

Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, « Guide pour le suivi et l'évaluation de projets / programmes ».

Genève 2012, 155 pages.

NOTES DE LECTURE

L'ouvrage publié par la Croix-Rouge « a pour objet de promouvoir une compréhension commune et une pratique fiable du suivi et de l'évaluation des projets/programmes de la Fédération » cf. p.5.

De ce fait, il est assimilable à un "manuel de procédures" à l'attention des personnels de la Croix-Rouge et du Croissant -Rouge.

L'ouvrage est composé de deux parties d'inégale importance. La première partie, intitulée « Concepts et considérations liés au suivi et à l'évaluation », s'étend sur 18 pages (pp. 11-28). La deuxième partie, « Six étapes clés du suivi et de l'évaluation de projets/ programmes », comporte 61 pages (pp. 32-92).

Dans la première partie, sont définis les concepts suivants :

- "gestion axée sur les résultats" (approche qui vise à définir des résultats ainsi que les méthodologies et les outils à utiliser pour les obtenir) cf. p. 11 ;
- "suivi" (collecter et analyser l'information sur les projets/ programmes pour mesurer la progression dans leur exécution) cf. p.14 ;
- "évaluation" (appréciation systématique et objective de la conception, de la mise en œuvre et des résultats d'un projet, d'un programme ou d'une politique) cf. . p.16.

Dans la même partie, il est mis en rapport :

- le suivi, l'évaluation et le cycle du projet/programme. L'enchaînement préconisé consistant à partir de l'appréciation initiale, passer à la planification et à la mise en œuvre pour aboutir au suivi et à l'évaluation du projet/programme cf. p.12 ;
- l'étude de référence initiale et l'étude de référence finale. La première décrit la situation avant le lancement d'un

projet/programme. La seconde intervient au terme du projet/programme et permet de mesurer le changement. cf. p. 21 ;

- le suivi, l'évaluation, l'examen et l'audit. Si le suivi est une activité continue et l'évaluation une conclusion du suivi, l'examen est une réflexion pour mettre en évidence les principaux problèmes et préoccupations du projet/programme. « L'audit diffère de l'évaluation en ce sens qu'il met l'accent sur le contrôle et la conformité aux exigences plutôt que sur un jugement de valeur ». cf. p.23.

La première partie de l'ouvrage se termine par des recommandations portant sur :

- les normes et l'éthique dans le cadre du suivi et de l'évaluation (respect de l'éthique et des lois, des principes et normes du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, des coutumes, de la culture et de la dignité des personnes concernées) cf. p.25. ;
- le genre et les groupes vulnérables (garantir une représentation équilibrée de tous les groupes) cf. p.26 ;
- les biais et erreurs à éviter (mauvaise perception, mauvais outils et méthodes utilisés, biais de sélection, biais de mesure, biais d'analyse et erreurs de traitement) cf. pp.28 et 29.

La deuxième partie de l'ouvrage décrit ce que la Croix-Rouge considère comme "les six étapes clés du suivi et de l'évaluation" :

- « déterminer le but et la portée du système de suivi et d'évaluation ;
- planifier la collecte et la gestion des données ;
- planifier l'analyse des données ;
- planifier le compte rendu et l'utilisation des informations ;
- planifier les ressources humaines nécessaires et le renforcement des capacités ;
- établir le budget ».

La première étape clef est constituée des réponses aux questions : « pourquoi avons-nous besoin du suivi et de l'évaluation et à quel point doivent-ils être complets ? ». Les réponses apportées par la Croix-

Rouge sont établies sur sept (7) pages cf. pp. 34-40. Elles ne semblent ni directes ni précises, pour être résumées ici.

La deuxième étape met plus l'accent sur les méthodes de collecte et la qualité des données que sur la planification de la collecte et de la gestion des données au sens strict. Les aspects qui font l'essentiel de cette deuxième étape clef ont plutôt trait aux "données secondaires", à "l'équilibre entre les données quantitatives et qualitatives", à la triangulation des sources et des méthodes de collecte de données, à la définition des critères d'échantillonnage, à l'élaboration des enquêtes, des méthodes et outils spécifiques de collecte de données et à l'établissement des mécanismes de prise en compte des réclamations et d'évaluation du personnel cf. pp. 42-53. Il n'y a que quelques généralités (format, organisation, disponibilité, sécurité, contrôle de la qualité et personnes responsables des données) sur la planification de la gestion des données. cf. pp. 53-56.

La troisième étape clef indique comment préparer l'analyse des données (avoir en tête le but de l'analyse, les personnes responsables de l'analyse, le processus d'analyse notamment les méthodes, les outils et modèles pertinents) et comment couvrir les étapes clés de l'analyse des données (la préparation des données, l'analyse des données stricto-sensu, la validation des données, la présentation des données et les recommandations) cf. pp. 61-69.

La quatrième étape clef détermine « comment les données seront communiquées en tant qu'éléments d'information ». cf. p. 70.

Elle traite du rapport et de son utilisation.

L'élaboration du rapport doit tenir compte des besoins en information du public cible. Cf. pp. 71-73. La fréquence des rapports, leur format et leur contenu sont à adapter aux attentes du public auquel ils sont destinés cf. pp. 74-78. L'utilisation du rapport fait référence à sa diffusion et à la prise des décisions suite à sa lecture cf. pp. 80-83.

La cinquième étape clef a trait aux ressources humaines engagées dans les actions de suivi et d'évaluation. Sont abordés, notamment les aspects suivants :

- l'évaluation des capacités des personnes participant au suivi et à l'évaluation cf. p. 84 ;
- la détermination du niveau de participation locale cf. pp. 85-87 ;
- la définition des besoins en compétences extérieures cf. pp. 88 ;
- la définition des rôles et des responsabilités à chaque niveau du système de suivi et d'évaluation ; cf. pp. 88 et 89.
- la détermination des besoins et des possibilités en matière de renforcement des capacités des acteurs du suivi et de l'évaluation cf. p. 90.

La sixième et dernière étape clef est l'élaboration du budget. Elle énonce quelques règles à observer :

- « détailler les postes budgétaires du suivi et de l'évaluation » cf. p. 90 ;
- « intégrer les coûts du suivi et de l'évaluation dans le budget du projet/programme » cf. p. 91 ;
- examiner les contributions et les exigences budgétaires des donateurs » cf. p. 92 ;
- « prévoir une provision pour imprévus » cf. p. 92.

L'ouvrage a 22 annexes (pp. 94-154). L'annexe qui mérite le plus d'attention est l'annexe 1 : Glossaire des principaux termes du suivi et de l'évaluation cf. pp. 95-101.

Ce document, à l'instar de tout guide, a le mérite de donner au lecteur des indications de base sur le sujet traité. En cela, il est intéressant pour ceux qui cherchent à se familiariser avec le suivi et l'évaluation des projets et programmes, quels qu'ils soient.

Cet ouvrage a la faiblesse associée en général à tout guide. Il se limite aux généralités. Même en traitant des généralités, ce guide ne répond pas toujours directement et clairement aux questions qu'il soulève. A titre d'exemples après la lecture de la deuxième partie, la claire compréhension des quatre (4) premières étapes clés du suivi et de l'évaluation des projets/programmes ne saute pas aux yeux. La multiplication des éléments de contenu de chaque étape a tendance à rendre confuse l'explication ou la compréhension qui en découle.

Le guide produit par la Croix-Rouge aurait gagné en limitant les détails abstraits ou la multiplication des concepts et en s'appuyant sur des cas pratiques pour mieux illustrer les sujets abordés.