



UNIVERSITE DE LISALA

**CENTRE INTERUNIVERSITAIRE DE RECHERCHE  
PLURIDISCIPLINAIRE (CIREP)  
STATUT : UNIVERSITE PUBLIQUE  
Web : [www.cirep.ac.cd](http://www.cirep.ac.cd)  
Email : [info@cirep.ac.cd](mailto:info@cirep.ac.cd)**

# **SUIVI- EVALUATION DES PROJETS**

## **OBJECTIF GÉNÉRAL**

L'objectif général de ce cours est de permettre aux étudiants de comprendre les principes, les méthodes et les outils du suivi et de l'évaluation des projets, afin d'améliorer la gestion et la performance des initiatives mises en place.

## **OBJECTIFS SPÉCIFIQUES**

- ✓ Comprendre les concepts clés du suivi et de l'évaluation des projets.
- ✓ Savoir concevoir un plan de suivi et d'évaluation adapté à un projet donné.
- ✓ Maîtriser les différentes méthodes de collecte et d'analyse des données pour évaluer l'impact d'un projet.
- ✓ Être capable d'interpréter les résultats du suivi et de l'évaluation pour prendre des décisions éclairées.
- ✓ Développer des compétences en communication pour partager les résultats avec les parties prenantes.

## **OBJECTIFS OPÉRATIONNELS**

- ✓ Élaborer un cadre logique pour définir les objectifs, les activités, les résultats attendus et les indicateurs de performance d'un projet.
- ✓ Mettre en place un système de collecte de données fiable et valide pour suivre l'avancement du projet.
- ✓ Analyser les données collectées à l'aide d'outils statistiques ou qualitatifs appropriés.
- ✓ Rédiger un rapport d'évaluation complet et synthétique, mettant en lumière les enseignements tirés.

## **INTRODUCTION**

Le suivi et l'évaluation des projets sont des processus essentiels pour mesurer l'efficacité, l'efficience et l'impact des initiatives mises en place. Ce cours vise à fournir aux étudiants les compétences nécessaires pour mettre en œuvre des mécanismes de suivi et d'évaluation dans le cadre de projets variés.

## **CONCEPTS ET CONSIDERATIONS LIES AU SUIVI ET A L'EVALUATION**

### **1.1 Gestion axée sur les résultats**

La gestion axée sur les résultats est une approche globale de la gestion des projets et des programmes qui vise principalement à définir des résultats mesurables ainsi que les méthodologies et les outils à utiliser pour obtenir ces résultats. Ce mode de travail contribue à améliorer la performance et la redevabilité grâce à une logique claire : il s'agit de planifier, de gérer et de mesurer une intervention en se concentrant sur les résultats que l'on veut obtenir. En définissant à l'avance les résultats attendus d'une intervention et les moyens de déterminer s'ils ont été atteints, nous pouvons mieux observer si notre action a réellement eu un impact sur les personnes concernées.

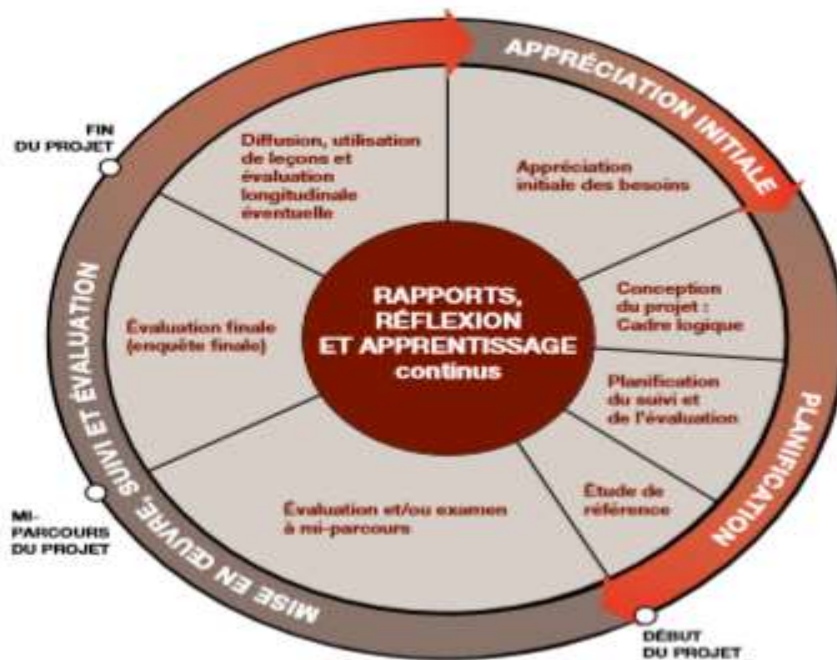
Le **suiti** et **l'évaluation** sont des éléments essentiels de la gestion axée sur les résultats (GAR). Ils sont les fondements de comptes rendus clairs et précis sur les résultats d'une intervention (projet ou programme). Ainsi, le compte rendu n'est plus une corvée, mais au contraire une occasion d'effectuer une analyse critique et de tirer des enseignements sur l'organisation, éclairant la prise de décisions et l'évaluation de l'impact

### **1.2 Le suivi, l'évaluation et le cycle du projet/programme**

Le diagramme 1 donne un aperçu des étapes usuelles et des activités clés de planification, de suivi, d'évaluation et de compte rendu (PMER) de projets/programmes. Nous utilisons le terme « usuelles » parce tous les projets/programmes n'ont pas le même cycle générique, chaque projet/programme variant selon le contexte local et les besoins. Tel est le cas notamment des opérations d'urgence, dans lesquelles la mise en œuvre du projet/programme peut commencer immédiatement, avant l'évaluation et la

planification types dans une initiative de développement à long terme.

**DIAGRAMME 1 : Activités clés de suivi et d'évaluation et cycle du projet/programme\***



Les activités de PMER seront examinées plus en détail ultérieurement dans ce cours. Pour l'heure, un bref résumé des activités de PMER est fourni (l'annexe 2 propose des ressources supplémentaires pour chaque étape) :

1. Appréciation initiale des besoins. Elle a pour but de déterminer si un projet/ programme est nécessaire, et si tel est le cas, à en éclairer la planification.
2. Cadre logique et indicateurs. Il implique la conception opérationnelle du projet/programme, de ses objectifs, indicateurs, moyens de vérification et hypothèses.
3. Planification du suivi et de l'évaluation. C'est la planification concrète du projet/programme pour le suivi et l'évaluation des objectifs et des indicateurs du cadre logique.
4. Étude de référence. C'est la mesure des conditions initiales (indicateurs appropriés) avant le lancement d'un projet/programme.
5. Évaluation et/ou examen à mi-parcours. Une réflexion est menée pour évaluer et éclairer la mise en œuvre du projet/programme en cours.

6. Évaluation finale. Elle est menée au terme du projet/programme afin d'évaluer dans quelle mesure le projet/programme a atteint ses objectifs ciblés, et quel a été son impact.

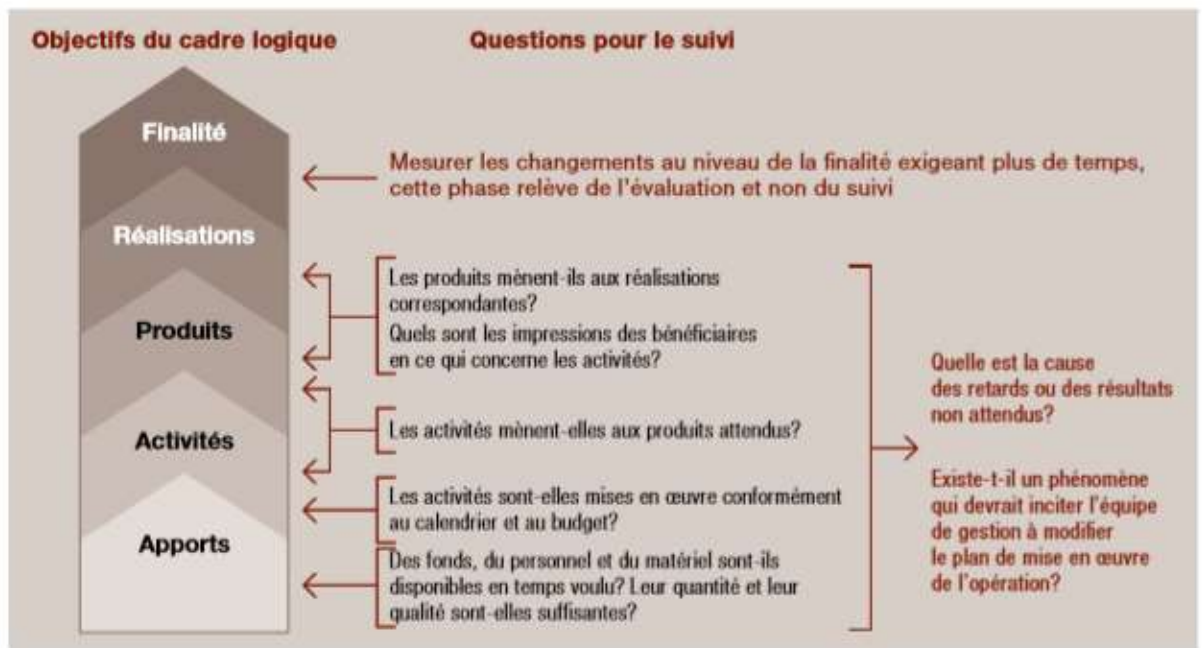
7. Diffusion et utilisation des enseignements. Cette étape vise à éclairer la conception des programmes. Toutefois, les rapports, la réflexion et l'apprentissage devraient être des éléments constants tout au long du cycle des projets/programmes. C'est la raison pour laquelle ils ont été placés au centre du diagramme.

### **1.3 Qu'entend-on par suivi ?**

Le suivi consiste à collecter et à analyser systématiquement l'information pour suivre les progrès réalisés par rapport aux plans établis, et vérifier leur conformité avec les normes établies. Il permet d'identifier les tendances et les schémas qui se dessinent, d'adapter les stratégies et de guider la prise de décisions relatives à la gestion du projet/programme.

Le diagramme 2 résume les questions clés pour le suivi, dans la mesure où elles se rapportent aux objectifs du cadre logique. Il convient de noter que ces questions portent davantage sur les objectifs de niveau inférieur – apports, activités, et (dans une certaine mesure) réalisations. En effet, les réalisations et la finalité sont généralement des changements (particulièrement en matière de connaissance, d'attitudes et de pratiques/comportements) qu'il est plus difficile de mesurer, et nécessitent des délais plus longs et une appréciation plus ciblée, fournie par les évaluations.

**DIAGRAMME 2 : Questions pour le suivi et cadre logique**



Un projet/programme fait généralement le suivi d'une variété d'éléments, suivant ses besoins spécifiques en matière d'information. Le tableau 1 résume les différents types de suivi qui sont fréquemment utilisés dans un système de suivi de projet/ programme. Il est important de se rappeler que ces types de suivi sont souvent menés simultanément dans le cadre d'un système de suivi global.

**TABLEAU 1 : Types de suivi courants**

**Le suivi des résultats** est axé sur les effets et l'impact du projet. Il s'agit d'une forme d'évaluation visant à déterminer si le projet/programme est en voie d'atteindre les résultats planifiés (produits, réalisations et impact) et s'il a des effets non recherchés (positifs ou négatifs). Par exemple, dans le cadre d'un projet de soutien psychosocial, il faudra déterminer si les activités permettent de réaliser les produits qui contribuent à renforcer la résilience de la communauté et sa capacité de se relever après une catastrophe.

**Le suivi du processus (des activités)** évalue l'utilisation des apports et des ressources, l'avancement des activités et la réalisation des produits. Il sert à analyser « comment » les activités sont exécutées – leur efficacité en termes de respect des délais et d'utilisation des ressources. Il est souvent mené conjointement avec le suivi de la conformité et sert de point de départ à

**l'évaluation de l'impact.** Par exemple, dans le cadre d'un projet Eau et assainissement, il s'agira de déterminer si les fosses septiques sont livrées aux ménages cibles conformément au calendrier établi.

**Le suivi de la conformité** vérifie la conformité du projet avec les règlements définis par les donateurs et les résultats attendus, les modalités des subventions et des contrats, les lois et règlements publics locaux et les valeurs morales. Par exemple, dans le cadre des programmes d'hébergement, il s'agit de déterminer si les logements sont conformes aux normes nationales et internationales en matière de construction.

**Le suivi du contexte** (de la situation) surveille l'environnement du projet, notamment les hypothèses et les facteurs qui peuvent nuire à la réalisation du projet, mais aussi les imprévus. Il englobe le suivi de la situation locale ainsi que le contexte plus large – politique, institutionnel, réglementaire et de financement – dans lequel est mené le projet/programme. Par exemple, si un projet est mis en œuvre dans une région exposée aux conflits, il s'agira de suivre l'évolution des affrontements éventuels, qui pourraient non seulement nuire à la réalisation du projet mais aussi mettre en danger le personnel et les volontaires.

**Le suivi des bénéficiaires** est axé sur la perception qu'ont les bénéficiaires du projet/programme. Il permet de mesurer la satisfaction et de recenser les réclamations des bénéficiaires, notamment en ce qui concerne leur participation, la façon dont ils sont traités, l'accès aux ressources et les changements apportés. Parfois appelé « suivi par contact des bénéficiaires », il comprend souvent un mécanisme de prise en compte des remontées d'information des parties prenantes (voir section 2.2.8). Il devrait tenir compte des différents groupes de population (section 1.9) et de la perception qu'ont les bénéficiaires indirects (p. ex., les membres de la communauté ne recevant pas directement un bien ou un service) du projet/programme. Par exemple, dans le cadre d'un « programme travail contre rémunération » destiné à venir en aide à une communauté après une catastrophe, il s'agira de recueillir l'avis des membres de la communauté sur le choix des participants au programme, leur rémunération et les effets positifs du

programme pour la communauté (p. ex., sont-ils équitables ?)

**Le suivi financier** garantit les comptes par apport et par activité dans des catégories prédéfinies de dépenses. Il est souvent mené conjointement avec le suivi de la conformité et du processus. Par exemple, dans le cadre d'un projet relatif aux moyens de subsistance soutenant la création d'une série de micro-entreprises, il s'agira de faire le suivi de l'argent versé et remboursé, et de garantir que la mise en œuvre est conforme au budget et au calendrier.

**Le suivi organisationnel** est axé sur la viabilité, le développement institutionnel et le renforcement des capacités dans le cadre du projet/programme et au niveau des partenaires. Il est souvent mené conjointement avec les mécanismes de suivi de l'organisation d'exécution. Par exemple, le siège d'une Société nationale peut procéder à un suivi organisationnel pour évaluer le degré de communication et de collaboration entre les branches et les sections locales dans la mise en œuvre du projet.

Comme nous le verrons plus loin dans ce cours (Partie 2), divers processus et outils peuvent être utilisés pour les différents types de suivi, lesquels consistent en général à obtenir et à analyser des données et à faire rapport à leur sujet. Les processus et les outils spécifiques peuvent varier en fonction des besoins du suivi, mais quelques bonnes pratiques s'appliquent à tous les cas et sont résumées dans l'encadré 2 ci-dessous.

#### ENCADRÉ 2 : Bonnes pratiques en matière de suivi

- Les données de suivi devraient être bien ciblées et couvrir des publics et des utilisations spécifiques – (seulement ce qui est nécessaire et suffisant).
- Le suivi devrait être systématique, fondé sur des indicateurs et des hypothèses prédéterminés.
- Le suivi devrait aussi rechercher les changements imprévus dans le projet/programme et son contexte, y compris toutes les modifications dans les hypothèses/risques du projet/programme ; cette information devrait être utilisée pour ajuster les plans de mise en œuvre du



projet/ programme.

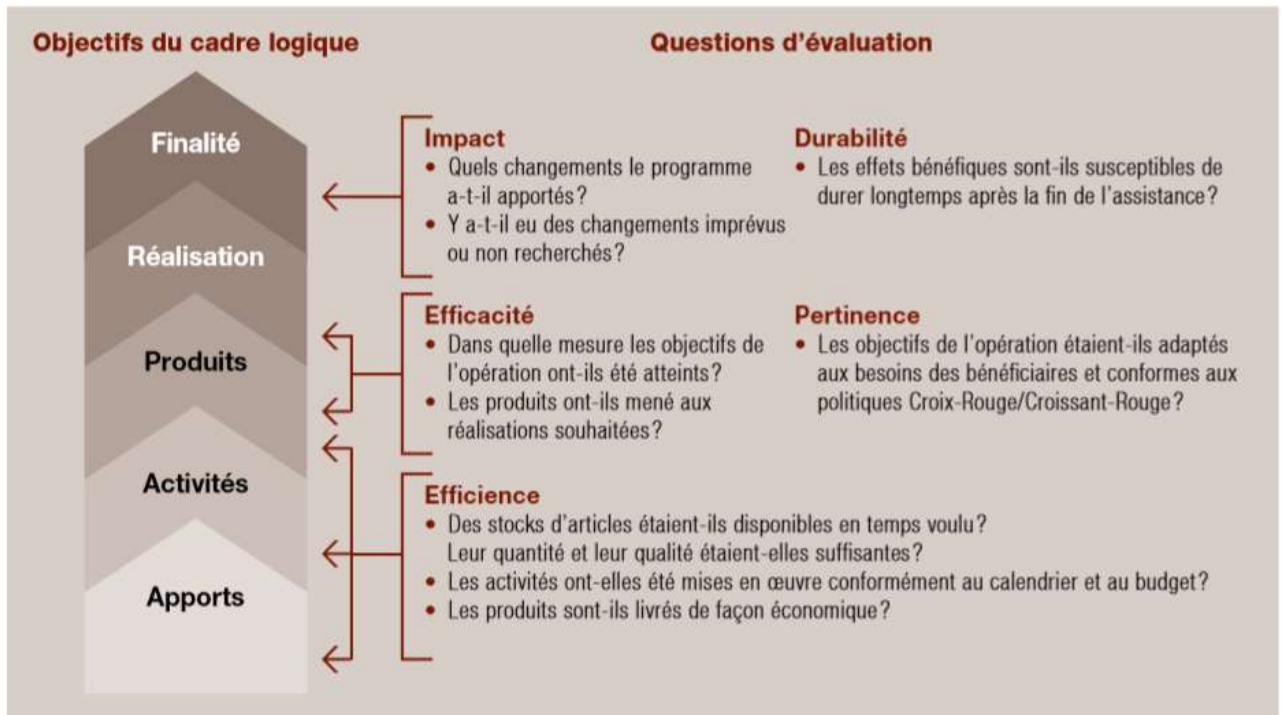
- Le suivi devrait être mené en temps opportun, afin que l'information puisse être utilisée facilement pour guider la mise en œuvre du projet/ programme.
- Dans la mesure du possible, le suivi devrait être participatif, c'est-à-dire qu'il convient d'y associer les parties prenantes clés – ce qui non seulement réduit les coûts mais aussi favorise la compréhension et l'appropriation.
- L'information découlant du suivi n'est pas seulement utile pour la gestion du projet/programme ; elle doit aussi être partagée, si possible avec les bénéficiaires, les donateurs et toutes autres parties prenantes concernées

#### **1.4 Qu'entend-on par évaluation ?**

Le Secrétariat de la Fédération utilise la définition que l'OCDE/CAD a adoptée du terme « évaluation », à savoir « une appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficacité en matière de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité. Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision des bénéficiaires et des bailleurs de fonds<sup>5</sup> ».

Les évaluations visent à mettre en évidence les effets de ce qui a été réalisé ; à mener une réflexion sur ces effets et à en estimer la valeur. Les constatations auxquelles elles aboutissent permettent aux gestionnaires, bénéficiaires, partenaires, donateurs et autres parties prenantes du projet/programme de tirer des enseignements et d'améliorer les interventions futures. Le diagramme 3 (ci-après) résume les questions d'évaluation clés et leur lien avec les objectifs du cadre logique. L'accent est sur la manière dont les choses ont été réalisées et la différence faite.

**DIAGRAMME 3 : Questions d'évaluation et cadre logique**



Il est préférable d'associer le plus possible les principales parties prenantes au processus d'évaluation. Cela inclut le personnel et les volontaires des Sociétés nationales, les membres de la communauté, les autorités locales, les partenaires, les donateurs, etc. La participation permet de tenir compte des différentes perspectives, et renforce l'apprentissage et l'appropriation des résultats de l'évaluation.

Il existe différents types d'évaluation, qui peuvent être classés de diverses manières. Fondamentalement, l'approche et la méthode utilisées dans une évaluation sont déterminées par le public et par le but de l'évaluation. Le tableau 2 résume les principaux types d'évaluation selon trois catégories générales. Il est important de se rappeler que les catégories et les types d'évaluation ne s'excluent pas mutuellement et sont souvent utilisés conjointement. Par exemple, une évaluation externe finale est un type d'évaluation sommative et peut utiliser des approches participatives.

**TABLEAU 2 : Résumé des principaux types d'évaluation**

Selon le moment de l'évaluation	Selon les personnes qui mènent l'évaluation	Selon les techniques ou méthodes d'évaluation
---------------------------------	---	---

**L'évaluation formative** est menée durant la mise en œuvre d'un projet/programme pour améliorer les performances et vérifier la conformité. L'évaluation récapitulative est réalisée au terme de la mise en œuvre pour mesurer l'efficacité et l'impact du projet/programme.

**L'évaluation à mi-parcours** est une évaluation formative conduite au milieu de la phase de mise en œuvre. Tout programme/projet dont la durée dépasse 24 mois doit faire l'objet d'une analyse, d'une évaluation ou d'un examen à mi-parcours. En général, il n'est pas nécessaire de faire appel à un évaluateur indépendant ou externe pour ce type d'évaluation, à moins que des besoins spécifiques ne l'exigent.

**L'évaluation finale** est

**L'évaluation interne ou autoévaluation** est réalisée par les responsables de la mise en œuvre d'un projet/programme. Elle peut être moins onéreuse qu'une évaluation externe et contribuer à renforcer les capacités et l'implication du personnel. Toutefois, elle peut parfois manquer de crédibilité aux yeux de certaines parties prenantes, telles que les donateurs, car elle est considérée comme plus subjective. Elle est plus axée sur les enseignements à tirer que sur la redevabilité.

**L'évaluation externe ou indépendante** est effectuée par des évaluateurs qui ne font pas partie de l'équipe de mise en œuvre et apportent ainsi un certain degré d'objectivité et, bien souvent, un savoir-faire technique. Elle est axée sur la

**Une évaluation en temps réel** est une évaluation menée pendant la mise en œuvre du projet/programme pour fournir des informations immédiates sur les moyens d'améliorer la mise en œuvre en cours. Elle est plus axée sur les enseignements à tirer en temps réel que sur l'impact ou la redevabilité. Elle est particulièrement utile pendant les opérations d'urgence du Secrétariat et doit avoir lieu au cours des trois premiers mois si une ou plusieurs des conditions suivantes sont réunies : l'opération d'urgence durera plus de neuf mois ; il est prévu que plus de 100 000 personnes en bénéficieront ; le montant de l'appel d'urgence est supérieur à dix millions de francs suisses ; plus de dix Sociétés nationales participent à l'opération et ont envoyé du personnel sur le terrain.

**Une méta-évaluation** est utilisée pour évaluer le système d'évaluation. Elle est principalement utilisée pour : dresser l'inventaire des évaluations pour orienter le choix des activités d'évaluation ; faire

une évaluation redevabilité. Une une synthèse des résultats de récapitulative (et souvent évaluation finale l'évaluation ; vérifier la conformité externe) menée au terme indépendante doit être avec les politiques relatives à de la mise en œuvre pour réalisée pour toute l'évaluation et les meilleures évaluer la mesure dans intervention du pratiques ; voir si les évaluations laquelle les objectifs Secrétariat dont le budget sont bien diffusées et utilisées prévus du dépasse un million de pour favoriser l'apprentissage projet/programme ont francs suisses. Si institutionnel et le changement, été atteints. Tout l'évaluation finale est entre autres.

programme/projet du effectuée par l'équipe de **Une évaluation thématique** est Secrétariat devrait faire gestion du axée sur un thème spécifique, tel l'objet d'une évaluation projet/programme, elle que la problématique finale, interne ou devrait être examinée par hommesfemmes ou externe. le département l'environnement, et porte

**L'évaluation ex-post** est Planification et généralement sur différents effectuée quelque temps évaluation du Secrétariat projets/programmes ou après la mise en œuvre ou par le biais de tout l'ensemble de l'organisation.

pour évaluer l'impact et autre mécanisme **Une évaluation par secteur/ par groupe sectoriel porte** sur un la durabilité à long terme d'assurance qualité ensemble d'activités, de projets ou du projet/programme. indépendant, choisi par de programmes connexes, généralement menés dans des lieux différents et mis en œuvre

**L'évaluation participative** est menée avec les bénéficiaires et par plusieurs organisations (par d'autres acteurs clés, et exemple, les Sociétés nationales, peut favoriser leur les Nations Unies et des ONG).

autonomisation en **Une évaluation d'impact** est axée renforçant leurs sur l'effet plutôt que sur la gestion capacités, leur et l'exécution d'un implication et leur projet/programme. De ce fait, elle soutien. (La section 2.5.2 est généralement réalisée après donne des informations l'achèvement du projet dans le supplémentaires sur la cadre d'une évaluation finale ou

participation au d'une évaluation ex-post. processus de suivi et Toutefois, l'impact peut être d'évaluation.) mesuré pendant la mise en œuvre

**L'évaluation conjointe** dans le cas des projets/ est le fruit d'une programmes à plus long terme et collaboration entre lorsque cela est faisable. plusieurs partenaires L'encadré 3 (voir section 1.5) met d'exécution. Elle permet en évidence la difficulté de de bâtir un consensus à mesurer l'impact. différents niveaux, de gagner en crédibilité et d'assurer un soutien concerté.

### Cadre d'évaluation de la Fédération

La bonne gestion d'une évaluation est une des clés du succès. Il existe de multiples ressources pour étayer la gestion de l'évaluation. Le principal est le Cadre d'évaluation de la Fédération, qui définit les principaux critères et normes guidant notre façon de planifier, de faire réaliser, de conduire, d'utiliser les évaluations et de rendre compte à leur sujet. Ce cadre s'applique à toutes les activités d'évaluation réalisées par et pour le Secrétariat et doit guider les évaluations conduites dans l'ensemble de la Fédération. Il se fonde sur les meilleures pratiques de la communauté internationale pour garantir des évaluations précises et fiables, que les parties prenantes jugent crédibles. Le tableau 3 (page 20) résume les critères et les normes du Cadre d'évaluation de la Fédération.

<b>TABLEAU 3 : Cadre d'évaluation de la Fédération – critères et normes</b>	
Les critères d'évaluation déterminent ce que nous évaluons	Les normes d'évaluation régissent la façon dont la Fédération mène ses évaluations
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Normes et politiques de la Fédération.</b> L'action de la</li> </ul>	1. <b>Utilité.</b> Les évaluations doivent être utiles et

Fédération internationale devrait être conforme aux politiques et aux lignes directrices qu'elle a adoptées.

- **Pertinence et adéquation.** La mesure dans laquelle une intervention est adaptée au contexte et aux besoins locaux et vient compléter les interventions d'autres acteurs.
- **Efficience.** La mesure dans laquelle les résultats ont été atteints de la façon la moins coûteuse et dans les délais impartis.
- **Efficacité.** La mesure dans laquelle une intervention a atteint, ou est susceptible d'atteindre, les résultats immédiats escomptés.
- **Couverture.** La mesure dans laquelle des groupes de population sont inclus ou exclus d'une intervention, et l'impact différencié de l'intervention sur ces groupes.
- **Impact.** Les effets positifs ou négatifs, prévus ou fortuits, directs ou indirects qu'entraîne une intervention.
- **Cohérence.** La mesure dans laquelle l'intervention est

utilisées.

2. **Faisabilité.** Les évaluations doivent être réalistes, gérées avec tact et diplomatie, et efficaces par rapport aux coûts.
3. **Éthique et légalité.** Les évaluations doivent être réalisées dans le respect de l'éthique et des lois, en veillant tout particulièrement au bien-être des personnes qui y participent ou qui en subissent les effets.
4. **Impartialité et indépendance.** Les évaluations devraient être impartiales et donner une appréciation détaillée et objective qui tient compte du point de vue de toutes les parties prenantes. L'indépendance s'applique aux évaluations externes, pour lesquelles les évaluateurs ne sont pas parties prenantes de l'intervention évaluée et n'ont pas d'intérêts particuliers.
5. **Transparence.** Les évaluations devraient être menées de façon ouverte et

<p>compatible avec les politiques pertinentes (p.ex., en matière d'aide humanitaire, de sécurité, de commerce, de défense militaire et de développement) et tient compte des considérations d'ordre humanitaire et des questions liées au respect des droits de l'homme.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Durabilité et interconnectivité.</b> La probabilité de voir les effets d'une intervention persister après que l'aide des donateurs aura pris fin.</li> </ul>	<p>transparente.</p> <p>6. <b>Précision.</b> Les évaluations devraient être techniquement exactes et fournir suffisamment d'informations sur les méthodes de collecte, d'analyse et d'interprétation des données pour en démontrer la validité ou le bien-fondé.</p> <p>7. <b>Participation.</b> Les parties prenantes devraient être consultées et véritablement associées au processus d'évaluation si cela est possible et justifié.</p> <p>8. <b>Collaboration.</b> La collaboration entre les principaux partenaires opérationnels dans le processus d'évaluation contribue à renforcer la légitimité et l'utilité de l'évaluation.</p>
---	--

### 1.5 Études de référence initiale et finale

Une étude de référence initiale (parfois simplement appelée « étude de référence ») est une analyse décrivant la situation initiale (indicateurs appropriés) avant le lancement d'un projet/programme, à partir de laquelle les progrès peuvent être mesurés ou des comparaisons établies. Une étude de référence finale est menée au terme du projet (elle est généralement réalisée dans le cadre de l'évaluation finale du projet) pour faire des comparaisons avec la situation initiale et mesurer le changement. Nous examinons les études de référence initiale et finale en même temps, car si

une étude de référence initiale est menée, elle est généralement suivie par une autre étude similaire au cours du projet/programme (p. ex., une étude de référence finale) aux fins de comparer des données pour déterminer l'impact.

Les études de référence initiale et finale ne sont en soi pas des évaluations, mais constituent une partie importante de la mesure du changement. Elles contribuent en général à l'évaluation des projets/programmes (p. ex., évaluation finale ou de l'impact), mais peuvent aussi faciliter le suivi des changements dans les projets/programmes à long terme. Les données de référence d'une étude initiale sont utilisées à des fins de comparaison au cours du projet/programme et/ou à son achèvement (étude de référence finale) afin de déterminer dans quelle mesure les objectifs du projet/programme ont été atteints. Ces études sont utiles pour mesurer l'impact, ce qui peut parfois être difficile, comme l'encadré 3 le souligne.

### **ENCADRÉ 3 : Défis liés à la mesure de l'impact**

Mesurer l'impact est difficile, peut être coûteux, et fait l'objet de nombreux débats. Cela ne signifie pas que nous ne devrions pas essayer de mesurer l'impact, cet aspect constituant une part importante de l'obligation de rendre compte de ce que nous avons entrepris de réaliser. Cependant, il faut faire preuve de prudence et prendre conscience de certaines difficultés liées à la mesure de l'impact. Généralement, l'impact suppose des changements à long terme, et il faut parfois des mois ou même des années pour que ces changements deviennent apparents. Par ailleurs, il peut être difficile d'attribuer les changements constatés à une intervention donnée plutôt qu'à d'autres facteurs (ce procédé est appelé « attribution »). Par exemple, si on mesure les changements (ou les nonchangements) en matière de bien-être psychologique à la suite d'un projet psychosocial, ceux-ci sont-ils dus au projet ou à d'autres facteurs, comme une épidémie de dengue ou une récession économique ? Malgré ces défis, les organisations œuvrant dans les secteurs de l'aide humanitaire et du développement doivent répondre à des exigences accrues en matière de redevabilité. Par conséquent, une attention toute particulière devrait être accordée au temps, aux ressources et aux



compétences spécialisées que la mesure de l'impact requiert.

**Tous les projets/programmes financés par le Secrétariat doivent faire l'objet d'une étude de référence initiale.** Souvent, une enquête est réalisée lors d'une étude de référence initiale, mais cette étude ne doit pas nécessairement être d'ordre quantitatif, surtout quand cela n'entre pas dans les limites du budget et du calendrier du projet/programme. Parfois, il est plus opportun d'utiliser des méthodes qualitatives, telles que des entretiens individuels ou collectifs, ou une combinaison de méthodes qualitatives et quantitatives (voir section 2.2.3). Parfois, les informations de l'analyse initiale des besoins, ou d'une évaluation de la vulnérabilité et des capacités (EVC), peuvent être utilisées dans une étude de référence initiale. Quelle que soit la méthode utilisée, il est essentiel, pour les études de référence tant initiales que finales, d'utiliser les mêmes indicateurs et méthodes de mesure de façon à ce que les mesures soient effectuées de manière fiable et cohérente à différents moments dans le temps, à des fins de comparaison.

#### **1.6 Comparaison entre suivi, évaluation, examen et audit**

**La principale différence entre le suivi et l'évaluation tient au moment où ils sont réalisés et ce sur quoi ils sont centrés.** Le suivi est un processus continu et tend à se concentrer sur les activités en cours. Les évaluations, quant à elles, sont effectuées à des moments précis, pour examiner comment les activités se sont déroulées et quels ont été leurs effets. Les données de suivi sont généralement utilisées par les gestionnaires pour la mise en œuvre des projets/ programmes, le suivi des produits, la gestion du budget, la conformité avec les procédures, etc. Les évaluations peuvent guider la mise en œuvre (p. ex., une évaluation à mi-parcours), mais elles sont moins fréquentes et examinent plutôt les changements importants (réalisations) qui appellent une plus grande rigueur méthodologique dans l'analyse, tels que l'impact et la pertinence d'une intervention.

**Tout en reconnaissant que des différences existent, il est important de rappeler que le suivi et l'évaluation sont intégralement liés ;** le suivi fournit des données pour l'évaluation, tandis que des éléments d'évaluation (appréciation) ressortent parfois du suivi. Par exemple, le suivi peut nous

indiquer que 200 facilitateurs communautaires ont été formés (ce qui est arrivé), mais il peut aussi comprendre des tests post-formation (appréciations) sur la qualité de la formation. L'évaluation peut utiliser les informations recueillies au cours du suivi pour estimer la contribution de la formation à la réalisation de l'objectif général ou au changement que la formation visait à produire, par exemple, l'utilisation accrue du préservatif, et si cela a eu une incidence sur la réduction de la transmission du VIH.

**Un examen (« review ») est une opportunité structurée de mener une réflexion pour mettre en évidence les principaux problèmes et préoccupations, et prendre des décisions éclairées en vue d'une mise en œuvre efficace du projet/programme.** L'examen est moins fréquent que le suivi, qui est une activité continue, et moins participatif que l'évaluation. En outre, la Fédération utilise généralement l'examen comme un exercice interne, qui s'appuie sur des données et les rapports du suivi. L'examen est utile pour le partage des informations et associe collectivement les parties prenantes à la prise de décision. Il peut être conduit à différents niveaux de la structure du projet/programme (p. ex., au niveau communautaire et au siège), et à des intervalles et des fréquences variés. Il peut également être réalisé transversalement dans les projets ou les secteurs. Il est préférable de planifier et de structurer des examens réguliers pendant toute la durée de la mise en œuvre du projet/programme.

**Un audit est une analyse visant à vérifier la conformité aux règles, règlements, procédures ou mandats.** Un audit diffère d'une évaluation en ce sens qu'il met l'accent sur le contrôle et la conformité aux exigences plutôt que sur un jugement de valeur. Les audits financiers permettent de garantir la conformité des pratiques et des registres financiers, tandis que les audits de la performance sont centrés sur les trois E – efficacité, économie et efficacité des activités du projet/ programme. Les audits peuvent être internes ou externes.

**Le tableau 4 résume les différences clés entre le suivi, l'évaluation et l'audit.**

**TABLEAU 4: Comparaison des principales caractéristiques du suivi/de l'examen, de l'évaluation et de l'audit\***

	Suivi et examen	Évaluation	Audit
<b>Pourquoi?</b>	Évaluer les progrès, éclairer la prise de décisions et de mesures correctives, actualiser les plans liés au projet, faciliter le compte rendu	Évaluer les progrès et leur qualité, tirer des enseignements et des recommandations pour la planification à plus long terme et l'apprentissage organisationnel et rendre compte	Assurer le respect des règles, donner des garanties et rendre compte
<b>Quand?</b>	Continu durant le projet	Périodique et après le projet	Selon les exigences (des donateurs)
<b>Qui?</b>	Interne, mené par les personnes chargées de l'exécution du projet	Peut être menée par des personnes appartenant ou non à l'organisation	Généralement mené par des personnes extérieures au projet, appartenant ou non à l'organisation
<b>Lien avec l'échelle du mécanisme de suivi</b>	Centré sur les apports, les activités, les produits et les réalisations à court terme	Centrée sur les réalisations et la finalité générale	Centré sur les apports, les activités et les réalisations

### 1.7 Normes et éthique dans le cadre du suivi et de l'évaluation

Le suivi et l'évaluation comprennent la collecte, l'analyse et la communication d'informations sur des personnes. Par conséquent, il est essentiel qu'ils soient menés dans le respect de l'éthique et des lois, en accordant une attention toute particulière aux intérêts des personnes concernées.

Les normes internationales et les bonnes pratiques aident à protéger les parties prenantes, et permettent de veiller à la redevabilité et à la crédibilité du suivi et de l'évaluation. Une liste des normes et des pratiques clés à respecter à cet égard est donnée ci-après :

- ❖ Le suivi et l'évaluation devraient respecter les principes et normes du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, dont les plus importants sont les Principes fondamentaux (voir la troisième de couverture), le Code de conduite pour le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et pour les ONG lors des opérations de secours en cas de catastrophe (voir la troisième

de couverture) et d'autres politiques et procédures clés, telles que le Cadre d'évaluation de la Fédération internationale (déjà mentionné).

- ❖ Le suivi et l'évaluation devraient respecter les coutumes, la culture et la dignité des personnes concernées, conformément au Principe 5 du Code de conduite (encadré 4) et à la Déclaration universelle des droits de l'homme des Nations Unies, notamment les différences liées à la religion, au sexe, à un handicap, à l'âge, à l'orientation sexuelle et à l'appartenance ethnique (comme nous le verrons ci-après). Il est important de tenir compte des sensibilités culturelles quand on collecte des données sur des sujets délicats (p. ex., violence domestique ou utilisation des contraceptifs), auprès de groupes vulnérables ou marginalisés (p. ex., personnes déplacées à l'intérieur de leur pays ou minorités) et suite à un traumatisme psychologique (p. ex., catastrophe naturelle ou situation de conflit). La section 1.8 donne des informations supplémentaires sur les groupes marginalisés.

**ENCADRÉ 4: Principe 5 du Code de conduite pour le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et pour les organisations non gouvernementales (ONG) lors des opérations de secours en cas de catastrophe**

**Nous respecterons les cultures et les coutumes.** Nous nous appliquerons à respecter la culture, les structures et les coutumes des communautés et des pays dans lesquels nous menons nos activités.

- ✓ Le suivi et l'évaluation devraient respecter le principe de « ne pas faire de tort ». Les responsables de la collecte de données et les personnes chargées de la diffusion des rapports de suivi et d'évaluation devraient être conscients que certaines informations peuvent mettre en danger ou embarrasser les répondants. « Dans ce contexte, les évaluateurs devraient s'efforcer de maximiser les avantages pour les répondants et de réduire les préjudices inutiles que ceux-ci pourraient subir » (Association américaine d'évaluation, (AAE), 2004). Les personnes qui participent à la collecte de données ont la responsabilité juridique et éthique de signaler toute activité criminelle ou tout acte illicite

présupposé susceptible de nuire à autrui (p. ex., les cas d'abus sexuels présumés).

- ✓ Lorsque cela est possible et approprié, le suivi et l'évaluation devraient être participatifs. La participation des parties prenantes locales s'inscrit dans le droit fil des principes 6 et 7 du Code de conduite (trouver des moyens d'associer les bénéficiaires des programmes et de renforcer les capacités locales). La consultation et la participation des parties prenantes dans le cadre du suivi et de l'évaluation rehaussent la légitimité et l'utilité des informations recueillies, favorisent la coopération globale et renforcent le soutien et l'adhésion au processus. (La section 2.5.2 de la Partie 2 traite de la participation aux activités de suivi et d'évaluation).
- ✓ Le système de suivi et d'évaluation devrait donner aux parties prenantes la possibilité de formuler des observations et d'exprimer leur mécontentement concernant les activités de la Fédération internationale. Il englobe les mécanismes d'examen et de traitement des plaintes. (La section 2.2.8 de la Partie 2 porte sur les mécanismes de prise en compte des remontées d'informations des parties prenantes dans le cadre du système global de suivi et d'évaluation).

### **1.8 Prêter attention au genre et aux groupes vulnérables**

Les activités de collecte de données, d'analyse et de compte rendu devraient être menées en cherchant à garantir une représentation équilibrée de tous les groupes potentiellement vulnérables ou marginalisés, ce qui implique d'apporter une attention particulière aux différences et aux inégalités sociales liées au genre, à la race, à l'âge, à l'orientation sexuelle, à l'aptitude physique ou intellectuelle, à la religion ou à la situation socio-économique. Ces considérations sont particulièrement importantes pour la Croix-Rouge et le Croissant Rouge, dont les services sont dispensés en fonction des seuls besoins<sup>11</sup>. Il est donc important de collecter et d'analyser les données de telle sorte qu'elles puissent être ventilées par sexe, âge et autres distinctions sociales susceptibles d'influencer la prise de décision et la mise en œuvre du programme.

Une attention particulière devrait être accordée à une représentation

équilibrée des sexes. Les soins de santé, qui constituent un domaine important des programmes de la Fédération, illustrent cette situation. Le genre fait référence aux différences économiques, sociales, politiques et culturelles (y compris les opportunités) entre les hommes et les femmes. Du fait des différences sociales (genre) et biologiques (sexe), les femmes et les hommes peuvent avoir des comportements différents en matière de santé et de risques, et connaître des expériences différentes avec les services de santé. Dans la plupart des sociétés, les femmes ont, pour elles-mêmes et pour leurs enfants, un accès plus limité que les hommes aux ressources et aux services de santé, sur lesquels leur contrôle est moindre. Les normes liées au genre peuvent avoir des effets défavorables sur les hommes en leur attribuant des rôles qui encouragent les comportements à risque et la négligence quant à leur santé et à celle de leur famille. Par ailleurs, le genre interagit avec les autres différences sociales, comme la race, l'âge et la catégorie sociale.

Les inégalités liées au genre influent sur l'incidence des infections sexuellement transmissibles chez les femmes et les hommes. Une approche tenant compte de la problématique hommes-femmes dans les soins de santé reconnaît les différences liées au sexe et au genre et cherche à assurer aux femmes et aux hommes l'égalité d'accès au traitement et aux services. Par conséquent, la collecte et l'analyse de données devraient se concentrer sur les différences femmes-hommes susceptibles de compromettre l'égalité dans l'accès aux services de santé. Cela implique parfois d'accorder, durant la collecte des données, une attention particulière à l'accès aux soins que les femmes ont par rapport aux hommes. La ventilation des données par sexe et par âge est un bon point de départ pour une telle analyse.

### **1.9 Réduire les biais et les erreurs**

Le suivi et l'évaluation permettent de remplir l'obligation de rendre compte, et devraient donc être comptables. Cela signifie que le processus de suivi et d'évaluation doit être précis, fiable et crédible aux yeux des parties prenantes. La prévention des biais est donc un aspect essentiel du suivi et de l'évaluation. L'exactitude et la précision d'une mesure peuvent être biaisées par l'expérience, la perception et les suppositions de l'analyste, et

par les outils et les méthodes utilisées pour la mesure et l'analyse.

Réduire les biais contribue à accroître l'exactitude et la précision. L'exactitude signifie que les données mesurent ce qu'elles sont censées mesurer. Par exemple, si vous voulez mesurer les progrès accomplis lors d'une session de formation, il faut non seulement prendre en compte le nombre de participants, mais aussi procéder à un test évaluant les connaissances acquises.

La précision, quant à elle, signifie que la mesure des données peut être répétée, de manière fidèle et systématique, à des moments différents et par des personnes différentes. Par exemple, si l'on effectue, dans le cadre d'une étude de référence, une enquête visant à appréhender les comportements de la population, il faut, pour garantir la précision, mener la même enquête deux ans plus tard dans le cadre d'une étude finale.

Même si nous nous efforçons d'éliminer toute forme de biais et d'erreur de nos évaluations et rapports d'information, aucune étude n'en est totalement dénuée. Néanmoins, il est possible de prendre des précautions pour les réduire au minimum, la principale étant de bien connaître les principaux types de biais auxquels nous sommes confrontés dans notre travail :

- a. Le biais de sélection découle d'une mauvaise sélection de l'échantillon de population. Il se produit lorsque les personnes, le lieu où la période choisie ne sont pas représentatifs de la population ou de la situation générale à l'étude. Il est aussi appelé biais de conception ou erreur d'échantillonnage. Il est important de bien comprendre ce concept. On a parfois tendance à se concentrer sur les lieux et les populations les plus prospères et/ou les plus faciles d'accès (qui sont souvent les mêmes). Par exemple, si la collecte de données se déroule à un bon moment de la journée ou pendant la saison sèche ou si les communautés cibles sont facilement accessibles par des routes bitumées, il est possible que les informations recueillies ne soient pas exactement représentatives de la situation de l'ensemble de la population à l'étude. Ce type de biais peut exclure les personnes en détresse, ce qui va à l'encontre de l'engagement de la Fédération de

garantir que les priorités en matière d'assistance sont déterminées en fonction des seuls besoins.

- b. Le biais de mesure découle d'une mauvaise mesure des données – imputable soit à une défaillance de l'instrument de mesure, soit à la personne chargée de la collecte de données. Parfois, la mesure directe peut être faussée, ou le comportement de l'enquêteur peut influencer la manière dont les questions sont posées et les réponses enregistrées. Par exemple, dans le cadre d'une opération de secours en cas de catastrophe, le taux d'occupation des logements peut être calculé de manière incorrecte, ou les questions de l'enquête peuvent être rédigées de telle sorte qu'elles influencent les réponses (p. ex., « pourquoi le projet est-il important ? » au lieu de « que pensez-vous du projet ? »).
- c. L'erreur de traitement découle d'une mauvaise gestion des données – erreur de codage des données, mauvaise saisie des données, mauvaise programmation de l'ordinateur et contrôle insuffisant. Ce type d'erreur est particulièrement fréquent dans le domaine de la saisie de données quantitatives (statistiques), pour laquelle des méthodes et des contrôles spécifiques ont été mis au point.
- d. Le biais d'analyse découle d'une mauvaise analyse des données collectées. Les résultats d'une analyse de données peuvent être différents suivant la méthode statistique utilisée ou la manière dont les données sont ventilées ou interprétées. Un bon moyen de réduire les biais d'analyse consiste à bien définir les circonstances justifiant l'utilisation d'une méthode plutôt qu'une autre.

Il n'entre pas dans le cadre de ce guide de couvrir intégralement le sujet du biais et de l'erreur, et les moyens de les réduire au minimum<sup>13</sup>. Néanmoins, nombre des précautions à prendre pour éviter les biais et les erreurs sont décrites dans la section suivante de ce guide. Par exemple, la triangulation (combinaison) des sources et des méthodes de la collecte de données peut aider à réduire les erreurs découlant des biais de sélection et de mesure. Les systèmes de gestion des données peuvent être conçus pour vérifier l'exactitude et l'exhaustivité des données, et peuvent prévoir, par exemple, le recoupement des chiffres avec les autres sources de données, ou la double



saisie, ou la vérification postérieure des données entrées dans l'ordinateur – quand cela est possible. Une approche participative de l'analyse des données peut aider à comprendre les différentes perspectives et réduire un biais analytique. En outre, les parties prenantes devraient avoir la possibilité d'examiner les données collectées pour en contrôler la précision.

## **Partie 2**

### **Six étapes clés du suivi et de l'évaluation de projets/ programmes**

Les six étapes clés du suivi et de l'évaluation examinées dans la partie 2 sont les suivantes :

1. Déterminer le but et la portée du système de suivi et d'évaluation
2. Planifier la collecte et la gestion des données
3. Planifier l'analyse des données
4. Planifier le compte rendu et l'utilisation des informations
5. Planifier les ressources humaines nécessaires et le renforcement des capacités
6. Établir le budget

La Partie 2 s'appuie sur les concepts clés présentés dans la Partie 1, et décrit les six étapes clés du suivi et de l'évaluation de projets/programmes. Prises ensemble, ces étapes doivent guider la planification et la mise en œuvre d'un système de suivi et d'évaluation axé sur la collecte systématique, régulière et efficace d'informations sur le projet/programme, ainsi sur l'analyse et l'utilisation de ces informations.

### **Rappels des étapes clés du suivi et de l'évaluation**

- ✓ **Les étapes du suivi et de l'évaluation sont interconnectées, et devrait être considérées comme les éléments d'un système de renforcement mutuel du suivi et de l'évaluation.** Nous définissons des étapes distinctes pour aider à organiser et guider la discussion. En réalité, ces étapes ne sont pas nécessairement séparées, mais plutôt interdépendantes, et il est fréquent qu'elles soient engagées simultanément. Par exemple, le choix des données collectées dépend en grande partie des besoins de l'évaluation – une étape fait partie intégrante d'une autre, et toutes deux seront planifiées en même temps.

- ✓ **La planification du suivi et de l'évaluation devrait être assurée par ceux qui utilisent l'information.** La participation du personnel et des parties prenantes clés garantit la faisabilité, la compréhension et l'appropriation du système de suivi et d'évaluation. La planification du suivi et de l'évaluation ne doit pas être le fait du siège uniquement, et elle doit s'appuyer sur les réalités et pratiques du terrain. Le leadership d'un responsable de projet/programme expérimenté, ayant de préférence une bonne connaissance du suivi et de l'évaluation, est très utile pour garantir que les activités de suivi et d'évaluation sont bien adaptées et intégrées dans le calendrier et les capacités du projet/programme.
- ✓ **Commencez par planifier votre système de suivi et d'évaluation immédiatement après la phase de conception du projet/programme** (voir diagramme 1). Une planification précoce du suivi et de l'évaluation permet de prévoir le temps, les ressources et le personnel nécessaires avant la mise en œuvre du projet/programme. En outre, elle guide le processus de conception du projet/programme car elle impose aux personnes concernées de considérer d'une façon réaliste les aspects pratiques des mesures qu'elles envisagent d'effectuer. Parfois, le calendrier de la planification du suivi et de l'évaluation est déterminé par les attentes des donateurs (p. ex., au stade de la proposition), et le suivi et l'évaluation peuvent faire l'objet d'une planification supplémentaire après qu'un projet/ programme a été approuvé et financé.
- ✓ **Un système de suivi et d'évaluation d'un projet/programme s'appuie sur l'appréciation initiale et la conception du projet/programme.** À la Fédération, il se fonde sur les objectifs à court terme, intermédiaires et à long terme, et les indicateurs y relatifs qui sont définis dans le cadre logique du projet, les exigences en matière d'information et les attentes des parties prenantes, ainsi que sur d'autres considérations pratiques, telles que le budget et le calendrier du projet/programme.

- ✓ **Le cas échéant, il est utile de s'appuyer sur les capacités et pratiques de suivi et d'évaluation existantes.** De nouveaux processus de suivi et d'évaluation peuvent non seulement obérer la capacité locale, mais aussi attirer l'hostilité des parties prenantes locales. Si les pratiques de suivi et d'évaluation existantes sont précises, fiables et opportunes, elles peuvent économiser du temps/des ressources et favoriser l'appropriation aux fins d'en assurer la coordination et de les compléter.
- ✓ **Une attention toute particulière devrait être accordée aux intérêts et aux attentes des parties prenantes tout au long du processus de suivi et de l'évaluation** (comme indiqué à l'Étape 1 ci-après, mais il s'agit d'un élément essentiel à toutes les étapes du suivi et de l'évaluation). Outre les intérêts et les préoccupations des bénéficiaires locaux, il est important également de coordonner ceux des autres parties prenantes et d'y répondre. Souvent, plusieurs acteurs de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge peuvent participer à l'exécution des programmes soit multilatéralement, soit bilatéralement ou directement.
- ✓ **Le suivi et l'évaluation devraient être adaptés et ajustés à la situation sur le terrain tout au long du cycle de vie du projet.** Les projets/programmes fonctionnent dans un cadre dynamique, et les activités de suivi et d'évaluation doivent être adaptées en conséquence. Les objectifs peuvent changer, tout comme le système de suivi et d'évaluation, qui affine ses processus et réagit aux problèmes et préoccupations qui surviennent. Comme le projet/programme, le système de suivi et d'évaluation doit être surveillé, examiné et amélioré périodiquement.
- ✓ **Faire le suivi et l'évaluation de ce qui est nécessaire et suffisant pour la gestion et le compte rendu.** Il faut du temps et des ressources pour collecter, gérer et analyser les données nécessaires pour établir des rapports. Les informations supplémentaires sont plus souvent un fardeau qu'un luxe. Elles peuvent détourner l'attention d'une information plus pertinente et utile. Elles peuvent également

surcharger et grever la capacité d'un projet/programme de fournir les services qu'il cherche à mesurer !

## **2.1 ÉTAPE 1 – Déterminer le but et la portée du système de suivi et d'évaluation**

### **L'Étape 1 couvre les aspects suivants :**

2.1.1 Examiner la conception opérationnelle du projet/programme (cadre logique)

2.1.2 Définir les besoins et les attentes des parties prenantes clés en matière d'information

2.1.3 Recenser les exigences en matière de suivi et d'évaluation

2.1.4 Définir la portée des principales manifestations et activités de suivi et d'évaluation

Le but et la portée du système de suivi et d'évaluation sont définis par la réponse à la question : « Pourquoi avons-nous besoin du suivi et de l'évaluation et à quel point doivent-ils être complets ? ». Ils sont un point de référence car ils guident les décisions clés relatives, par exemple, aux besoins en matière d'information, aux approches méthodologiques, au renforcement des capacités, et à l'allocation des ressources. Certaines des considérations importantes à prendre en compte lors de la détermination du but et de la portée d'un système de suivi et d'évaluation sont présentées ci-après.

### **2.1.1 Examiner la conception opérationnelle du projet/programme (cadre logique)**

Le cadre logique est la base sur laquelle repose le système de suivi et d'évaluation des projets/programmes de la Fédération. Le cadre logique est un résumé de la conception opérationnelle du projet/programme, fondé sur l'analyse de la situation et du problème effectuée durant la phase de conception du projet/programme. Il résume la séquence logique des objectifs à atteindre et les résultats escomptés du projet/programme (activités, produits, réalisations et finalités), les indicateurs et les moyens de vérification pour mesurer ces objectifs, et les hypothèses clés. Dans le cas de la Fédération, la conception du projet/programme est résumée dans un tableau standard du cadre logique (voir annexe 5)

Un cadre logique de qualité reflète les besoins en matière d'information du projet/programme. Par exemple, les objectifs et les besoins en informations d'un projet/programme engagé lors d'une opération d'urgence auront un cadre logique, un suivi et une évaluation différents de ceux d'un projet/programme de développement à long terme (voir encadré 5)

#### ENCADRÉ 5 : Suivi et évaluation dans les situations d'urgence

Une grande partie du travail de la Fédération consiste à porter assistance aux personnes en détresse dans les situations d'urgence. La planification du suivi et de l'évaluation d'une opération d'urgence a des objectifs opérationnels et des contextes différents de ceux des projets/programmes de développement à long terme. Les situations d'urgence sont souvent dangereuses, dynamiques, complexes et elles évoluent rapidement. Par conséquent, les besoins urgents l'emportent souvent sur les objectifs à long terme dans la conception opérationnelle d'un projet/programme. Par ailleurs, la couverture médiatique et la pression des donateurs imposent au suivi et à l'évaluation d'apporter rapidement la preuve des résultats obtenus. D'autres défis majeurs incluent l'insécurité et l'incertitude grandissantes que vivent les populations sinistrées et les opérateurs sur le terrain, les infrastructures endommagées ou absentes, l'accès limité aux zones et aux populations touchées, l'absence de données de référence initiales, et la rotation rapide du personnel. Dans de tels contextes, il peut être impossible de mettre en place des systèmes complexes de suivi et d'évaluation. Il est préférable de planifier des systèmes simples et efficaces, visant un suivi régulier et des évaluations rapides, comme les évaluations en temps réel (ÉTR – voir tableau 2,

section 1.4). Disposer d'informations en temps opportun est essentiel pour déterminer les priorités, guider la prise de décisions, identifier les problèmes et les tendances émergents, et ainsi améliorer les interventions et mieux répondre aux besoins urgents. Le plan d'action de la Fédération pour les opérations d'urgence en cas de catastrophe (voir annexe 2, Ressources relatives au suivi et à l'évaluation) fournit des modèles et des conseils pour la collecte et la synthèse des informations essentielles lors d'une

intervention de la Fédération en cas de catastrophe.

**Il est important de vérifier la logique et la pertinence du cadre logique.** Souvent, la hâte de commencer un projet/programme est à l'origine d'omissions ou d'erreurs dans l'élaboration d'un cadre logique. Celui-ci est parfois établi dans un bureau ou par des personnes éloignées du contexte du projet/programme. Le cadre logique n'est pas un « plan » statique. Il doit être réévalué et révisé en fonction des réalités et de l'évolution de la situation sur le terrain. Tel est particulièrement le cas dans les opérations humanitaires, où les populations et les besoins peuvent changer rapidement dans un laps de temps très court. Toutefois, les changements ne devraient être effectués qu'après un examen minutieux, en consultation avec les parties prenantes clés, et en tenant compte des attentes des donateurs.

**Il est important d'utiliser dans le cadre logique des indicateurs standard reconnus par le secteur humanitaire – voir encadré 6.** Ces indicateurs peuvent faire une grande différence dans le suivi et l'évaluation. Les indicateurs standards ne permettent pas seulement de gagner du temps. Ils sont aussi généralement assortis de définition standard acceptée, garantissant qu'ils sont mesurés de façon fiable et cohérente, les méthodes de mesure étant bien établies et éprouvées. Un autre avantage essentiel est que les indicateurs standards peuvent être comparés dans le temps, en fonction du lieu et du projet. Au final, les indicateurs reconnus par le secteur contribuent à la crédibilité et à la légitimité des parties prenantes.

Cependant, il y a des limites à la standardisation des indicateurs, ceux-ci pouvant être rigides et peu représentatifs du contexte local. Il faut aussi prendre en considération la capacité du projet (financière ou humaine) de mesurer certains indicateurs standardisés selon les méthodes et les meilleures pratiques internationales. Néanmoins, les indicateurs standard peuvent être très utiles, et il est souvent préférable d'utiliser une combinaison d'indicateurs standard et d'indicateurs spécifiquement conçus pour le contexte local.

#### **ENCADRÉ 6 : Types d'indicateurs reconnus et normalisés**

Les indicateurs standards reconnus dans le secteur humanitaire varient

d'un secteur ou d'un projet/programme à un autre. Une synthèse des principaux types d'indicateurs reconnus est présentée ci-après.

- Les indicateurs du secteur humanitaire sont élaborés pour l'ensemble de ce secteur. Le Projet Sphère et le Humanitarian Accountability Partnership (HAP) en sont des exemples. (Bien qu'il existe de nombreux codes et normes dans le secteur, tous ne comprennent pas nécessairement des indicateurs standards, et peuvent être laissés à l'interprétation de l'organisation concernée.)
- Les indicateurs sectoriels spécifiques ou thématiques sont élaborés pour des secteurs thématiques spécifiques. Les exemples comprennent les secteurs couverts par le Projet Sphère, les indicateurs de progrès relatifs aux objectifs du Millénaire pour le développement, et les groupements thématiques, tels que les indicateurs de l'Alliance mondiale contre le VIH.
- Les indicateurs des groupes sont élaborés par certains groupes sectoriels des Nations Unies pour évaluer les réalisations dans le domaine d'action particulier d'un groupe. Ils sont particulièrement utiles lorsque les réalisations et l'impact obtenus ne peuvent être attribués au travail d'une seule organisation, mais plutôt à l'effort collectif de plusieurs organisations dans un groupe sectoriel ou un ensemble de groupes sectoriels.
- Les indicateurs spécifiques à l'organisation ont été élaborés aux fins d'être utilisés dans des opérations spécifiques ou d'établir des rapports au regard d'une stratégie organisationnelle définie. Les sept indicateurs indirects clés établis pour le Système de compte rendu à l'échelle de la Fédération (FWRS) en sont un exemple, tout comme le sont les indicateurs standard du CICR sur le comptage des bénéficiaires.

### **2.1.2 Définir les besoins et les attentes des parties prenantes clés en matière d'information**

**Planifier un système de suivi et d'évaluation en fonction des besoins et des attentes des parties prenantes contribue à assurer la compréhension, l'appropriation et l'utilisation de l'information issue du**

**suivi et de l'évaluation.** Il est essentiel de bien comprendre les priorités et les besoins en matière d'information des personnes intéressées ou touchées par le projet/programme. Cela comprend les motivations, l'expérience et l'engagement des parties prenantes, ainsi que les contraintes politiques et autres auxquelles sont soumises diverses parties prenantes. Il est particulièrement important de rechercher les connaissances locales lors de la planification des fonctions de suivi et d'évaluation, de manière à s'assurer que celles-ci sont pertinentes et réalisables dans le contexte local, et que l'information tirée du suivi et de l'évaluation est crédible et acceptée et donc plus susceptible d'être soutenue.

Généralement, de multiples parties prenantes à différents niveaux sont associées aux projets/programmes de la Fédération. L'encadré 7 décrit brièvement quelques parties prenantes clés et certains de leurs besoins communs en matière d'information.

#### **ENCADRÉ 7 : Exemples de parties prenantes clés de la Fédération et besoins en matière d'information**

- ❖ Les communautés (bénéficiaires) reçoivent des informations et sont en mesure de mieux comprendre un projet/programme, d'y participer et de se l'approprier.
- ❖ Les donateurs, y compris ceux qui font partie de la Fédération (p. ex., les Sociétés nationales donatrices et le Secrétariat), les particuliers et les organismes en dehors de la Fédération, ont généralement besoin d'informations pour garantir la conformité à leurs exigences et la redevabilité.
- ❖ Les gestionnaires du projet/programme utilisent l'information pour la prise de décision, la planification stratégique et la redevabilité.
- ❖ Le personnel du projet/programme utilise l'information pour mettre en œuvre un projet/programme, et pour comprendre les décisions des gestionnaires.
- ❖ Le Secrétariat de la Fédération et les Sociétés nationales peuvent demander des informations pour rendre compte aux donateurs, ainsi que pour la planification stratégique à long terme, le partage des



connaissances, l'apprentissage organisationnel et le plaidoyer.

- ❖ Les partenaires (bilatéraux ou locaux) peuvent utiliser l'information à des fins de coordination et de collaboration, ainsi que de partage des connaissances et des ressources. Le CICR est un acteur multilatéral important avec lequel la Fédération travaille souvent en étroite collaboration.
- ❖ Les autorités gouvernementales et locales peuvent demander des informations afin de s'assurer que les exigences juridiques et réglementaires sont respectées ; cela peut aider à renforcer la compréhension et le soutien politique.

Généralement, une évaluation des parties prenantes est menée au cours de la planification d'un projet/programme<sup>16</sup>. Cette évaluation initiale peut guider la planification du suivi et de l'évaluation, mais il est recommandé, aux fins de la planification du système de suivi et d'évaluation, de se concentrer plus spécifiquement sur les besoins en matière d'information et les attentes des parties prenantes clés.

Un tableau d'évaluation des parties prenantes en matière de suivi et d'évaluation est proposé à l'annexe 6. C'est un outil utile, auquel on se réfère tout au long du cycle d'un projet/programme et qui indique qui sont les principales parties prenantes, quelles sont les informations dont elles ont besoin, pourquoi, quand, comment (dans quel format), et quel rôle ou fonction est attendu(e) d'elles ou requis dans le cadre du système de suivi et d'évaluation.

### **2.1.3 Recenser les exigences en matière de suivi et d'évaluation**

Les besoins importants en matière d'information, qui appellent une attention toute particulière, sont ceux qui découlent des lignes directrices et des exigences des donateurs, des lois et réglementations gouvernementales et des normes internationalement reconnues. Ces exigences peuvent inclure des procédures, des formats et des ressources très détaillés et elles sont souvent non négociables. Par conséquent, il est préférable de les recenser et de les prendre en compte à un stade précoce du processus de planification du suivi et de l'évaluation.

Les normes et les critères internationalement reconnus sont

particulièrement pertinents pour le travail de la Fédération. Les interventions de la Fédération sont souvent conduites par le biais de divers partenariats au sein du Mouvement, avec les donateurs bilatéraux et entre des organisations internationales, nationales et de la société civile. Il est important d'effectuer notre travail selon des normes et critères convenus – qui doivent être suivis et évalués.

Les normes les plus importantes sont celles du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. Elles englobent les Principes fondamentaux du Mouvement, le Code de conduite pour le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et pour les organisations non gouvernementales (ONG) lors des opérations de secours en cas de catastrophe, et la Stratégie 2020 de la Fédération (voir deuxième de couverture). La politique de la Fédération relative à la gestion des évaluations définit des normes et critères d'évaluation, (présentés dans l'encadré 3, section 1.4). L'encadré 8 (ci-dessous) résume les exigences relatives aux projets/programmes financés par le Secrétariat de la Fédération. D'autres principes clés comprennent les critères du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement, qui recensent les principaux domaines à prendre en considération pour évaluer l'action internationale, et les Standards Sphère, qui définissent un ensemble de normes minimales universelles dans les domaines clés de l'intervention humanitaire.

#### ENCADRÉ 8 : Exigences relatives à l'évaluation des projets/ programmes financés par le Secrétariat de la Fédération

La politique de la Fédération relative à la gestion des évaluations définit les conditions spécifiques qui s'appliquent aux projets/programmes financés par le Secrétariat de la fédération.

- ❖ **Les études de référence initiales** avant la mise en œuvre du projet/ programme.
- ❖ **Les évaluations finales**, ou une certaine forme de bilan, après l'achèvement du projet/programme.
- ❖ **Les évaluations indépendantes finales** pour les projets/programmes dépassant un million de francs suisses.

- ❖ **Les évaluations ou examens à mi-parcours** pour les projets/programmes d'une durée supérieure à 24 mois.
- ❖ **Évaluations en temps réel** pour les activités d'urgence engagées au cours des trois premiers mois d'une opération d'urgence répondant à une ou plusieurs des conditions suivantes : l'opération d'urgence va durer plus de neuf mois ; il est prévu d'atteindre plus de 100 000 personnes ; le montant de l'appel d'urgence est supérieur à 10 millions de francs suisses ; plus de dix Sociétés nationales participent à l'opération et ont du personnel sur le terrain.

#### **2.1.4 Définir la portée des principales manifestations et activités de suivi et d'évaluation**

La portée du système de suivi et d'évaluation se réfère à son échelle et à son niveau de détail. Le système peut être très complexe, s'il comprend des activités diverses et requiert des compétences et des ressources considérables, ou il peut être relativement simple et s'appuyer sur les ressources et les capacités internes.

Chacun des thèmes abordés ci-dessus joue un rôle clé dans la détermination de la portée du système de suivi et d'évaluation. Ainsi, la complexité de la conception d'un projet (p. ex., le nombre et le type de réalisations visées) peut avoir une incidence notable sur la portée et la complexité du système de suivi et d'évaluation. De même, les exigences des donateurs peuvent largement déterminer la précision et la rigueur méthodologique nécessaires au système de suivi et d'évaluation. Quelques autres considérations importantes en ce qui concerne la portée (la taille) du système de suivi et d'évaluation sont :

- **la portée géographique** du projet/programme, notamment l'accessibilité des régions où celui-ci est mené ;
- **l'ampleur démographique** du projet/programme, notamment les populations cibles spécifiques et leur accessibilité ;
- **le calendrier** ou la durée du projet/programme, notamment les besoins en matière de suivi et d'évaluation existant avant et après le projet ;

- **les ressources humaines et le budget disponibles (voir sections 2.5 et 2.6). Définir la portée du système de suivi et d'évaluation permet de recenser les principales manifestations et activités de suivi et d'évaluation – l'envergure (la portée) du système de suivi et d'évaluation.** Alors que les fonctions spécifiques du suivi et de l'évaluation devraient être abordées en détail ultérieurement au cours du processus de planification, un premier inventaire des principales activités à ce stade donne un aperçu, ou « carte », utile pour planifier le financement, les compétences techniques, le renforcement des capacités, etc.

Un tableau de planification des activités de suivi et d'évaluation est fourni à l'annexe 7. Ce tableau peut être utile pour définir la portée des principales activités de suivi et d'évaluation, leur calendrier/fréquence, les responsabilités et les budgets.

Il est également utile de se référer au diagramme 1 (voir section 1.2) pour avoir un aperçu des activités clés de suivi et d'évaluation durant le cycle du projet/ programme. L'encadré 9 (ci-dessous) fournit quelques exemples d'activités clés de suivi et d'évaluation, prévues pour trois différents types de projets selon le type d'intervention et le calendrier.

#### ENCADRÉ 9 : Exemples d'activités clés de suivi et d'évaluation

<b>Projet de secours d'urgence</b>	d'urgence Projet de relèvement (un an)	d'urgence Projet de relèvement (un an) Projet de développement (quatre ans)
✓ Étude de référence initiale (de l'équipe FACT, avant la mise en œuvre)	✓ Étude de référence de l'appréciation initiale	✓ Étude de référence initiale
✓ Suivi du projet (résultats,	✓ Suivi du projet	✓ Suivi du projet
	✓ Suivi du contexte	✓ Suivi du contexte
	✓ Suivi des bénéficiaires	✓ Suivi des bénéficiaires
		✓ Rapport semestriel,

activités, aspects financiers)	✓ Examen du projet après six mois	mise à jour du programme, rapport annuel
✓ Suivi du contexte	✓ Informations à jour régulières sur les opérations	✓ Examen semestriel et/ ou examens annuels
✓ Suivi des bénéficiaires	✓ Évaluation finale	✓ Évaluation à mi-parcours après deux ans
✓ Évaluation en temps réel (mois 4)		✓ Évaluation indépendante finale (avec enquête finale)
✓ Informations à jour régulières sur les opérations		✓ Évaluation ex-post
✓ Évaluation finale		

## **CADRE JURIDIQUE ET LEGALE DES ORGANISATIONS SOCIALES)**

Le choix du statut juridique figure parmi les étapes obligatoires à réaliser, au moment de créer une entreprise. Toutefois, il existe une grande variété de formes juridiques qui possèdent chacune leurs spécificités. Par conséquent, toute personne qui souhaite créer une entreprise peut rapidement se tromper.

Ainsi, pour bien choisir, il convient ainsi de se poser les bonnes questions. Il faut également étudier les différentes caractéristiques de chaque statut.

### **Qu'est-ce que le statut juridique d'une entreprise ?**

Par définition, le statut juridique ou forme juridique d'une entreprise désigne le cadre légal imposé à une activité économique. Les règles applicables régissant l'activité de l'entreprise sont tributaires de ce statut.

Le choix du statut entraîne diverses conséquences, notamment juridiques, au sein d'une entreprise. En effet, celui-ci a un impact sur le régime fiscal de la structure ainsi que sur celui de son dirigeant, mais aussi sur le régime social applicable. En outre, le statut juridique influe sur les règles encadrant les processus de décision et de fonctionnement au sein de l'entreprise ainsi que sur ses obligations comptables.

## **Quelles sont les questions à se poser avant de choisir un statut juridique ?**

Avant de se lancer dans la création de son entreprise en ligne et pour bien choisir la forme juridique répondant à ses besoins, il convient de prendre différents critères en considération :

- Nombre d'associés,
- Responsabilité du dirigeant,
- Régime d'imposition,
- Régime social...

Ainsi, avant de choisir, il importe ainsi de se poser certaines questions.

### **Quels sont les statuts juridiques adaptés à mon activité ?**

Pour constituer une entreprise, l'entrepreneur a le choix entre plusieurs formes juridiques. En conséquence, il peut choisir entre : entreprises individuelles, SNC, SCP, SARL, SASU... La nature de l'activité constitue un paramètre important dans le choix du statut juridique. En effet, certaines activités nécessitent d'adopter des formes juridiques spécifiques. Par ailleurs, d'autres activités peuvent être interdites.

### **La structure sera-t-elle constituée par une ou plusieurs personnes ?**

L'un des paramètres pouvant limiter les possibilités au niveau du choix de la forme juridique repose sur le nombre des participants au projet :

Pour un projet de création d'entreprise seul, il faut se tourner vers ces formes : entreprise individuelle, EURL, ou une SASU ;

Pour un projet de création à plusieurs: SAS, SARL, SA, SNC...

### **Comment se déroule l'imposition des bénéfices ?**

Le statut juridique influe sur le mode d'imposition des bénéfices d'une entreprise et sur les options fiscales possibles. Deux modes d'imposition des bénéfices peuvent être appliqués :

Imposition des bénéfices à l'IS (impôt sur les sociétés) au niveau de l'entreprise ;

Imposition des bénéfices au nom des associés proportionnellement à leurs bénéfices ou au nom de l'entrepreneur individuel. Autrement dit, les bénéfices "remontent" entre les mains de l'associé ou l'entrepreneur qui

seront personnellement imposés à l'impôt sur le revenu (IR).

**Quel régime social va être appliqué ?**

La protection sociale figure parmi les paramètres à prendre en compte au moment de choisir un statut juridique. Deux régimes sont possibles :

Le régime social des travailleurs indépendants ;

Le régime général de la sécurité sociale.

**Quel niveau de responsabilité les créateurs d'entreprise sont-ils prêts à accepter ?**

Le choix du statut juridique a également des conséquences sur le niveau de responsabilité des créateurs d'entreprise en cas d'échec du projet. En fonction des risques potentiels du projet de création d'entreprise, il importe de choisir entre un statut juridique permettant de limiter la responsabilité personnelle et un autre engageant indéfiniment la responsabilité des associés.