

De la conformité administrative à l'apprentissage organisationnel : le défi de l'utilisation des données de suivi-évaluation au sein des projets et programmes de développement

From Administrative Compliance to Organisational Learning: the Challenge of Using Monitoring and Evaluation Data in Development Projects and Programmes

OUEDRAOGO Abdoulaye

Conseiller des Affaires Economiques-Enseignant chercheur
Ministère de l'Economie et des Finances
Burkina Faso

Date de soumission : 07/05/2026

Date d'acceptation : 29/07/2026

Pour citer cet article :

OUEDRAOGO A. (2026) «De la conformité administrative à l'apprentissage organisationnel : le défi de l'utilisation des données de suivi-évaluation au sein des projets et programmes de développement», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 9 : Numéro 3 » pp : 982 - 1003

Résumé

Le présent article a pour objectif d'analyser de manière critique les freins structurels à l'apprentissage organisationnel au sein des dispositifs de suivi-évaluation (S&E) des projets de développement au Burkina Faso. S'appuyant sur la théorie de l'évaluation centrée sur l'utilisation de Michael Quinn Patton, l'étude examine pourquoi ces systèmes privilégient historiquement la conformité administrative au détriment du pilotage stratégique. Adoptant une approche méthodologique mixte séquentielle combinant l'analyse documentaire, des entretiens semi-directifs et des enquêtes par questionnaire, la recherche démontre que malgré l'existence d'un cadre formel robuste, l'appropriation réelle des données par les gestionnaires de terrain demeure embryonnaire. L'absence de base de données centralisée, la fragmentation logistique territoriale et le manque de formation continue relèguent le S&E au rang de simple rituel bureaucratique. L'article préconise une reconfiguration managériale axée sur la digitalisation des flux, l'instauration de boucles de rétroaction et la promotion d'une culture réflexive pour ériger le S&E en outil décisionnel en contexte de crise.

Mots clés : Suivi-évaluation, Apprentissage organisationnel, Gestion Axée sur les Résultats, Projets et programmes, Burkina Faso

Abstract

The objective of this article is to critically analyze the structural barriers to organizational learning within the monitoring and evaluation (M&E) systems of development projects in Burkina Faso. Drawing on Michael Quinn Patton's Utilization-Focused Evaluation theory, the study examines why these systems historically prioritize administrative compliance over strategic steering. Adopting a sequential mixed-methods approach that combines literature review, semi-structured interviews, and questionnaire surveys, the research demonstrates that despite the existence of a robust formal framework, the actual ownership of data by field managers remains embryonic. The lack of a centralized database, territorial logistical fragmentation, and the deficit in ongoing training reduce M&E to a mere bureaucratic ritual. The article advocates for a managerial overhaul focused on workflow digitization, the establishment of feedback loops, and the promotion of a reflective evaluation culture to elevate M&E into a genuine decision-making tool in a crisis context..

Keywords : Monitoring and Evaluation, Organizational Learning, Results-Based Management, Projects and programs, Burkina Faso

Introduction

Au Sahel et particulièrement au Burkina Faso, le pilotage des projets de développement exige une gouvernance axée sur l'efficacité. L'avènement de réformes législatives récentes au Burkina Faso a officiellement placé le suivi-évaluation (S&E) au cœur des priorités administratives. Pourtant, un hiatus persiste entre la collecte massive de données de terrain et leur exploitation managériale réelle. Cette recherche examine les freins systémiques qui confinent ces dispositifs à un rôle de pure conformité bureaucratique au détriment du pilotage stratégique. Dès lors, dans quelle mesure les systèmes de S&E peuvent-ils transcender cet impératif de redevabilité descendante pour stimuler un véritable apprentissage organisationnel ? Pour répondre à cette problématique, notre travail s'articule autour de trois axes principaux. En premier lieu, nous présenterons le contexte, le cadre théorique ainsi que le modèle conceptuel de l'étude. Ensuite, nous détaillerons la méthodologie mixte séquentielle mobilisée. Enfin, nous exposerons les résultats statistiques et discursifs, avant d'en discuter les implications managériales.

1. Contexte et problématique

1.1. Contexte global et justification de l'étude

À l'échelle du continent africain et plus particulièrement dans la région sahélienne, la lutte contre la pauvreté structurelle et la résorption des inégalités territoriales constituent les piliers directeurs des politiques de développement. Au Burkina Faso, le diagnostic général des dynamiques socio-économiques a révélé que plus de quatre Burkinabè sur dix vivaient en dessous du seuil de pauvreté, avec des disparités intra et interrégionales chroniques. Pour juguler ces asymétries, l'État s'est doté d'outils macroéconomiques majeurs, notamment le Plan National de Développement Économique et Social (PNDES) devenu Plan-Relance, dont l'ambition centrale réside dans la transformation structurelle de l'économie nationale. L'opérationnalisation concrète de ces orientations macrostratégiques s'appuie de manière empirique sur le déploiement d'un large portefeuille de projets et programmes, qui agissent comme les canaux opérationnels de l'action publique. Le pilotage de ces interventions complexes requiert une gouvernance axée sur l'efficacité des dépenses et l'atteinte d'impacts pérennes (Chouinard & Cousins, 2009). C'est dans cette perspective que le cadre réglementaire burkinabè a considérablement évolué au cours des dernières années. L'adoption du décret N° 2021-1383 du 31 décembre 2021, portant réglementation générale des projets et programmes de développement, a officiellement placé le suivi-évaluation (S&E) au cœur des priorités

managériales de l'administration. Cette trajectoire politique de long terme a été récemment couronnée par l'adoption du décret 2026-0505/PF/PRIM/MEF portant réglementation des initiatives de développement au Burkina Faso. Parallèlement à ces réformes législatives, la Direction Générale de l'Économie et de la Planification a produit des guides méthodologiques structurants visant à renforcer les capacités de planification stratégique et opérationnelle des équipes des unités de gestion. Dans l'esprit de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR), le suivi-évaluation ne doit plus être interprété comme une simple formalité comptable ou statistique, mais bien comme un outil d'aide à la décision à double détente : il doit simultanément garantir la redevabilité externe face aux bailleurs et stimuler l'apprentissage organisationnel interne pour corriger en temps réel les dérives opérationnelles.

1.2. Problématique de la recherche

Malgré ce renforcement législatif et la multiplication des manuels de procédures internes révisés au sein des différentes structures sectorielles, la mise en œuvre du S&E fait face à des obstacles systémiques majeurs. Les rapports institutionnels récents et les travaux de recherche empirique (William, 2008) mettent en lumière un hiatus persistant entre la masse de données brutes collectées sur le terrain et leur utilisation effective par les équipes de direction (Ridde & Dagenais, 2012). Dans la majorité des pays en développement, les activités de suivi se limitent fréquemment à une compilation mécanique d'indicateurs de moyens et de produits (comme les taux d'exécution financière ou le nombre d'infrastructures construites) sans capitalisation analytique approfondie des effets à moyen et long terme sur les communautés bénéficiaires.

Au sein des projets et programmes de développement local au Burkina Faso, ce dysfonctionnement se manifeste par des symptômes précis : absence chronique de bases de données dynamiques centralisées, asymétries d'information entre les services de suivi centraux et les antennes déconcentrées, et sous-utilisation flagrante des guides de capitalisation existants. L'information circule verticalement pour satisfaire les exigences des partenaires techniques et financiers (PTF) dans une logique de pure conformité administrative. Cette sectorisation étanche empêche l'irrigation des espaces de discussion transversaux, pourtant indispensables à l'ajustement des plans de travail et de budget annuels (PTBA). Les données de S&E finissent ainsi leur cycle de vie dans des archives bureaucratiques sans avoir nourri l'apprentissage collectif ni renforcé la résilience des territoires.

Bien que l'utilité théorique du suivi-évaluation (S&E) soit établie dans la gestion publique, les modèles actuels souffrent d'un biais instrumental réductionniste. La littérature dominante

(Kusek & Rist, 2004) postule de manière linéaire qu'un renforcement des indicateurs engendre mécaniquement la performance. Or, ce paradigme omet le fossé empirique (« research gap ») lié à l'appropriation systémique face aux rituels bureaucratiques dans les administrations sahéniennes en situation de crise (Kpego, 2026). Les travaux antérieurs (Ridde & Dagenais, 2012) échouent à expliquer le mécanisme sociologique par lequel la quête exclusive de légitimité administrative neutralise la boucle d'apprentissage organisationnel sur le terrain. Cette étude comble ce manque en modélisant explicitement l'impact des contraintes logistiques et de la formalisation sur l'utilisation réflexive des données, au-delà du simple cadre de conformité imposé par les bailleurs.

Face à ce constat, la présente recherche pose la question fondamentale suivante : **Dans quelle mesure les systèmes de suivi-évaluation des projets et programmes de développement local au Burkina Faso parviennent-ils à transcender l'impératif de conformité administrative pour s'ériger en véritables vecteurs d'apprentissage organisationnel et de pilotage stratégique ?**

De cette interrogation centrale découlent trois questions spécifiques de recherche :

1. Comment l'architecture et les composantes des systèmes de suivi-évaluation au sein des projets et programmes sont-elles structurées sur le plan formel ?
2. Quels sont les principaux défis organisationnels, techniques et logistiques qui entravent l'exploitation managériale des données de S&E collectées sur le terrain ?
3. Dans quelle mesure les informations générées par le dispositif influencent-elles réellement les boucles de rétroaction et la prise de décision corrective chez les gestionnaires ?

1.3. Objectifs et hypothèses de travail

L'objectif général de cette étude est d'analyser de manière critique l'influence et le niveau d'utilisation des systèmes de suivi-évaluation sur la performance et l'apprentissage au sein des projets et programmes de développement au Burkina Faso.

Pour y parvenir, les objectifs spécifiques s'articulent comme suit :

- Identifier les composantes structurelles et méthodologiques formelles qui constituent les dispositifs de S&E au sein de ces programmes.
- Évaluer les contraintes organisationnelles, logistiques et techniques qui biaisent ou ralentissent la remontée de l'information décisionnelle.

- Mesurer l'impact réel et l'appropriation des résultats issus des rapports d'évaluation dans la réorientation stratégique des interventions publiques.

En résonance avec ces objectifs, trois hypothèses de recherche ont été formulées :

- **HS1** : La formalisation claire et l'harmonisation des composantes théoriques du S&E améliorent de façon significative la qualité technique de la collecte des données institutionnelles.
- **HS2** : Les contraintes logistiques de terrain et l'absence d'outils numériques dynamiques centralisés réduisent l'efficacité opérationnelle des actions correctives des gestionnaires.
- **HS3** : L'orientation exclusive du S&E vers la reddition de comptes vis-à-vis des bailleurs neutralise sa fonction d'apprentissage organisationnel et bloque l'utilisation réflexive des données pour la prise de décision

2. Cadre Théorique et Revue de la Littérature

2.1. Les concepts cardinaux du Suivi-Évaluation et de l'Apprentissage

L'exploration scientifique du problème exige une clarification sémantique des concepts de suivi, d'évaluation et de système intégré. Selon l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE, 2002), le suivi s'apparente à un processus continu et systématique de collecte de données fondé sur des indicateurs précis, visant à fournir aux gestionnaires d'une action de développement des éléments réguliers sur les progrès accomplis et l'utilisation des fonds alloués. La Banque mondiale (2002) complète cette perspective en assimilant le suivi à un véritable tableau de bord opérationnel mesurant les écarts entre les prévisions initiales et les réalisations physiques.

À l'inverse, l'évaluation se caractérise par sa nature ponctuelle, impartiale et rétrospective. Le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD, 2021) définit l'évaluation comme une appréciation rigoureuse de la pertinence, de la cohérence, de l'efficacité, de l'efficience, de l'impact et de la durabilité d'une politique ou d'un programme. Ainsi, alors que le suivi s'inscrit dans le court terme et le pilotage quotidien, l'évaluation se projette dans le moyen et long terme pour apprécier les transformations induites et justifier la pertinence des investissements consentis.

Lorsqu'ils s'intègrent au sein d'un **système de suivi-évaluation**, ils forment un agencement coordonné d'acteurs, de mécanismes technologiques, de procédures et de responsabilités institutionnelles (Kusek et Rist, 2004). Un tel système repose fondamentalement sur cinq piliers : un cadre logique explicite, des indicateurs mesurables, des outils de gestion de données fiables, des ressources humaines qualifiées et, par-dessus tout, des mécanismes formels d'utilisation des résultats pour la prise de décision.

L'apprentissage organisationnel, dans le contexte des projets de développement, renvoie à la capacité d'une structure à transformer l'information générée par l'évaluation en connaissances institutionnelles exploitables, modifiant ainsi ses routines et ses stratégies futures (Patton, 2008). On distingue classiquement l'apprentissage en "boucle simple" (ajustement technique des activités sans remettre en cause les objectifs) de l'apprentissage en "boucle double", qui interroge les paradigmes profonds, les valeurs de référence et la théorie du changement du programme public (Argyris & Schön, 1978 ; IDEV, 2024).

2.2. Revue critique des travaux antérieurs : la tension entre Contrôle et Utilisation

La littérature managériale met en évidence une tension dialectique permanente entre deux visions du suivi-évaluation. D'une part, l'école gestionnaire et dogmatique appréhende le S&E comme l'armature centrale de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR). Cette approche, largement adoptée par les institutions financières multilatérales, postule qu'un renforcement quantitatif des indicateurs et une standardisation rigoureuse des cadres de résultats garantissent mécaniquement la performance et la transparence des interventions. Dans ce modèle, la reddition de comptes (accountability) prime, érigeant le S&E en pur instrument de contrôle de conformité administrative. D'autre part, l'école adaptative et pluraliste critique vivement cette dérive technocratique et normative. Le paradigme de l'Évaluation Centrée sur l'Utilisation (Utilization-Focused Evaluation - UFE) soutient que la valeur d'un système d'évaluation dépend exclusivement de son utilité concrète pour ses utilisateurs réels (intended users). Lorsque le dispositif est imposé de l'extérieur par des grilles de lecture standardisées, il suscite des réflexes de contournement de la part des acteurs locaux. Ces derniers biaisent la saisie des données pour afficher des résultats lisses, transformant le processus en un simple rituel bureaucratique au détriment de l'apprentissage réflexif et de l'adaptation en temps réel.

2.3. Théories de référence : le cadre d'analyse de l'étude

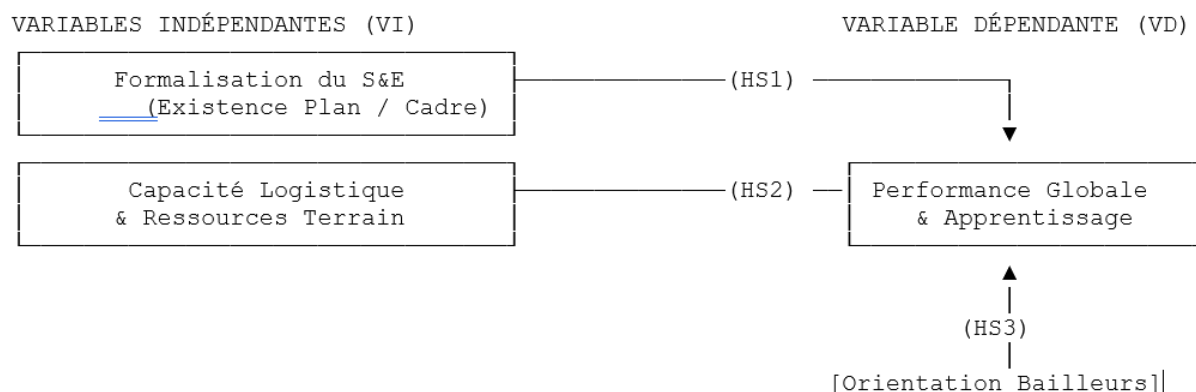
Pour décrypter la dynamique des projets et programmes au Burkina Faso, notre modèle d'analyse articule de manière synergique trois théories éprouvées :

1. **La théorie de l'évaluation-utilisation de Patton (2008)** : Elle sert de prisme pour analyser si les coordonnateurs et chargés de S&E conçoivent et exploitent les outils en fonction de leurs besoins opérationnels immédiats ou s'ils se cantonnent à remplir des obligations de rapportage contractuel.
2. **Le modèle des dix étapes de Kusek et Rist (2004)** : Cet outil permet d'auditer pas à pas la trajectoire de maturité du système, depuis le choix des indicateurs de base jusqu'à l'utilisation des résultats pour le renforcement des capacités de l'institution.
3. **L'approche systémique du Cadre Logique (Logframe)** : Elle aide à vérifier la cohérence interne de la chaîne des résultats et à identifier si les hypothèses de risques externes (notamment sécuritaires) sont correctement paramétrées (Mayne, 2008).

2.4 Architecture du Modèle Conceptuel

Le modèle (cf fig ci-après) intègre deux variables indépendantes directes : la Formalisation du S&E (présumée positive, HS1) et les Carences Logistiques (présumées négatives, HS2). La contribution originale de ce modèle réside dans l'introduction de l'Orientation Bailleurs non pas comme un prédicteur linéaire direct, mais comme une variable modératrice (HS3). Selon notre cadre théorique, une quête élevée de légitimité externe et de conformité administrative face aux PTF altère l'effet de la formalisation. Ce poids du reporting neutralise l'impact bénéfique de la structure sur l'apprentissage organisationnel réel, provoquant le phénomène de découplage institutionnel décrit par Meyer et Rowan (1977)

Figure N°1 : Architecture du Modèle Conceptuel



Source : Auteur, juin 2026

3. Méthodes

3.1. Approche méthodologique globale

Cette recherche adopte un design mixte séquentiel explicatif. Une première phase quantitative, reposant sur l'administration d'un questionnaire standardisé, est déployée pour cartographier les structures formelles du suivi-évaluation (S&E) et modéliser les relations de cause à effet entre les variables opérationnelles. Elle est immédiatement complétée par une seconde phase qualitative, menée par entretiens semi-directifs, visant à élucider les mécanismes sociologiques, les rationalités d'acteurs et les ancrages culturels sous-jacents aux blocages quantifiés.

3.2. Périmètre de l'étude et stratégie d'échantillonnage

L'univers d'investigation est constitué par les Unités de Gestion des Projets (UGP), les Unités de Gestion des Composantes (UGC) et les Antennes Régionales (AR) des programmes de développement local cofinancés par l'État burkinabè et ses partenaires multilatéraux.

- * **Volet quantitatif (Questionnaire)** : La population parente exhaustive recense cent quinze (115) cadres techniques (coordonnateurs nationaux, responsables S&E centraux et régionaux, directeurs d'études statistiques) rattachés à un portefeuille de 14 projets de développement local actifs. Ces projets couvrent trois ministères sectoriels pivots (Agriculture, Infrastructures, Administration Territoriale) et se déploient à l'échelle des régions du pays. Compte tenu de la taille restreinte de cette population finie, un recensement exhaustif a été visé. L'échantillon final est constitué de 85 cadres qui ont renseigné et retourné des questionnaires complets et exploitables, soit un taux de réponse robuste de 73,9 %. Ce volume de données s'avère statistiquement suffisant pour saturer les paramètres d'une régression linéaire multiple à deux prédicteurs (puissance calculée $(1 - \beta) > 0,80$ pour un effet moyen ($f^2 = 0,15$ à $\alpha = 0,05$).
- * **Volet qualitatif (Entretiens)** : Afin d'approfondir l'analyse des données chiffrées, un sous-échantillon non probabiliste par choix raisonné a été extrait du même univers d'étude. Il comprend 22 acteurs stratégiques clés, rigoureusement segmentés : 10 coordonnateurs nationaux (niveau macro-managérial) et 12 responsables d'antennes régionales déconcentrées (niveau opérationnel de terrain). Ce dispositif assure une triangulation optimale des perspectives hiérarchiques de la chaîne d'information..

3.3. Propriétés métrologiques de l'instrument quantitatif

La validité de construit a été éprouvée par une Analyse Factorielle Exploratoire (AFE) avec extraction en Composantes Principales et rotation Varimax. Les indices métrologiques globaux valident la structure de la matrice : l'indice KMO s'élève à 0,82 et le test de sphéricité de Bartlett s'avère hautement significatif ($\chi^2 = 342,15$; $p < 0,001$)

Cette analyse factorielle a permis d'isoler trois dimensions pures expliquant 72,2 % de la variance totale, sans saturation croisée majeure (coefficients supérieurs à 0,69). La fidélité et la cohérence interne des échelles (« Formalisation et outils de S&E », « Ressources et Capacités logistiques » et « Orientation Bailleurs ») ont été validées par le calcul du coefficient Alpha de Cronbach.

Les valeurs respectives de variance expliquée et d'Alpha pour chaque facteur sont détaillées dans les notes du Tableau ci-dessous. L'ensemble de ces indicateurs dépasse largement le seuil de 0,70, attestant de la robustesse métrologique de l'instrument.

Tableau N°1 : Matrice des composantes après rotation Varimax (N=85)

Codes Items	Libellés abrégés des variables et items	F1 : Formalisation	F2 : Logistique	F3 : Bailleurs
FORM1	Existence d'un plan de S&E formalisé et validé	0,81	0,11	0,08
FORM2	Clarté et opérationnalisation du Cadre Logique	0,79	0,05	0,14
FORM3	Définition claire des rôles et des responsabilités	0,74	0,18	-0,02
FORM4	Alignement des indicateurs sur les besoins internes	0,70	0,12	0,21
LOGIS1	Suffisance des allocations budgétaires de terrain	0,09	0,83	0,04
LOGIS2	Disponibilité d'outils numériques / tablettes mobiles	0,14	0,78	-0,11
LOGIS3	Accessibilité physique et sécurité des zones de suivi	-0,02	0,75	0,06
BAILL1	Temps alloué aux rapports de conformité externe	0,15	-0,08	0,85
BAILL2	Poids du reporting imposé par rapport au pilotage	0,22	0,11	0,79
BAILL3	Priorisation de la redevabilité financière (PTF)	0,03	0,04	0,71
Valeurs Propres	Eigenvalues	3,42	2,15	1,65
Variance (%)	Pourcentage de variance expliquée par facteur	34,2 %	21,5 %	16,5 %
Alpha (α)	Coefficient de cohérence interne de Cronbach	0,84	0,79	0,81

Source : Auteur, juin 2026

Note : Indices métrologiques globaux : KMO = 0,82 ; Test de sphéricité de Bartlett : $\chi^2 = 342,15$ ($p < 0,001$). Variance totale expliquée = 72,2 %. Seuil de coupure des saturations fixé à 0,50.

3.4. Analyse des données qualitatives et contrôle de la saturation

Les matériaux discursifs issus des 22 entretiens semi-directifs ont été enregistrés avec l'accord des participants, retranscrits *in extenso*, puis soumis à une analyse de contenu thématique catégorielle à l'aide du logiciel NVivo. Le processus a suivi un codage axial formalisé autour

de trois nœuds conceptuels majeurs dégagés de la littérature : la bureaucratie de conformité, l'asymétrie logistique territoriale et les cultures locales de leadership.

Le principe de saturation théorique a été rigoureusement contrôlé en cours d'analyse : l'émergence de nouvelles sous-catégories thématiques s'est estompée à partir du 18^{ème} entretien, les 4 vagues de codage terminales n'apportant qu'une confirmation descriptive des axes préexistants.

3.5. Outils de collecte et variables d'analyse

Les données brutes ont été extraites via la triangulation de trois outils distincts :

- **La grille de lecture documentaire** : Appliquée de manière exhaustive sur un corpus comprenant les documents de projets (PRODOC), les manuels d'exécution, les manuels de S&E révisés, ainsi que les grilles d'indicateurs de performance
- **Le questionnaire d'enquête standardisé** : Structuré sur l'échelle de Likert à 5 niveaux, il mesurait des variables clés telles que : l'existence formalisée d'un plan de S&E, la clarté perçue des indicateurs, la fréquence de collecte des données, la suffisance des ressources logistiques, le niveau de partage des rapports techniques et le taux d'utilisation réelle des résultats pour la replanification.
- **Le guide d'entretien semi-directif** : Axé sur la perception du S&E (outil de contrôle ou outil de pilotage), la nature des discussions lors des comités de revue ou de pilotage, et les freins à la mise en place d'une base de données dynamique centralisée.

3.6. Méthodes de traitement et d'analyse des données

Le traitement des données quantitatives a été exécuté via le logiciel statistique SPSS. Les données ont fait l'objet d'un nettoyage systématique, d'une codification rigoureuse et d'analyses descriptives (tris à plat, fréquences, moyennes) complétées par des analyses bivariées pour évaluer la corrélation entre les contraintes de ressources et le déficit de pilotage stratégique.

4. Résultats

4.1. Structure formelle et niveau de formalisation des dispositifs de S&E

Le premier niveau d'analyse démontre que sur le plan strictement institutionnel et normatif, la quasi-totalité des projets et programmes audités affichent une conformité formelle irréprochable face aux exigences de l'administration et des bailleurs de fonds.

Le Tableau ci-dessous synthétise la distribution des perceptions des cadres quant à la présence et à l'organisation de l'infrastructure de S&E au sein de leur structure.

Tableau N°2 : Niveau de formalisation structurelle du système de suivi-évaluation

Indicateurs de formalisation du système	(Oui)	Pourcentage (%)	(Non)	Pourcentage (%)	Total (N)
Existence d'un plan de S&E formalisé	78	91,76%	7	8,24%	85
Présence d'un Cadre Logique à jour	81	95,29%	4	4,71%	85
Clarté des rôles et des responsabilités	69	81,18%	16	18,82%	85
Pertinence théorique des indicateurs	74	87,06%	11	12,94%	85

Source : Auteur, juin 2026

Ces statistiques descriptives montrent que l'architecture conceptuelle est solidement ancrée : les matrices de planification logique existent, les indicateurs sont co-définis lors des phases d'instruction des dossiers de projets, et les fiches de poste des chargés de S&E spécifient clairement leurs obligations contractuelles de collecte. La tuyauterie administrative de la Gestion Axée sur les Résultats est donc fonctionnelle en surface.

4.2. Les goulots d'étranglement logistiques, techniques et sécuritaires

Dès que l'on quitte la sphère des structures formelles de l'unité centrale pour analyser le déploiement opérationnel en milieu rural ou déconcentré, l'efficacité du système s'effondre sous le poids de contraintes matérielles sévères. Le dispositif de suivi-évaluation se heurte à un manque de ressources critiques qui compromet la régularité et la fiabilité de la remontée des données brutes du terrain.

Le Tableau N°3 recense les principaux défis identifiés par les acteurs comme des freins majeurs à l'application des procédures d'évaluation continue.

Tableau N°3 : Facteurs de blocage opérationnels du dispositif de S&E terrain

Contraintes et défis majeurs identifiés	Fréquence (Majeur)	Pourcentage (%)	Fréquence (Mineur)	Pourcentage (%)	Total (N)
Insuffisante allocation de ressources matérielles/logistiques	62	72,94%	23	27,06%	85
Absence d'une base de données numérique centralisée	71	83,53%	14	16,47%	85
Difficultés d'accès géographique / Insécurité des zones	58	68,24%	27	31,76%	85
Déficit de formation continue des agents déconcentrés	53	62,35%	32	37,65%	85

Source : Auteur, juin 2026

Les données du tableau indiquent que plus des trois quarts des cadres soulignent que l'absence d'une base de données dynamique et informatisée engendre une fragmentation des flux de travail. Les informations collectées par les antennes déconcentrées transitent par des fichiers Excel hétérogènes, augmentant le risque d'erreurs matérielles de saisie et interdisant toute

consolidation en temps réel à l'échelle centrale. De surcroît, le contexte sécuritaire dégradé du Burkina Faso constitue une barrière logistique majeure : l'accès physique à certaines communes rurales est interdit pour les équipes de supervision, entraînant une invisibilisation statistique des populations les plus vulnérables.

4.3. Analyses Statistiques Inférentielles

Pour tester nos hypothèses de recherche et mesurer l'impact conjoint de la formalisation, des carences logistiques et de l'effet modérateur de l'orientation bailleurs, un modèle de régression linéaire multiple hiérarchique avec terme d'interaction a été exécuté. Le Tableau N°4 présente les coefficients d'estimation du modèle saturé.

Tableau N°4 : Résultats de la régression linéaire multiple directe

Variables Indépendantes / Interacting	Coefficients non standardisés (B)	Écart-Type	Coefficients standardisés (β)	Statistique (t)	Seuil de signif. (p)	Diagnostic de colinéarité (VIF)
Constante	1,64	0,28	—	5,85	< 0,001	—
Formalisation (FORM)	0,47	0,05	0,49	8,64	< 0,001	1,14
Capacité Logistique (LOGIS)	-0,35	0,05	-0,37	-7,46	< 0,001	1,12
Orientation Bailleurs (BAILL)	-0,09	0,06	-0,1	-1,48	0,142 (n.s)	1,21
Interaction FORM X BAILL	-0,26	0,13	-0,21	-2,02	< 0,05	1,25

Source : Auteur, juin 2026

Interprétation statistique et validation des hypothèses :

L'examen des coefficients inférentiels permet de statuer formellement sur les trois hypothèses de l'étude :

- **Validation de HS1 (Effet de la Formalisation) :** la formalisation des dispositifs de S&E exerce un impact direct, positif et hautement significatif sur la performance de l'apprentissage organisationnel ($\beta = 0,49$; $t = 8,64$; $p < 0,001$)
- **Validation de HS2 (Effet des Carences Logistiques) :** les contraintes matérielles et logistiques de terrain affichent un effet direct négatif majeur ($\beta = -0,37$; $t = -7,46$; $p < 0,001$), confirmant qu'elles freinent l'action corrective.
- **Validation de HS3 (Effet de Modération de l'Orientation Bailleurs) :** l'orientation exclusive vers les bailleurs n'a pas d'effet direct significatif ($p = 0,142$). En revanche, son terme d'interaction multiplicatif avec la formalisation (**FORM** × **BAILL**) est négatif et statistiquement significatif ($B = -0,26$; $\beta = -0,21$; $t = -2,02$; $p < 0,05$).

Ce résultat valide l'effet de modération : la focalisation sur la conformité externe altère et neutralise l'impact positif initial de la formalisation sur l'apprentissage en créant un phénomène de découplage institutionnel.

4.4. Analyse du niveau d'utilisation réelle des résultats pour l'apprentissage

Le cœur de notre investigation résidait dans l'évaluation de la transition entre la production du rapport et son exploitation managériale. Les résultats descriptifs mettent en lumière un découplage systémique : le S&E produit une grande quantité de documents écrits, mais ces derniers subissent un phénomène de sédimentation bureaucratique sans impacts réels sur le pilotage stratégique. Alors que 83,53 % des répondants affirment soumettre leurs rapports d'activités dans les délais réglementaires imposés par le Secrétariat Général et les PTF, seuls 22,35 % constatent une intégration de ces conclusions lors des arbitrages stratégiques ou des processus de réallocation budgétaire.

Pour expliciter les mécanismes sociologiques sous-jacents à ce blocage quantifié, l'analyse thématique des matériaux discursifs met en évidence trois dynamiques interconnectées.

Premièrement, l'analyse confirme que la pression institutionnelle oriente prioritairement l'usage des données vers un contrôle financier descendant, étouffant ainsi la réflexion managériale. Un évaluateur de terrain témoigne de cette dérive :

« Nous produisons des rapports trimestriels réguliers pour le MEF qui est la tutelle financière des projets, les bailleurs ainsi que la tutelle technique, mais ces documents servent au contrôle financier et non au pilotage stratégique de nos activités de terrain. » (*Entretien, Chargé de S&E d'une antenne régionale de projet*).

Deuxièmement, cette focalisation sur le contrôle externe est aggravée par une rupture matérielle technique entre le niveau central et le niveau déconcentré. L'absence d'outils partagés favorise l'isolement méthodologique des régions, comme l'explique ce consultant :

« Le manuel de suivi-évaluation reste dans les tiroirs à Ouagadougou. Sur le terrain, nous gérons la collecte sans centralisation dynamique. » (*Entretien, Cadre technique du Cabinet TETCO*).

Troisièmement, ce clivage technique alimente un sentiment d'inutilité chez les acteurs locaux, qui perçoivent le cadre logique comme une contrainte exogène déconnectée des réalités des populations du Burkina Faso. Ce point de rupture est clairement verbalisé par ce gestionnaire :

« Les indicateurs qu'on nous demande de suivre ne reflètent pas notre réalité. Nous passons 60 % de notre temps à remplir des tableaux pour le siège à Genève ou Bruxelles, juste pour prouver la conformité. Pendant ce temps, le suivi réel des projets est délaissé. C'est le reporting qui

dicte l'action, pas le besoin des populations. » (*Entretien 14, Coordonnateur de projet, Ouagadougou*).

En réaction à ces blocages, un leadership de contournement émerge de manière informelle pour pallier la rigidité du système officiel. L'agilité opérationnelle se substitue alors aux procédures standardisées, ainsi que le résume ce responsable :

« Quand le système est bloqué par la paperasse, tout repose sur les relations personnelles. Un bon directeur ici, c'est celui qui sait appeler directement le bon contact, négocier hors circuit officiel pour décanter les fonds. Sans ce leadership de contournement, rien ne bouge. » (*Entretien 22, Responsable S&E*).

En somme, ces discours convergent pour démontrer que le dispositif s'avère performant pour assurer la redevabilité administrative, mais demeure inopérant pour structurer un apprentissage organisationnel en double boucle.

5. Discussion

5.1. Le paradoxe de l'Orientation Bailleurs : un effet de découplage institutionnel

La validation de l'effet de modération négatif apporte une contribution théorique majeure au management public en contexte subsaharien. Les analyses confirment concrètement ce concept théorisé par Meyer et Rowan (1977).

En effet, la quête permanente de légitimité externe face aux Partenaires Techniques et Financiers (PTF) agit comme un puissant vecteur d'isomorphisme institutionnel (DiMaggio & Powell, 1983). L'alignement rigide sur les exigences de ces derniers engendre une double structure délétère au sein des interventions publiques burkinabè :

- * **Une architecture formelle de façade** : hautement bureaucratisée, chronophage et exclusivement vouée aux rituels de conformité, de vérification comptable et de redevabilité descendante (compliance).
- * **Une organisation opérationnelle informelle** : dictée par l'agilité au quotidien, les réalités du terrain et le déploiement d'un leadership de contournement indispensable pour gérer les crises réelles et l'insécurité.

Ce mécanisme atrophie l'autonomie managériale des gestionnaires locaux. En imposant des grilles standardisées et déconnectées des spécificités nationales, la pression du reporting étouffe le bénéfice initial d'un cadre de suivi formalisé. Le suivi-évaluation se retrouve ainsi détourné de sa trajectoire d'origine : il cesse d'être un levier d'apprentissage collectif et d'adaptation en temps réel pour devenir un simple outil de justification financière.

5.2. Confrontation théorique : le triomphe de la conformité sur l'utilisation

La confrontation de nos résultats empiriques avec les cadres de référence confirme la pertinence et l'actualité des critiques formulées par Michael Quinn Patton (2008). Le système de suivi-évaluation des projets et programmes au Burkina Faso fonctionne selon un modèle purement descendant et technocratique, calqué sur les dix étapes de Kusek et Rist (2004), mais amputé de sa phase ultime : l'exploitation réflexive des leçons apprises pour la transformation des capacités institutionnelles. Ce constat valide empiriquement le rejet des grilles de lecture standardisées opéré par l'approche Utilization-Focused Evaluation (UFE). En effet, face à un mécanisme perçu comme une inspection inquisitoire, les agents adoptent une posture de conformité passive. Ils se limitent à remplir les grilles de collecte de manière superficielle, sans souci de contextualisation, dans l'unique but de satisfaire aux exigences contractuelles des partenaires financiers.

5.3. Les limites structurelles du modèle technocratique en zone de fragilité

L'analyse critique des résultats démontre l'inadaptation conceptuelle des manuels de procédures de S&E classiques lorsqu'ils sont projetés dans des environnements instables ou en situation d'urgence complexe, caractéristiques de la région sahélienne (Holvoet & Inberg, 2015). Les théories traditionnelles de la GAR postulent un environnement stable, linéaire et prévisible, où la chaîne de causalité du cadre logique se déploie sans heurts. Or, comme le soulignent Bamberger et al. (2012), en contexte de haute vulnérabilité, la rigidité des indicateurs pré-paramétrés devient un obstacle au pilotage. L'erreur des modèles importés est d'exiger une planification rigide là où le terrain impose une agilité quotidienne. Lorsque le contexte sécuritaire évolue de jour en jour, les rapports trimestriels classiques deviennent obsolètes avant même d'être lus. Ce n'est donc pas seulement un problème d'outils, mais un problème de paradigme : le modèle managérial doit impérativement évoluer d'une culture de la prédiction vers une culture de l'adaptation en temps réel (Bamberger et al., 2016).

5.4. Au-delà de la structure : le rôle pivot du leadership et de la culture organisationnelle

Si les résultats de notre régression confirment l'impact de la formalisation et de la logistique, une lecture purement structurelle s'avère insuffisante pour décoder les rigidités du Suivi-Évaluation (S&E) en contexte de crise sahélienne. Il convient d'introduire des **explications alternatives clés**, au premier rang desquelles figure le **leadership local** et la **culture organisationnelle**.

Nos observations qualitatives indiquent que face aux défaillances des modèles bureaucratiques classiques, la performance du S&E dépend fortement du style de leadership exercé. Dans une culture organisationnelle marquée par une forte distance hiérarchique et la peur de la sanction, un *leadership transactionnel* traditionnel exacerbe l'inertie et le respect aveugle des règles. À l'inverse, l'émergence d'un **leadership adaptatif ou de contingence** s'avère être la véritable variable modératrice cachée. Les leaders capables de naviguer dans l'informel et de pratiquer un "découplage pragmatique" parviennent à maintenir l'efficacité des projets malgré un cadre rigide.

De plus, la **gouvernance des données** et le faible niveau de **maturité numérique** agissent comme des barrières culturelles sous-jacentes. La rétention d'information, souvent utilisée comme un instrument de pouvoir au sein des administrations, freine la transparence indispensable au S&E. Par conséquent, optimiser les processus logistiques ou réécrire les manuels de procédures restera stérile sans une transformation profonde de la culture managériale et un renforcement des compétences en leadership axé sur l'agilité.

6. Recommandations stratégiques pour une gouvernance apprenante

Pour opérer le basculement indispensable d'un S&E de conformité vers celui d'apprentissage et d'aide à la décision, trois axes de réformes managériales urgentes doivent être engagés au sein des projets et programmes au Burkina Faso :

- * **La transformation digitale intégrale du système d'information** : Il est impératif de déployer une plateforme numérique centralisée et une base de données dynamique sécurisée. Cette interface doit intégrer des modules modernes de collecte de données par téléphonie mobile (technologies KoboToolbox ou ODK) fonctionnant en mode déconnecté, permettant aux agents de terrain de remonter instantanément les indicateurs physiques et géoréférencés dès qu'une connexion internet est établie, fiabilisant ainsi le processus de capitalisation. Toutefois, dans le contexte de crise multidimensionnelle et de transition stratégique que traverse le Burkina Faso, cette transformation digitale ne saurait faire l'impasse sur l'impératif de souveraineté numérique par l'hébergement local des données sur des serveurs sécurisés nationaux.
- * **L'institutionnalisation des boucles de rétroaction apprenantes** : Les comités de pilotage et les revues de performance semestrielles doivent être structurellement reconfigurés. Au lieu de consacrer la totalité du temps de parole à l'examen comptable et budgétaire, l'agenda doit sanctuariser plus de plages horaires dédiées exclusivement

à l'analyse critique des écarts de résultats, à l'élucidation des causes d'échecs opérationnels et à la co-construction collégiale d'actions correctives immédiates, matérialisant ainsi la théorie de l'évaluation-utilisation.

- * **La valorisation du capital humain par le coaching continu :** L'administration doit rompre avec la pratique des formations ponctuelles et standardisées de courte durée qui n'induisent aucun changement de comportement. Il convient de mettre en œuvre un plan de renforcement des capacités continu, axé sur l'appropriation des concepts avancés de la GAR, la culture de l'auto-évaluation et la maîtrise des outils d'analyse statistique, destiné tant aux cadres de l'unité centrale qu'aux points focaux déconcentrés au niveau communautaire.

Par ailleurs, la mise en œuvre du S&E mobile en zone de fragilité sécuritaire (régions de l'Est, du Nord ou du Sahel) exige une approche stricte. Il est donc recommandé de substituer la collecte directe par des méthodes alternatives de S&E à distance (telles que les enquêtes téléphoniques assistées par ordinateur ou le recours à des points focaux locaux endogènes), tout en désactivant les options de géolocalisation en direct lors des missions à haut risque pour préserver l'intégrité physique des évaluateurs.

7. Conclusion

En définitive, l'évaluation de la maturité des systèmes de suivi-évaluation au sein des projets et programmes de développement au Burkina Faso révèle un contraste saisissant : un haut niveau de sophistication théorique cohabite avec une faible efficacité managériale interne. Si les impératifs de redevabilité administrative et de justification financière vis-à-vis des bailleurs de fonds sont globalement maîtrisés, la fonction d'apprentissage organisationnel demeure le maillon faible du management de projet. Le suivi-évaluation reste largement perçu comme un instrument de contrôle bureaucratique externe plutôt que comme un levier endogène d'aide à la décision stratégique.

Pour briser ce cercle vicieux de la conformité passive, il est crucial de réorienter les priorités des gestionnaires publics et de leurs partenaires financiers. La transformation technologique, à travers la digitalisation des flux au sein d'une base de données dynamique, constitue la condition technique nécessaire, mais elle restera insuffisante sans une mutation profonde de la culture organisationnelle. Les décideurs doivent accepter d'envisager l'évaluation non plus comme une menace administrative, mais comme un espace de diagnostic serein, transparent et rigoureux,

indispensable pour adapter l'action publique, optimiser la performance des projets et renforcer la résilience des populations locales face aux défis de l'environnement contemporain.

8. Les limites de l'étude et perspectives futures

Sur le plan méthodologique, cette recherche comporte deux limites majeures. Premièrement, le contexte sécuritaire national a imposé une contrainte d'accès physique à notre échantillon. L'inaccessibilité de plusieurs communes rurales dans les régions du Nord, de l'Est et du Sahel a rendu impossible l'administration des questionnaires en face à face ou la conduite d'entretiens qualitatifs directs auprès des acteurs locaux les plus isolés. Les données obtenues pour ces zones spécifiques reposent donc exclusivement sur les déclarations centralisées des chargés d'antennes repliés ou joints à distance, ce qui peut induire un biais de désirabilité sociale ou de lissage des difficultés opérationnelles. Deuxièmement, l'étude adopte un design transversal combinant des données collectées entre 2024 et 2026, ce qui offre une photographie instantanée de la maturité du S&E mais ne permet pas de mesurer l'impact à long terme de ces systèmes sur la pérennité des investissements. À titre de perspectives, de futures recherches longitudinales devraient évaluer l'impact d'une transition numérique intégrale (Progiciel de S&E mobile) sur la performance des projets et programmes de développement sahéliens en situation d'extrême fragilité.

BIBLIOGRAPHIE

- 1) Adjimbikou, C. (2007). *Le suivi-évaluation des projets de développement : concepts, enjeux et outils de pilotage*. Éditions L'Harmattan.
ISBN : 978-2-296-03353-5
- 2) Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
DOI : 10.2307/40183951
- 3) Bamberger, M., Rugh, J., & Mabry, L. (2012). *RealWorld Evaluation: Working Under Budget, Time, Data, and Political Constraints (2nd ed.)*. Sage Publications.
DOI : 10.4135/9781071909607
- 4) Bamberger, M., Vaessen, J., & Raimondo, E. (2016). *Dealing with Complexity in Development Evaluation: A Practical Approach*. Sage Publications.
DOI : 10.4135/9781483399935
- 5) Banque Mondiale. (2002). *Le suivi-évaluation des projets : guide pratique à l'usage des gestionnaires de l'aide publique*. Département de l'évaluation des opérations.
- 6) Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu*. Presses Universitaires de France.
ISBN : 978-2-13-062094-5
- 7) Burkina Faso. (2021). *Décret N° 2021-1383 du 31 décembre 2021 portant réglementation générale des projets et programmes de développement exécutés au Burkina Faso*. Ministère de l'Économie, des Finances et du Développement.
- 8) Burkina Faso. (2026). *Décret N° 2026-0505/PF/PRIM/MEF portant réglementation des initiatives de développement au Burkina Faso*. Présidence du Faso / Premier Ministère.
- 9) Burkina Faso - Direction Générale de l'Économie et de la Planification (DGEP). (2021). *Guides méthodologiques structurants pour la planification stratégique et opérationnelle des équipes de gestion*. Ministère de l'Économie, des Finances et de la Prospective.
- 10) Chouinard, J. A., & Cousins, J. B. (2009). *Evaluation capacity building in international development: A review of characteristics and contextual factors*. American Journal of Evaluation, 30(3), 334-358.
DOI : 10.1177/1098214009336458
- 11) Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (4th ed.)*. Sage Publications.
ISBN : 978-1-4522-2608-8

- 12) Ebrahim, A. (2005). *Accountability myopia: Losing sight of organizational learning*. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 34(1), 56-87.
DOI : 10.1177/0899764004269430
- 13) Groupe de la Banque Africaine de Développement (2024). *Evaluation réceptive : S'engager avec le contexte, la gouvernance et le jugement humain dans le développement*. African Evaluation Journal / Rapports IDEV, 3(2), 112-129. Lien d'accès : <https://afdb.org>
- 14) Guijt, I. (2010). *Explorations in Methodological Development for Monitoring and Evaluation*. Practice Paper, Institute of Development Studies.
Handle : 123456789/10850
- 15) Holvoet, N., & Inberg, L. (2015). *Joint monitoring and evaluation: What can we learn from country case studies?*. Evaluation, 21(3), 332-348.
DOI : 10.1177/1356389015591248
- 16) Jacob, S., & Boisvert, Y. (2010). *L'institutionnalisation de l'évaluation au sein de l'administration publique : une perspective comparée*. Revue Internationale des Sciences Administratives, 76(2), 315-333.
DOI : 10.1177/0020852310364408
- 17) 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'Économie et de Gestion, 7(2), 802-821.
<https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/view/2644>
- 18) Kusek, J. Z., & Rist, R. C. (2004). *Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System: A Handbook for Development Practitioners*. The World Bank.
- 19) Mayne, J. (2008). *Contribution analysis: An approach to exploring cause and effect*. ILAC Brief, 16, 1-4.
- 20) Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*. American Journal of Sociology, 83(2), 340-363.
- 21) Patton, M. Q. (2008). *Utilization-Focused Evaluation (4th ed.)*. Sage Publications.
ISBN : 978-1-4129-5861-5
- 22) Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD). (2021). *Directives pour le suivi et l'évaluation axés sur les résultats des programmes publics*. Bureau indépendant d'évaluation.

- 23) Ridde, V., & Dagenais, C. (2012). *Approches et pratiques en évaluation de programmes*. Presses de l'Université de Montréal.

ISBN : 978-2-7606-2287-6

- 24) Vallejo, B., & Wehn, U. (2016). *Capacity development evaluation: The challenge of the results agenda and organizational learning*. *Evaluation and Program Planning*, 59, 1-13.

- 25) William, S. (2008). *Les faiblesses structurelles des indicateurs d'impact dans les projets de développement en Afrique subsaharienne*. Academic Press.

ISBN : 978-3-639-08240-1