

Les grands projets apportent-ils des solutions efficaces dans un monde complexe?

Résumé de la discussion d'EvalforEarth

MAI 2025

La discussion a été lancée par **Ram Khanal**, Conseiller auprès de la Communauté des évaluateurs (CoE) Népal, le 29 mars 2025. Sur la base de son expérience d'évaluation de projets de développement agricole, gestion des ressources naturelles et résilience climatique en Asie et en Afrique, Khanal a cherché à comprendre si les interventions à grande échelle apportent véritablement un changement durable et transformateur dans les domaines de la sécurité alimentaire, de l'agriculture à petite échelle et du développement durable.

OBJECTIF DE LA DISCUSSION

Les objectifs spécifiques étaient les suivants: a) Analyser les avantages comparatifs et les limites des grands projets par rapport à des interventions plus petites; b) Identifier les conditions de réussite des différentes échelles de projet; c) Analyser les stratégies permettant d'améliorer l'efficacité quelle que soit la taille du projet.



Ram Chandra Khanal

Questions directives

Les participants ont été invités à réfléchir aux questions suivantes:

- 1. Les grands projets dans les domaines de la sécurité alimentaire, de l'agriculture et du développement durable apportent-ils un bon rapport qualité-prix, compte tenu de leur contexte et de leurs résultats escomptés?**
- 2. Les systèmes de suivi et évaluation existants et les approches d'évaluation adoptées dans les grands projets appréhendent-ils efficacement les changements, les réalisations et les défis au niveau local?**
- 3. Dans le contexte de l'évolution de l'aide au développement, comment l'évaluation peut-elle améliorer l'efficacité des interventions à grande échelle en assurant l'apprentissage collaboratif, la recherche de sens, des solutions adaptées au contexte et la gestion adaptative?**

CONTEXTE

Les interventions à grande échelle visent à apporter une dimension, une visibilité et une efficacité des ressources. Toutefois, leur impact dépend de la manière dont elles intègrent les besoins locaux, promeuvent la gestion adaptative et encouragent l'apprentissage entre les parties prenantes. Quels sont les autres facteurs de réussite d'un projet?

La discussion en ligne a reçu 16 contributions. Les participants venaient d'horizons professionnels variés et de différentes régions du monde. Les profils des participants comprenaient, entre autres, des chercheurs, des professeurs, des experts en suivi et évaluation, des professionnels du développement, des experts en genre et inclusion sociale et des consultants indépendants. La discussion a été dynamique et a reflété une large gamme de perspectives tout en favorisant un échange d'idées constructif.

PRINCIPALES CONTRIBUTIONS

Défis structurels et limites des projets à grande échelle

La discussion a rassemblé différentes perspectives de praticiens du développement amenés à examiner de manière critique l'efficacité des projets à grande échelle face aux défis mondiaux complexes. Les participants ont mis en lumière plusieurs limites structurelles qui entravent fréquemment les grands projets, notamment des conceptions trop ambitieuses qui ne parviennent pas à prendre en compte les réalités de la mise en œuvre sur le terrain. De nombreux participants ont souligné que ces projets souffrent souvent d'inefficacités bureaucratiques, avec de multiples niveaux de gestion qui consomment une part importante des budgets avant d'atteindre les bénéficiaires. Plusieurs participants ont souligné que le recours à des modèles reposant sur des consultants à court terme dans les interventions à grande échelle érode la mémoire institutionnelle et le renforcement des capacités locales, laissant peu d'impact durable après l'achèvement du projet.

Le contexte est important: quand les projets à grande échelle réussissent et dans quels cas les projets de petite dimension excellent

Le dialogue a permis de mettre à jour des nuances importantes déterminant quand et comment la dimension peut être efficace. Les participants ont fourni des exemples convaincants de projets de grande dimension réussis, en particulier dans le domaine du développement des infrastructures et des situations de réponse aux urgences dans lesquelles une action coordonnée à forte utilisation de ressources était essentielle. Ces exemples de réussite ont généralement associé des interventions techniques à des composantes solides de renforcement des capacités locales. À l'inverse, les participants ont présenté des exemples solides montrant que des initiatives plus petites, conduites par les communautés, ont eu des performances excellentes dans des domaines qui nécessitent un changement comportemental ou une adaptation culturelle, bénéficiant d'une compréhension plus approfondie du contexte et d'approches plus participatives. Plusieurs participants ont souligné que ces projets de plus petite dimension montrent souvent un meilleur rapport efficacité-coût et une plus grande flexibilité, évitant les lourdeurs bureaucratiques qui pèsent sur les interventions de plus grande dimension. L'importance de la résonance culturelle des projets qui s'alignent sur les valeurs locales et dont les pratiques montrent des résultats nettement meilleurs, quelle que soit l'échelle, a été un point essentiel de la discussion.

Repenser les approches: de l'évaluation aux modèles hybrides

La discussion a permis de formuler des idées précieuses sur les approches de suivi et évaluation, les participants plaidant en faveur de systèmes plus participatifs qui impliquent les parties prenantes locales pour définir des indicateurs de réussite. De nombreux participants ont montré que les cadres de suivi et évaluation conventionnels de type descendant passent souvent à côté de facteurs contextuels essentiels qui déterminent l'efficacité du projet. La conversation a également examiné les modèles hybrides innovants qui associent les ressources des interventions de grande dimension avec la réactivité locale des approches conduites par les communautés, suggérant des orientations prometteuses pour les pratiques de développement futures.

CONCLUSION

La discussion a conclu que la problématique principale ne tient pas à la seule taille du projet, mais plutôt à l'adéquation entre l'approche et le contexte. Trois leçons principales ont été tirées: a) la conception du projet doit être guidée par une finalité claire plutôt que par une échelle prédéterminée; b) L'intégration significative de la communauté est essentielle, quelle que soit la taille du budget; 3) Des modèles hybrides associant des systèmes à grande échelle à une gouvernance locale sont particulièrement prometteurs.

VOIES À SUIVRE:

Pour améliorer l'efficacité des interventions à grande échelle, les mesures suivantes peuvent être prises:

- **Co-conception avec les communautés:** Impliquer les parties prenantes locales dans la conception et la mise en œuvre des projets pour garantir la sensibilité culturelle et la pertinence par rapport au contexte.
- **Investir dans les systèmes locaux:** Renforcer les institutions et les capacités locales pour promouvoir la durabilité et l'appropriation.
- **Apprentissage adaptatif:** Mettre en œuvre des systèmes de suivi et évaluation qui incluent des méthodes qualitatives pour appréhender les facteurs comportementaux et psychologiques, afin de rendre possible l'apprentissage en temps réel et de redresser le cap à temps.

REMERCIEMENTS:

Nous adressons nos sincères remerciements à tous les participants et membres d'EvalforEarth pour leur implication active dans cette discussion en ligne très instructive.

Nous exprimons notre gratitude particulière à **Ram Chandra Khanal**, qui a lancé la discussion et considérablement contribué à sa profondeur et pertinence.

Les expériences, ressources et réflexions partagées par les membres de la communauté et les experts invités ont été précieuses et ont permis d'analyser si les interventions à grande échelle apportent véritablement un changement durable et transformateur dans les domaines de la sécurité alimentaire, de l'agriculture à petite échelle et du développement durable.

Modération de la discussion et collecte des résultats: **Ram Chandra Khanal et Innocent Chamisa (EvalforEarth)**

RÉFÉRENCES ET RESSOURCES

Kang, P. (2024, 17 mars). *Pros and Cons of Small and Big Projects*. [Avantages et inconvénients des grands projets] <https://www.peterkang.com/pros-and-cons-of-small-and-big-projects/>

Lieberson, M. (2023, 1er juin). *Don't just expect your big projects to fail. Expect them to fail spectacularly*. [Ne vous attendez pas à ce que vos grands projets échouent. Attendez-vous à ce qu'ils échouent de manière spectaculaire] <https://www.quickbase.com/blog/why-big-projects-fail>

Wu, T. et Misra, R. B. (2023, 3 novembre). *Why Big Projects Fail — and How to Give Yours a Better Chance of Success*. [Pourquoi les grands projets échouent – Comment donner au vôtre de meilleures chances de succès] *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2023/11/why-big-projects-fail-and-how-to-give-yours-a-better-chance-of-success>

Butler, N. (S.d.). *Why small projects succeed and big ones don't*. [Pourquoi les petits projets réussissent contrairement aux gros projets] *Boost*. <https://www.boost.co.nz/blog/2021/06/small-projects-succeed>