité. La digitalisation de la collecte assure une traçabilité parfaite des données, limitant les biais d'interprétation lors de la saisie. En justifiant notre méthodologie par ce double ancrage la rigueur psychométrique de Churchill et la profondeur analytique de l'approche qualitative nous nous assurons que les recommandations formulées en fin d'étude reposent sur une base empirique solide, capable de résister à la critique scientifique et de servir de guide fiable aux praticiens du management de projet.

## 2.1. Modèle conceptuel de la recherche



Source : Auteur

## 2.2. Hypothèses de recherche

**H1 : « La qualité du système de suivi-évaluation, fondée sur les critères de pertinence, de cohérence, d'efficacité, d'efficience, d'impact et de durabilité, améliore l'efficacité du pilotage des projets de développement. »**

La prise en compte intégrée des critères de pertinence, de cohérence, d'efficacité, d'efficience, d'impact et de durabilité dans le système de suivi-évaluation influence positivement l'efficacité du pilotage des projets de développement.

**H2 : « L'efficacité du pilotage des projets de développement améliore la performance globale des projets »**

L'efficacité du pilotage du projet influence positivement la performance globale des projets de développement.

**H3 : « L'efficacité du pilotage des projets de développement explique l'effet de la qualité du système de suivi-évaluation sur la performance globale des projets. »**

L'efficacité du pilotage du projet joue un rôle médiateur dans la relation entre la qualité du système de suivi-évaluation et la performance globale des projets publics de développement.

## 3. Les principaux Résultats

### 3.1. Analyse Qualitative (Verbatims)

Thèmes Majeurs	Verbatims Significatifs	Interprétation
<b>Résistance</b>	<i>"Les équipes voient le S&amp;E comme une police."</i>	Perception répressive du contrôle.
<b>Surcharge</b>	<i>"On demande 50 indicateurs... on remplit les cases pour la forme."</i>	Quantité privilégiée au détriment du sens.
<b>Déficit Culturel</b>	<i>"Je n'ai jamais eu de retour de la direction sur mes rapports."</i>	Rupture de la boucle de rétroaction.

Source : Données du terrain

### **3.2. Analyses Quantitatives et Validation Statistique (SPSS)**

L'analyse des données quantitatives, réalisée sur un échantillon de 60 praticiens, visait à valider les hypothèses de recherche concernant l'efficacité structurelle du Système de Suivi-Évaluation (SSE). Conformément au paradigme de Churchill, nous avons d'abord procédé à l'évaluation de la qualité de notre instrument de mesure avant d'interpréter les relations entre les variables.

#### **3.2.1. Test de Fiabilité**

La première étape a consisté à mesurer la fiabilité de l'échelle de mesure pour s'assurer que les items utilisés capturent de manière stable le construit du SSE. Le test de l'Alpha de Cronbach a révélé un coefficient de 0,84. Selon les standards académiques, une valeur supérieure à 0,70 indique une excellente cohérence interne. Ce résultat confirme que les questions posées sont corrélées entre elles et mesurent de façon homogène les dimensions du suivi-évaluation, permettant ainsi de poursuivre les analyses inférentielles en toute confiance.

#### **3.2.2. Analyse Descriptive**

Le paradoxe de l'outil et de l'usage

L'analyse des tendances centrales (moyennes et écart-types) met en lumière une dichotomie frappante au sein des organisations étudiées. D'un côté, la facilité d'utilisation de l'outil numérique (logiciels, plateformes de collecte) affiche une moyenne robuste de 3,8/5, témoignant d'une maturité technologique et d'une bonne ergonomie des systèmes. D'un autre côté, l'utilisation effective des rapports pour la prise de décision chute à une moyenne préoccupante de 2,4/5. Ce contraste statistique suggère que si la "tuyauterie" technique est fonctionnelle, le flux d'information s'interrompt avant d'atteindre les instances de pilotage stratégique, rendant le système sous-efficace.

#### **3.2.3. Analyse de Corrélation de Pearson**

##### **➤ Fréquence et Performance**

Pour tester la relation entre le processus de suivi et le succès des interventions, nous avons appliqué le test de corrélation de Pearson ( $r$ ). Les résultats indiquent un lien positif et statistiquement significatif entre la fréquence du suivi et l'atteinte des objectifs de projet ( $r = 0,62$  ;  $p < 0,05$ ). Le coefficient de 0,62 indique une corrélation forte : une augmentation de la régularité des collectes et des analyses est associée à une meilleure performance globale. La significativité ( $p < 0,05$ ) permet de rejeter l'hypothèse nulle et d'affirmer que cette relation n'est pas due au hasard. Toutefois, la variance non expliquée par ce modèle suggère que la simple fréquence ne suffit pas ; la qualité de l'interprétation des données confirmée par nos analyses qualitatives — reste une variable médiatrice indispensable.

### 3.3. Matrice de corrélation des variables (Pearson)

Le tableau suivant présente les coefficients de corrélation de Pearson entre les dimensions clés du système de suivi-évaluation. Cette analyse permet de vérifier la validité convergente de nos construits.

**Tableau n°1 : Matrice de corrélation de Pearson**

Variables	(1)	(2)	(3)	(4)
<b>(1) Qualité de l'outil technique</b>	1			
<b>(2) Fréquence de collecte</b>	0,45**	1		
<b>(3) Utilisation décisionnelle</b>	0,12	0,38*	1	
<b>(4) Atteinte des objectifs (Performance)</b>	0,29*	0,62**	0,54**	1

Source : SPSS

\* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

L'examen de cette matrice fournit trois enseignements fondamentaux pour cette recherche nous révèle :

1. **Le maillon faible de la technologie** : on remarque que la corrélation entre la **Qualité de l'outil (1)** et l'**Utilisation décisionnelle (3)** est très faible ( $r = 0,12$ ) et non significative. Cela confirme statistiquement que posséder un logiciel performant (KoboToolbox ou autre) ne garantit absolument pas que les cadres utiliseront les données pour décider.
2. **L'importance de la régularité** : La **Fréquence de collecte (2)** est fortement corrélée à l'**Atteinte des objectifs (4)** ( $r = 0,62$ ). Cela valide l'idée que le suivi continu permet des corrections de trajectoire qui sauvent les projets.
3. **L'impact de l'évaluation sur la performance** : La relation entre l'**Utilisation décisionnelle (3)** et la **Performance (4)** est solide ( $r = 0,54$ ). Cela prouve que lorsque les données de suivi sont réellement intégrées dans le pilotage, l'efficacité globale du projet augmente de manière significative.

### 3.4. Tableaux Statistiques

#### 3.4.1. Tableau de Fiabilité : Cohérence interne des construits

Avant de valider les relations, nous présentons le test de fiabilité pour les 15 items retenus après application du paradigme de Churchill.

**Tableau n°2 : Statistiques de fiabilité (Alpha de Cronbach)**

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur les éléments standardisés	N d'éléments
0,842	0,851	15

Source : SPSS

Il est indéniable de noter qu'une valeur de 0,842 indique une excellente fiabilité. L'échelle est donc stable pour mesurer l'efficacité du système.

**Tableau n°3 : Statistiques descriptives des dimensions (N=60)**

Dimensions du SSE	Moyenne	Écart-type	Variance
Qualité de l'outil numérique	3,85	0,64	0,41
Accessibilité des données	3,1	0,82	0,67
<b>Utilisation pour la décision</b>	<b>2,42</b>	<b>1,12</b>	<b>1,25</b>
Impact sur la performance	3,35	0,75	0,56

Source : SPSS

Nous avons cherché à savoir dans quelle mesure la **Qualité de l'outil** et l'**Utilisation décisionnelle** prédisent la **Performance du projet**.

**Tableau n°4 : Récapitulatif du modèle (R<sup>2</sup>)**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,671	<b>0,45</b>	0,431	0,412

Source : SPSS

Le tableau ci-dessus nous montre que le R<sup>2</sup> de **0,450** signifie que les variables du système de suivi expliquent **45% de la variation de la performance** des projets. Les 55% restants sont liés à d'autres facteurs (contexte politique, financement, entre autre).

**Tableau n°5 : ANOVA**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
Régression	12,45	2	6,225	23,22	<b>0</b>
Résidu	15,28	57	0,268		
Total	27,73	59			

Source : SPSS

L'analyse SPSS révèle une **rupture structurelle** :

1. Le modèle est globalement prédictif et significatif ( $p < 0,001$ ).
2. Cependant, l'écart-type le plus élevé se trouve dans l'**Utilisation décisionnelle (1,12)**, montrant que les pratiques varient énormément d'un gestionnaire à l'autre, contrairement à l'outil technique qui fait l'unanimité (0,64).
3. L'ANOVA confirme que les investissements dans le SSE ne sont pas vains, car ils influencent directement la réussite des projets ( $F = 23,22$ ).

#### 4. Discussions des résultats

L'analyse croisée révèle une déconnexion entre collecte et décision. Le "fétichisme technologique" (score de 3,8/5 en aisance technique) ne masque pas le manque d'utilité perçue (2,4/5). Le frein psychologique majeur reste la peur du contrôle. Il est impératif de passer d'un

modèle de sanction à un modèle d'apprentissage. La formation ( $R^2 = 0,45$ ) ne doit pas être que technique, mais viser une transformation culturelle de l'usage de la donnée.

L'objectif de cette recherche était d'identifier les déterminants de l'efficacité des Systèmes de Suivi-Évaluation (SSE) dans les projets de développement. Les résultats obtenus par notre approche mixte révèlent une dynamique complexe où la performance technique se heurte à des barrières socioculturelles et organisationnelles profondes.

#### **4.1. Le paradoxe de l'efficacité technologique sans utilité stratégique**

L'un des résultats les plus frappants de l'analyse descriptive SPSS est le décalage entre la maîtrise des outils numériques (3,8/5) et leur utilisation décisionnelle (2,4/5). Ce constat valide les craintes de Patton (2010) concernant le "fétichisme technologique". Bien que les plateformes comme KoboToolbox facilitent la collecte, elles ne garantissent pas l'intelligence des données. Les verbatims des experts confirment cette "rupture de flux" : les rapports sont perçus comme des produits administratifs destinés à satisfaire les bailleurs (redevabilité) plutôt que comme des outils de pilotage. Cette déconnexion est statistiquement corroborée par notre matrice de corrélation, montrant une relation quasi nulle ( $r = 0,12$ ) entre la qualité de l'outil et l'utilisation réelle pour décider.

#### **4.2. La fréquence du suivi comme moteur de performance**

L'analyse de corrélation de Pearson a révélé un lien significatif ( $r = 0,62$ ) entre la fréquence du suivi et la performance du projet. Ce résultat soutient la thèse de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) de Kusek et Rist (2004). Un suivi régulier permet une détection précoce des écarts et des ajustements agiles. Cependant, la régression linéaire ( $R^2 = 0,45$ ) suggère que la fréquence seule n'explique pas tout. L'analyse qualitative apporte l'explication manquante : la peur du contrôle. Comme souligné dans les entretiens, si le suivi est fréquent mais perçu comme "policié", les données risquent d'être biaisées à la source, affaiblissant ainsi la portée du SSE.

#### **4.3. La résistance psychologique**

Le "maillon faible" du paradigme de Churchill. En appliquant le paradigme de Churchill, nous avons cherché à stabiliser les échelles de mesure de l'appropriation du système. Si la fiabilité est prouvée (Cronbach = 0,84), l'analyse de contenu montre que la dimension humaine reste la plus instable. La méfiance envers l'évaluation, perçue comme un instrument de sanction, constitue une "barrière psychologique" majeure que les outils statistiques peinent à isoler mais que les récits d'experts mettent en lumière de façon brutale.

#### 4.4. Synthèse : Vers un modèle de SSE "Apprenant"

La discussion suggère que pour atteindre les 55% de performance non expliqués par notre modèle de régression, il faut intégrer des variables immatérielles : la confiance, le feedback et la culture de l'apprentissage. Il ne suffit plus d'investir dans le "Hard" (logiciels, serveurs), il est urgent d'investir dans le "Soft" (formation analytique, climat de transparence).

#### 5. Contributions ou Implications managériales

Pour transformer le SSE en véritable levier stratégique, les gestionnaires doivent :

1. **Investir dans le « soft »** : formation analytique, accompagnement comportemental, sensibilisation à la valeur de l'information.
2. **Institutionnaliser la boucle de rétroaction** : tout rapport doit faire l'objet d'un retour systématique aux agents terrain.
3. **Simplifier les indicateurs** : réduire le nombre d'indicateurs pour éviter la surcharge cognitive et favoriser l'utilité réelle.
4. **Dé-stigmatiser l'erreur** : créer un climat de confiance où les données reflètent la réalité sans crainte de sanction.
5. **Conjuguer fréquence et utilisation** : un suivi régulier doit être associé à une intégration effective dans la prise de décision.

#### Conclusion

Le SSE est le "système nerveux" du projet. Sa réussite dépend moins de la technologie utilisée que de la capacité des acteurs à intégrer les résultats dans le cycle de décision. Pour optimiser ces systèmes, il faut prôner une simplification radicale des indicateurs et institutionnaliser le feedback systématique entre décideurs et agents de terrain.

Cette recherche avait pour ambition d'analyser les déterminants de l'efficacité des Systèmes de Suivi-Évaluation (SSE) à travers une approche mixte, ancrée dans le paradigme de Churchill. Au terme de cette étude, il apparaît clairement que la performance d'un SSE ne peut être réduite à sa seule dimension technologique. Les résultats quantitatifs issus de SPSS ont démontré une corrélation significative entre la fréquence du suivi et la performance des projets ( $r = 0,62$ ). Cependant, le paradoxe révélé par les statistiques descriptives une haute maîtrise technique (3,8/5) contrastant avec une faible utilisation décisionnelle (2,4/5) souligne une fracture majeure. L'analyse qualitative a permis d'identifier que cette rupture est alimentée par des barrières psychologiques et une perception du suivi-évaluation comme un instrument de contrôle coercitif plutôt que comme un levier d'apprentissage. Sur le plan théorique, cet article contribue à la littérature en démontrant que le "fétichisme technologique" constitue un frein à

la gestion axée sur les résultats. L'apport du paradigme de Churchill a permis de stabiliser une échelle de mesure fiable ( $\text{Alpha} = 0,84$ ), prouvant que l'appropriation humaine est la variable médiatrice indispensable entre l'outil et l'impact. Pour transformer le SSE en un véritable "système nerveux" organisationnel, nous préconisons : La simplification des cadres de mesure : Réduire le nombre d'indicateurs pour éviter la surcharge cognitive identifiée dans les verbatims. L'institutionnalisation de la boucle de rétroaction : Garantir que chaque rapport produit fasse l'objet d'un feedback de la direction pour restaurer l'utilité perçue du système. Le passage au S&E "Apprenant" : Dé-stigmatiser l'erreur pour encourager la transparence des données de terrain.

En conclusion, si la technologie fournit l'infrastructure du suivi, seule une culture de la donnée partagée et un climat de confiance permettront d'atteindre les objectifs de développement de manière durable. Les recherches futures pourraient explorer l'impact de l'intelligence artificielle sur l'automatisation de l'analyse qualitative afin de réduire davantage le fossé entre la collecte et la décision.

### **Bibliographie**

- Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17–40. <https://doi.org/10.2307/4134367>
- Bamberger, M., Rugh, J., Mabry, L., & McKenzie, A. (2016). *RealWorld evaluation: Working under budget, time, data, and political constraints* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Chambers, R. (1997). *Whose reality counts? Putting the first last*. Intermediate Technology Publications.
- Churchill, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64–73. <https://doi.org/10.2307/3150876>
- Gaspar, F. (2000). Logical framework analysis: A critical assessment. *Development in Practice*, 10(1), 17–28. <https://doi.org/10.1080/09614520052491>
- Guijt, I. (2008). Seeking surprise: Rethinking monitoring for collective learning in rural resource management. *IDS Working Papers*, 2008(304), 1–46. <https://doi.org/10.1111/j.2040-0209.2008.00304.x>
- Kusek, J. Z., & Rist, R. C. (2004). *Ten steps to a results-based monitoring and evaluation system: A handbook for development practitioners*. World Bank.
- Muller, J. Z. (2018). *The tyranny of metrics*. Princeton University Press.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2019). *Better criteria for better evaluation: Revised evaluation criteria*. OECD Publishing.

<https://doi.org/10.1787/543e84ed-en>

Patton, M. Q. (2010). *Developmental evaluation: Applying complexity concepts to enhance innovation and use*. Guilford Press.

Patton, M. Q. (2012). *Essentials of utilization-focused evaluation*. SAGE Publications.

Rogers, P. J. (2008). Using programme theory to evaluate complicated and complex aspects of interventions. *Evaluation*, 14(1), 29–48. <https://doi.org/10.1177/1356389007084674>

Weiss, C. H. (1995). Nothing as practical as good theory: Exploring theory-based evaluation for comprehensive community initiatives for children and families. In J. P. Connell, A. C. Kubisch, L. B. Schorr, & C. H. Weiss (Eds.), *New approaches to evaluating community initiatives: Concepts, methods, and contexts* (pp. 65–92). Aspen Institute.