

UCL

Université
catholique
de Louvain

Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication (ESPO)
Ecole des Sciences Politiques et Sociales (PSAD)

Analyse de la pratique du suivi-évaluation des projets humanitaires mis en œuvre par Caritas Bénin dans un contexte d'urgence

Mémoire réalisé par

EL-Oumar Aboubakar

Promoteur

Jan Weuts

Rapporteur

Catherine Gourbin

Année académique 2016-2017

**Master en Sciences politiques, orientation Relations internationales à
finalité spécialisée action humanitaire**

L'avant-propos

A l'issue de la présente étude qui s'est effectuée dans de bonnes conditions grâce à l'accompagnement et l'appui de différentes catégories de personnes, je tiens à remercier sincèrement Monsieur Jan WEUTS, mon promoteur qui, en plus des observations pertinentes faites sur mon projet professionnel, a joué un rôle central dans la conduite et l'orientation générale de ce travail.

Mes remerciements s'adressent tout naturellement à Madame Catherine GOURBIN, Responsable du programme de Master en sciences politiques, relations internationales à finalité action humanitaire au sein de la faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de la communication, pour son implication et son leadership.

Des observations utiles ont été également apportées par certaines personnes pour la finalisation du travail. Au nombre desquelles, figure Madame Martine V.H à qui je tiens à exprimer mes sincères remerciements.

J'exprime en outre toute ma gratitude à l'endroit de tous les responsables de l'équipe d'encadrement de Caritas Bénin, rencontrés lors de mon stage et dans le cadre de cette étude, à la direction nationale et dans les régions où sont répartis les diocèses ainsi que les paroisses. Il s'agit particulièrement du Père Philippe SANHOUEKOUA, Directeur national de Caritas Bénin; les différents responsables diocésains, et de la communauté paroissiale, les directeurs d'ONG et représentants d'associations villageoises ainsi que ceux d'agences du système des Nations Unies rencontrés.

Par ailleurs, j'adresse mes vifs remerciements à l'endroit des populations bénéficiaires directes ou sinistrées des différentes actions humanitaires de Caritas Bénin, qui ont accepté de participer à cette étude durant mon intervention sur le terrain pour les entretiens malgré leurs multiples occupations.

Enfin, mes remerciements iront à l'endroit de mes collègues de formation en Master sciences politiques, relations internationales à finalité action humanitaire de l'Université Catholique de Louvain, pour leurs conseils et avec lesquels j'ai pu participer aux multiples travaux communs.

Table des matières

L'avant-propos	
Liste des acronymes et abréviations utilisés	v
Liste des figures	vi
Liste des tableaux	vi
Liste des annexes.....	vi
Introduction	1
CHAPITRE 1: Problématique de la pratique du suivi-evaluation dans la mise en œuvre des projets d'aide humanitaire par Caritas Bénin.....	6
1 Enoncé des questions soulevées et hypothèses de recherche	8
1.1 Questions de recherche	8
1.2 Hypothèses de recherche	8
1.3 Objectifs de l'étude	9
1.4 Résultats attendus	9
1.5 Intérêt de l'étude.....	9
1.6 Cadre de l'étude.....	10
CHAPITRE 2: Cadre théorique de l'aide humanitaire et les mécanismes de suivi-évaluation	11
2 Aide humanitaire et droit international.....	11
2.1 Description des notions d'aide humanitaire et d'aide au développement ...	13
2.1.1 Aide humanitaire.....	13
2.1.2 Aide au développement	14
2.2 Liens entre Action Humanitaire et Aide au Développement : logiques et objectifs de leur mise en place	15
2.3 Description des termes projet et programmes en matière de développement	18
2.4 Diversité et qualité des acteurs ou parties prenantes dans l'action humanitaire (stakeholders)	19
2.5 Suivi et Evaluation de l'action humanitaire	21
2.5.1 Suivi	21
2.5.2 Types de suivi.....	23

2.6	Evaluation.....	23
2.6.1	<i>Les types d'évaluation</i>	25
2.6.2	<i>Quelques facteurs affectant l'utilisation d'une évaluation de l'action humanitaire</i>	26
2.7	Méthodes et outils de collecte de données en suivi et évaluation	27
2.8	Modèle d'analyse d'interprétation.....	28
2.8.1	<i>Définition des variables</i>	28
2.8.2	<i>Identification des variables indépendantes</i>	28
2.8.3	<i>Identification des variables dépendantes</i>	29
	CHAPITRE 3 : Méthodologie et cadre de l'étude	32
3	Motivations du choix de Caritas Bénin pour étude de cas.....	32
3.1	Processus et méthodologie de recherche	33
3.1.1	<i>Processus de recherche</i>	33
3.1.2	<i>Approche méthodologique de recherche</i>	34
3.2	Processus d'échantillonnage et d'échantillon.....	35
3.2.1	<i>Disposition de l'échantillonnage</i>	35
3.2.2	<i>Processus d'échantillon</i>	35
3.2.3	<i>Taille de l'échantillon</i>	36
3.3	Techniques et outils de collecte des données	37
3.3.1	<i>Techniques de collecte et d'analyse de données</i>	37
3.3.2	<i>Recherche documentaire en rapport avec l'action humanitaire et de développement</i>	37
3.3.3	<i>Organisation d'entrevues et visites sur le terrain :</i>	38
3.3.4	<i>Observation directe sur le terrain de la pratique du suivi-évaluation:</i> ...	39
3.4	Traitement des données recueillies.....	40
3.5	Analyse des données recueillies	40
3.6	Vue d'ensemble sur les mécanismes de suivi-évaluation de Caritas Bénin	40
3.6.1	<i>Structure organisationnelle et fonctionnelle de Caritas Bénin</i>	40
3.6.2	<i>Définition des procédures pour la gestion de l'information</i>	41
3.6.3	<i>Niveau d'utilisation et de transmission des informations et des données</i>	41
3.6.4	<i>Concertation technique</i>	45

CHAPITRE 4 : Présentation et synthèse des résultats de l'étude	46
4 Principales observations et analyses des résultats	46
4.1 <i>Bilan de l'analyse diagnostique et fonctionnalité du système de suivi/évaluation des projets humanitaires de Caritas Bénin</i>	46
4.2 <i>Principales conclusions</i>	47
4.3 <i>Analyse des résultats relatifs aux variables indépendantes</i>	48
4.3.1 La planification des activités de suivi-évaluation.....	49
4.3.2 L'organisation des activités de suivi-évaluation.....	50
4.3.3 La direction des activités de suivi-évaluation.....	51
4.3.4 Le contrôle des activités de suivi-évaluation	51
4.4 <i>Analyse des résultats relatifs aux variables dépendantes</i>	52
4.4.1 <i>L'efficacité des activités du suivi-évaluation</i>	53
4.4.2 <i>L'efficience des activités de suivi-évaluation</i>	54
4.4.3 <i>La cohérence organisationnelle des différents acteurs pour le suivi-évaluation</i>	55
4.5 <i>Vérification des hypothèses de recherche et limites de l'étude</i>	57
4.5.1 <i>Vérification de la 1^{ère} hypothèse</i>	57
4.5.2 <i>Vérification de la 2^{ème} hypothèse</i>	57
4.6 <i>Discussion</i>	58
4.6.1 <i>Aperçu des forces du système de suivi-évaluation de Caritas Bénin</i>	60
4.6.2 <i>Limites et difficultés dans la conduite de l'étude</i>	61
4.7 <i>Recommandations pour l'amélioration de la pratique du suivi-évaluation pour Caritas Bénin</i>	62
4.7.1 <i>Au niveau organisationnel et fonctionnel</i>	62
4.7.2 <i>Au niveau de la production et de la diffusion des informations statistiques</i>	63
Conclusion.....	64
Bibliographie substantielle	vi
Annexes	ix

Liste des acronymes et abréviations utilisés

ALNAP :	Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action
CE :	Conseil Européen
CICR :	Comité International de la Croix-Rouge
CRS :	Catholic Relief Services
CEB :	Conférence Episcopale du Bénin
EAH :	Eau-Assainissement-Hygiène
FICR :	Fédération Internationale de la Croix-Rouge
FAO :	Food and Agriculture Organisation of United Nations
FFOM :	Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces
INEE :	Inter-Agency Network for Education in Emergencies
LRRD:	Link between Relief, Rehabilitation and Development
MAEP :	Mécanisme Africain d’Evaluation par les Pairs
OCDE :	Organisation de Coopération et de Développement Economique
OCHA :	Office for the Coordination of Humanitarian Affairs
ONG :	Organisation Non Gouvernementale
OMD :	Objectif du Millénaire pour le Développement
OMS :	Organisation Mondiale de la Santé
ONU :	Organisation des Nations Unies
PAM :	Programme Alimentaire Mondial
PNUD :	Programme des Nations-Unies pour le Développement
PODC :	Planification, Organisation, Direction et Contrôle
PTA :	Plan de Travail Annuel
URD :	Urgence Réhabilitation Développement
RSE :	Responsable de Suivi-Evaluation
SIDOC :	Système Intégré des Données Communautaires
SPHERE :	Charte humanitaire et les standards minimums à appliquer en matière d’approvisionnement en eau, d’assainissement et de promotion de l’hygiène
UNHCR :	United Nations High Commisioner for Refugees
UNICEF :	United Nations Children’s Fund

Liste des figures

Figure 1: Structuration temporelle des différents types d'aide	17
Figure 2: Quelques clusters humanitaires, de secours d'urgence et agences onusiennes sur le terrain	21
Figure 3: Suivi-évaluation dans le cycle de la réponse d'urgence	24
Figure 4: Modèle logique pour une évaluation humanitaire	25
Figure 5: Les facteurs pouvant affecter l'utilisation d'une évaluation de l'action humanitaire	26
Figure 6: Illustration des variables modératrices (indépendantes et dépendantes)	31
Figure 7: Représentation graphique de la perception des intervenants sur les aspects organisationnels et fonctionnels des activités du S&E	48
Figure 8: Représentation graphique de la perception des intervenants sur la cohérence organisationnelle des acteurs dans la mise en œuvre des activités du S&E.....	53

Liste des tableaux

Tableau 1: Différentes caractéristiques en l'aide humanitaire et l'aide au développement ...	14
Tableau 2: Quelques mécanismes de suivi par catégorie.....	22
Tableau 3: Répartition des cibles formant la taille de l'échantillon.....	36
Tableau 4: Niveaux de la perception des intervenants sur les aspects organisationnels et fonctionnels des activités du S&E	48
Tableau 5: Niveau de perception des intervenants sur la cohérence organisationnelle des acteurs dans la mise en œuvre des activités du S&E	53

Liste des annexes

Annexe 1 : Calendrier d'exécution des activités.....	x
Annexe 2: Répartition géographique des diocèses de Caritas Bénin sur le territoire national	xi
Annexe 3: Récapitulatif des projets mis en œuvre par Caritas Bénin de 1993 à 2016	xii
Annexe 4: Grilles d'entretien pour la collecte des données	xiv
Annexe 5: Note de service de création d'un service de Suivi-évaluation.....	xxii
Annexe 6: Spécimen d'outil de suivi-évaluation utilisé par Caritas Bénin dans le cadre du projet C-RAFT	xxiii
Annexe 7: Outils utilisés par Caritas Bénin pour collecter des données dans le cadre du projet VIH/NMF/Fonds Mondial	xxiv
Annexe 8: Page d'accueil du logiciel SIDOC (Système intégré des données communautaires	xxvi
Annexe 9: Organigramme de Caritas Bénin	xxvii
Annexe: 10: Les cadres d'évaluation de l'action humanitaire	xxviii
Annexe 11: Liste des personnes rencontrées/consultées sur le terrain.....	xxviii

Introduction

Le suivi et l'évaluation sont des outils pratiques qui offrent aux acteurs d'aide humanitaire de meilleurs moyens de capitaliser, d'améliorer la prestation des services et de rendre compte aux principales parties prenantes en faisant état des résultats obtenus¹.

C'est parce que les acteurs d'aide humanitaire réservent une place privilégiée à l'obtention de résultats probants, que les activités de suivi et d'évaluation suscitent de plus en plus d'intérêt².

Selon Hallam, A. et Bonino, F. (2013), l'importance accordée à l'amélioration de la conception, de l'approche et de la méthodologie des évaluations a été largement discutée dans la littérature (House, 1983 ; Scriven, 1991 ; Grasso, 2003 ; Kellogg Foundation, 2007 ; Rogers, 2009 ; Stern, 2012 ; WB-IEG, 2009)³.

Bien que l'on puisse apprécier la mise en place des opérations d'aide humanitaire notamment l'aide alimentaire, l'approvisionnement en eau, l'assainissement, la santé ou l'abri etc., il importe de se rendre compte qu'il reste encore beaucoup à faire pour que la gestion de la qualité des opérations soit efficace. On en dénombre aujourd'hui plusieurs qui interviennent en parallèle, à la fois sur des lieux de crise et dans la mise en œuvre de projets et programmes (Pasquier, 2001), avec des motivations et objectifs distincts.

Bien que les outils de suivi et de l'évaluation soient adoptés par presque tous les organismes d'aide humanitaire, mais dans les pratiques, ils font largement défaut. Les effets sont difficilement appréciables⁴.

Pour preuve, l'évaluation de crises humanitaires successives, comme celles d'Haïti et des inondations au Pakistan, nous a prouvé que de nombreux acteurs ne disposent

¹ Banque mondiale (2000). *Key Performance Indicator Handbook*. Washington.

² Hatry, H. (1999). *Performance Measurement: Getting Results*. The Urban Institute, Washington. [En ligne] <http://www.memoireonline.com/10/09/2850/La-pratique-du-suivi-evaluation-dans-les-projets-de-developpement-au-cameroun.html>, (Consulté pour la dernière fois le 24 février 2017).

³ Hallam, A. and Bonino, F. (2013) *L'évaluation pour un vrai changement : Le point de vue des praticiens humanitaires*. ÉTUDE ALNAP. Londres: ALNAP/ODI, p.6.

⁴ ICED, *Cours national sur le suivi et l'évaluation des programmes et politiques en Santé*, juillet 2013.

toujours pas de la capacité nécessaire pour fournir de l'aide selon les normes minimales et dans de telles situations, celle-ci laisse la place au chaos⁵.

Bien que des efforts importants de coordination aient été entrepris depuis les années 1990, pour pallier à la situation, les opérations humanitaires subissent encore quelques entraves : *tout le monde veut coordonner, personne ne veut être dirigé*⁶. Les organismes d'aide humanitaire veulent mener des actions qui les mettent en avant, sans réaliser leur travail de suivi en profondeur; considérant que la coordination prend du temps et entraîne des coûts. Cette situation a contribué à créer une insuffisance d'organismes capables de prendre les décisions efficaces en matière de coordination⁷. On s'interroge de ce fait sur l'efficacité de leur action.

Face à ce tableau sombre de l'action humanitaire, les acteurs à tous les niveaux, se sont mobilisés pour relever les défis en faveur du changement et améliorer la coordination des interventions sur le terrain.

Dans ce souci permanent de recherches d'efficacité des opérations d'aide humanitaire et de résolutions de dysfonctions inhérents, de nombreuses initiatives ont été entreprises de manière intensive durant ces deux dernières décennies par les acteurs d'aide humanitaire. A ce sujet, ils se sont concentrés sur l'élaboration des outils et guides ainsi que des sujets en lien avec le suivi plus large de la performance au niveau systémique⁸.

De plus, les efforts internationaux visant à assurer une réponse humanitaire globale adéquate ont été renforcés par le biais de réformes menées sous la houlette des Nations Unies, en coopération avec d'autres acteurs humanitaires.

Ils préconisent davantage une recherche de qualité et d'efficacité des actions humanitaires grâce à une bonne coordination et un suivi rapproché des activités. Leur

⁵ ACODEV, *La stratégie belge dans le domaine de l'aide humanitaire*, Septembre 2012.

⁶ Philippe Reymond, Jonas Margot & Antoine Margot in « *Les limites de l'aide humanitaire* », 2007. p.62, [En ligne] https://infoscience.epfl.ch/record/125461/files/ddns_humanitaire, (Consulté pour la dernière fois le 05 mars 2017).

⁷ Minear, 2002, in Schroeder et al, 2005.

⁸ Hallam, A. and Bonino, F. (2013) *L'évaluation pour un vrai changement : Le point de vue des praticiens humanitaires*. ÉTUDE ALNAP. Londres: ALNAP/ODI. p.102, [En ligne] [file:///C:/Users/ABOUBAKAR/Downloads/alnap-study-using-evaluation-for-a-change-fr%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/ABOUBAKAR/Downloads/alnap-study-using-evaluation-for-a-change-fr%20(1).pdf), (Consulté pour la dernière fois le 24 février 2017).

mise en œuvre est primordiale et le suivi-évaluation est perçu comme étant un élément capital dans la recherche de l'efficacité dans les opérations d'aide humanitaire.

Dans cet élan de recherche de performance, a été organisée en 1994 une rencontre multi-bailleurs au Rwanda dont les directives se rapportaient entre autres au suivi-évaluation de l'aide humanitaire sur le terrain. Un an plus tard, le secteur de l'évaluation humanitaire fait son apparition (ALNAP, juin 2013).

De leur côté, suite aux multiples échecs de l'aide humanitaire dans les années 90, la Croix-Rouge et le Croissant-Rouge ont élaboré en 1994 un code de conduite universel, intitulé : « *le Code de conduite pour le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge pour les organisations non gouvernementales lors des opérations de secours en cas de catastrophes* ». Il a pour objet de préserver les principes de comportement des ONG et de sauvegarder les critères d'indépendance ainsi que d'efficacité (CICR, FICR, 1994).

Aussi, pour accroître la qualité et l'efficacité des actions humanitaires, un catalogue de normes minimales de pratiques, désigné : « *Charte humanitaire et normes minimales pour les interventions lors de catastrophes* », a été rédigé dans le cadre du Projet SPHERE (Projet Sphère, 2004)⁹.

Ainsi, de la conférence des Nations-Unies de Monterrey (2000) à la table ronde de Marrakech (2004), on remarque que le suivi-évaluation a été manifestement adopté par la communauté internationale comme l'une des approches efficaces dans la gestion de l'aide fournie.

Conscients donc de la place importante qu'occupent ces outils, les chefs d'Etat africains dont le Bénin, dans une même vision, ont adopté en 2004, le Mécanisme Africain d'Evaluation par les Pairs (MAEP¹⁰).

Ceci a engagé le Bénin à entamer des réformes institutionnelles dès 2012, mettant en place un bureau d'évaluation des politiques publiques et un comité de suivi-évaluation pour garantir une performance.

Pour François Grünewald et Laurence Tessier, les stratégies précitées doivent être envisagées à plusieurs niveaux pour améliorer et produire des diagnostics de qualité

⁹ Programme du Comité directeur pour l'action humanitaire (SCHR) et d'Inter Action), a vu le jour en 2000.

¹⁰ Le MAEP permet de renforcer la démocratie, la gouvernance et le développement socio-économique à travers une évaluation objective avec une expertise propre aux pays.

en utilisant le savoir-faire dans les situations d'urgence et en évitant de les rendre superficiels¹¹.

Par conséquent, avec ces nouvelles directives à l'égard des opérations humanitaires, il est nécessaire d'appréhender les principaux enjeux du suivi-évaluation effectué par un organisme caritatif sur le terrain pour mieux gérer l'aide humanitaire.

Avec une organisation comme Caritas Bénin, qui rentre dans la catégorie des ONG's aux multiples mandats, toujours à la recherche de fonds à l'extérieur, il est difficile de distinguer entre l'aide humanitaire et l'aide au développement. En effet, en cas de crise humanitaire ou de lutte contre la pauvreté, en réalité c'est la même organisation, le même personnel qui est engagé et très souvent les mêmes flux de financements qui sont utilisés pour apporter leur aide afin d'améliorer la situation socio-économique des populations. La pratique du suivi-évaluation est indispensable pour les activités dans les deux domaines que sont l'aide humanitaire et l'aide au développement.

Pour cela, il nous a paru utile de pouvoir vérifier sur le terrain l'efficacité du suivi-évaluation dans un contexte d'urgence, effectué par Caritas Bénin, organisme humanitaire très actif dans la région. La présente étude sera centrée principalement sur les facteurs d'efficience dans l'utilisation des ressources, d'efficacité dans la qualité de transformation des activités en résultat et la pertinence des objectifs de l'aide correspondante aux besoins réels des bénéficiaires. Elle a été menée durant notre stage qui a eu lieu du 14 juin au 13 août 2016 à Caritas Bénin.

Notre thème intitulé : **«Analyse de la pratique du Suivi-Evaluation des projets humanitaires mis en œuvre par Caritas Bénin dans un contexte d'urgence»**, a fourni des éléments de réponses visant la performance de son suivi-évaluation. Par conséquent, notre document est structuré en quatre parties distinctes :

La première partie aborde notamment la problématique du suivi-évaluation et les questions de recherche y afférentes.

La seconde partie évoque les aspects théoriques tirés de la littérature qui a permis de conceptualiser notre cadre de recherches.

¹¹ IRRC juin 2001 vol.83 N° 842.

Quant à la troisième partie, elle se consacre principalement à décrire la démarche méthodologique de la recherche.

Les principaux résultats obtenus sont présentés dans la quatrième partie de l'étude ce qui nous a permis de vérifier par la même occasion nos hypothèses de recherche énoncées.

Enfin, les conclusions obtenues nous ont orientés sur les diverses solutions envisageables pour la performance des mécanismes du suivi-évaluation des opérations de l'aide humanitaire.

CHAPITRE 1: Problématique de la pratique du suivi-evaluation dans la mise en œuvre des projets d'aide humanitaire par Caritas Bénin

Au Bénin, comme dans la plupart des pays africains surtout au sud du Sahara, on assiste à la mise en place de projets d'aide humanitaire par des organismes humanitaires pour améliorer la situation des populations vulnérables, victimes des catastrophes naturelles. Cependant, les techniques d'évaluation sont rarement appliquées par les différents acteurs humanitaires sur le terrain. L'évaluation de ces projets d'aide humanitaire semble devenir une exigence de principe étant donné que les interventions à effectuer nécessitent plus de temps et de ressources.

Face à la faible atteinte des résultats escomptés, les bailleurs exigent de plus en plus des mesures fiables au sujet de l'aide et de son impact. Des efforts mondiaux pour rendre les acteurs humanitaires responsables des résultats ont contribué à un intérêt accru pour la pratique du suivi évaluation. Ces outils se sont considérablement développés depuis ces deux dernières décennies. Pour cela, la mise à niveau des interventions va nécessiter d'une part, des ressources et initiatives impliquées et d'autre part, un suivi harmonisé ainsi qu'un effort d'évaluation qui renforcent l'atteinte des objectifs du projet.

En effet, les études dans les pays en voie de développement, ont montré les limites à obtenir des indicateurs de produits, de réalisation et d'impact lors de la mise en œuvre des projets d'aide humanitaire. Ces limites sont dues entre autres à l'absence d'une stratégie cohérente, de la diversité des mécanismes de suivi-évaluation et du faible niveau d'utilisation des résultats issus des évaluations. Ces mécanismes mis en place le plus souvent ne permettent pas d'être plus précis et de tirer notamment des enseignements clés qui amélioreraient davantage la planification et la conception des opérations humanitaires. Ces problèmes pourraient avoir un impact négatif sur l'atteinte des objectifs du développement durable attendue.

Dès lors, conscients de ces difficultés, les acteurs d'aide humanitaire ont pris des mesures pour concrétiser les engagements politiques projetés en matière de suivi-évaluation.

Au cœur de ce processus d'amélioration, s'est tenu à Paris du 28 février au 2 mars 2005 un forum sur l'efficacité de l'aide au cours duquel l'accent a été mis sur la

nécessité de redoubler d'efforts pour accroître celle-ci notamment à travers : l'appropriation, l'alignement d'harmonisation, la gestion axée sur les résultats et la responsabilité mutuelle des acteurs.

Ainsi, de la Conférence de haut niveau des Nations-Unies sur la Coopération Sud-Sud tenue à Nairobi (Kenya) du 1er au 3 décembre 2009, jusqu'à la troisième Conférence des Nations-Unies tenue à Istanbul (Turquie) en 2011, un intérêt particulier a été accordé à l'approche du suivi-évaluation dans la mise en œuvre des projets d'aide humanitaire. Dans cette perspective, les Etats membres ont encouragé les pays en voie de développement à renforcer leurs mécanismes de coordination nationaux. L'objectif est de parvenir de manière significative à améliorer la coopération Sud-Sud en partageant l'expérience de ces pays pour concevoir leurs propres systèmes d'évaluation¹².

A cette fin, plusieurs outils et guides notamment le suivi-évaluation ont été mis en place pour promouvoir une approche commune et une pratique fiable efficace des projets d'aide humanitaire.

Au Bénin, l'état des lieux indique que la pratique évaluative est encore hésitante et a besoin d'être renforcée. Dans cet élan, l'Etat béninois s'est doté en 2013 d'une Politique Nationale d'Evaluation qui définit le cadre global pour la planification et la réalisation des évaluations, de même que l'utilisation des informations tirées de cette politique.

Cependant, il convient de signaler, malgré les efforts entrepris par les acteurs humanitaires pour mettre en œuvre les politiques et stratégies, que les résultats peu satisfaisants sont homologués du fait d'un manque de suivi permanent des activités. Ces pratiques ont influencé considérablement l'atteinte des OMD¹³.

Fort de ce constat et dans le souci de renforcer le système d'aide humanitaire en apportant sa contribution pour la prise en charge des nouveaux besoins humanitaires des populations sinistrées, Caritas Bénin a développé une stratégie de suivi-évaluation pour coordonner la mise en œuvre correcte de ses activités sur le terrain.

¹² Rapport de la conférence des Nations-Unies sur la coopération technique entre pays en développement, Buenos Aires, 30 août-12 septembre 1978 (publication des Nations-Unies, numéro de vente : E.78.II.A.11 et rectificatif) chap1.

¹³ Objectifs du Millénaire pour le Développement.

Au vu de cette disposition, il paraît utile de s'interroger sur les problèmes d'harmonisation du suivi-évaluation. Peuvent-ils être imputés à Caritas Bénin lors de la mise en œuvre de ces projets d'aide humanitaire dans un contexte d'urgence ? Et sous quelles formes peuvent-ils se manifester?

Ci-après, seront abordées, les questions de recherche auxquelles la présente étude tentera de répondre, les hypothèses qui la sous-tendent et la démarche méthodologique.

1 Enoncé des questions soulevées et hypothèses de recherche

1.1 Questions de recherche

Notre question de recherche portant sur l'analyse de la pratique du suivi-évaluation de Caritas s'énonce comme suit : ***Comment améliorer le dispositif de suivi-évaluation de Caritas Bénin?***

Cette question centrale nous amène à poser les questions secondaires suivantes:

- Le dispositif de suivi-évaluation mis en œuvre par Caritas Bénin respecte-il les règles fonctionnelles établies?
- Quels sont les facteurs qui rendent inopérante la démarche de son suivi-évaluation?

Telles sont les questions auxquelles nous tenterons de répondre tout en émettant les hypothèses suivantes :

1.2 Hypothèses de recherche

- ***Hypothèse 1 :***

Le dispositif organisationnel et fonctionnel de Caritas Bénin limite la mise en œuvre adéquate des activités du suivi-évaluation.

- ***Hypothèse 2:***

L'exécution des activités de suivi-évaluation par les responsables influence l'efficacité des actions de Caritas Bénin.

1.3 Objectifs de l'étude

- ***Objectif général***

Découlant des hypothèses susmentionnées, l'objectif général de cette étude est « d'analyser les mécanismes de suivi-évaluation de Caritas Bénin, notamment son dispositif organisationnel et fonctionnel en vue de les améliorer et de contribuer ainsi à la performance globale des projets d'aide humanitaire au Bénin ».

- ***Objectifs spécifiques***

Trois objectifs spécifiques sont poursuivis à travers cette étude :

- Analyser le processus de suivi-évaluation des projets d'assistance humanitaire mis en œuvre par Caritas dans des situations d'urgence pour fournir une estimation de leur pertinence et vérifier la cohérence dans l'organisation mise en place dans les zones sinistrées, leur efficience ainsi que leur efficacité;
- Identifier les points positifs et les points faibles (internes et externes) de son dispositif de suivi-évaluation;
- Tirer des enseignements sur les raisons fondamentales pour lesquelles certains aspects des projets humanitaires de Caritas n'auraient pas éventuellement bien fonctionné et, par la suite, formuler des recommandations pour améliorer les stratégies d'exécution du suivi-évaluation des projets.

1.4 Résultats attendus

Au terme de cette étude, nous avons une meilleure compréhension du processus de mise en œuvre du suivi-évaluation de Caritas Bénin, de son efficacité et de son efficience. Les points positifs et les points faibles internes et externes sont identifiés et les approches de solutions sont proposées pour lever les obstacles potentiels au suivi-évaluation de ses actions.

1.5 Intérêt de l'étude

Le choix orienté sur l'analyse du processus de suivi-évaluation est motivé par le fait que de nombreux projets d'aide humanitaire n'atteignent généralement pas les objectifs espérés à cause de l'absence des mécanismes performants de suivi-

évaluation, malgré l'appui technique et financier des partenaires. Notre étude revêt donc un intérêt capital, car nous nous sommes engagés à accompagner les acteurs d'aide humanitaire au Bénin et plus particulièrement les responsables de Caritas, à améliorer et renforcer les mécanismes de son suivi-évaluation de façon à atteindre les objectifs visés.

1.6 Cadre de l'étude

La présente étude est menée dans les 10 diocèses de Caritas que compte le Bénin (Caritas Cotonou, d'Abomey, de Dassa, de Djougou, de Lokossa, de Natitingou, de Parakou, de Porto-Novo et de Kandi) pendant notre stage qui a eu lieu de juin à août 2016.

CHAPITRE 2: Cadre théorique de l'aide humanitaire et les mécanismes de suivi-évaluation

Les concepts d'aide humanitaire et de suivi-évaluation sont aujourd'hui largement évoqués dans la littérature internationale et en particulier en matière de gestion¹⁴. Ils s'inscrivent dans une approche holistique pour une efficacité des opérations humanitaires avec une meilleure implication des acteurs. Au vu des exigences actuelles visant une performance universelle partagée, le suivi-évaluation de l'aide humanitaire demeure aujourd'hui complexe.

Aussi, les situations de crises causées par les catastrophes naturelles, les décisions engagées, l'évolution des relations internationales et les reproches adressés à l'encontre des acteurs humanitaires nous permettent d'avoir une vision plus large de l'action humanitaire actuelle.

Bien qu'il ne soit pas aisé d'établir une chronologie exhaustive de la littérature témoignant de l'histoire de l'aide humanitaire, nous essayerons dans le présent chapitre d'aborder celle-ci à travers quelques aspects théoriques marquants pour situer l'action humanitaire et divers concepts en rapport avec le suivi-évaluation.

2 Aide humanitaire et droit international

L'aide humanitaire de la Communauté est fournie conformément au droit international humanitaire¹⁵ et dans le respect des principes de neutralité, d'impartialité et de non-discrimination. La réponse humanitaire est déterminée par les besoins des populations sinistrées. Celle-ci n'est pas fondée sur des considérations politiques et n'en est donc pas tributaire. L'objectif primaire de ***l'aide humanitaire*** est de prévenir ou de soulager la souffrance humaine. Elle est régie par un ensemble de principes et normes universels qu'elle doit respecter.

Ces règles et normes sont défendues par les acteurs du droit international humanitaire, des droits de l'homme¹⁶ et celui des déplacés (réfugiés). Citons par exemple le "Code

¹⁴Hallam, A. and Bonino, F. (2013) *L'évaluation pour un vrai changement : Le point de vue des praticiens humanitaires*. ÉTUDE ALNAP. Londres: ALNAP/ODI, p.6.

¹⁵ Convention de Genève de 1949 : Convention relative au statut des réfugiés de 1951 et Convention de l'OUA de 1969 relative aux droits des réfugiés en Afrique.

¹⁶ Les États membres sont partis aux conventions de Genève et à leurs protocoles additionnels de 1977.

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 catastrophe¹⁷”.

Ce code a pour objectif de préserver les principes de comportement de ces ONG, et de sauvegarder les critères d’indépendance et d’efficacité (CICR, FICR, 1994). L’aide humanitaire dépasse largement le champ de l’approvisionnement et englobe aussi certains facteurs fondamentaux notamment la qualité et l’efficacité de l’action. Le Comité international de la Croix-Rouge, souligne que « *les actions humanitaires reposent sur des principes spécifiques tels: l’universalité (partout dans le monde), l’impartialité (quelle que soit l’appartenance), l’indépendance (non soumises à des directives extérieures) et la neutralité (sans considération politique)* » (Pasquier, 2001). Ces principes ont été largement cités dans la “Charte humanitaire” en matière d’interventions de secours lors des catastrophes. Celle-ci décrit et définit des normes minimales unanimement reconnues et portant sur les aspects généraux et sectoriels notamment dans le cadre du projet Sphère¹⁸. Concernant les critères d’évaluation de l’aide humanitaire, ils sont définis par le Comité d’Aide au Développement de l’OCDE/CAD¹⁹. L’Union européenne, pour rejoindre cette vision, a adopté dès 2005 des lignes directrices pour la promotion du droit international humanitaire²⁰.

Pour rappel, l’adoption de ces lignes directrices a été précédée par l’élaboration des principes concernant les activités d’aide humanitaire qui sont déjà définis dans la “Déclaration de Madrid”²¹. C’est le règlement (CE) n°1257/96 du Conseil du 20 juin 1996 qui normalise l’aide humanitaire.

¹⁷“Principes de comportement pour le Mouvement international de la Croix Rouge et du Croissant-Rouge et pour les ONG dans l’exécution de programmes de secours en cas de catastrophe” (1994).

¹⁸ « Charte humanitaire et normes minimales pour les interventions lors de catastrophes » a été rédigées dans le cadre du Projet SPHERE (Projet Sphère, 2004).

¹⁹Conseils pour l’évaluation de l’aide humanitaire apportée dans les situations d’urgence complexes de l’OCDE/CAD.

²⁰ Lignes directrices de l’Union européenne concernant la promotion du droit humanitaire international, J.O.C 327 du 23.12.2005, p. 4.

²¹ Lors du sommet concernant l’aide humanitaire organisé le 14 décembre 1995, des représentants de l’Union européenne, de la Commission européenne, ainsi que d’autres gouvernements, d’agences internationales et d’ONG, ont adopté la Déclaration de Madrid, une déclaration de principes et d’options concernant les activités d’aide humanitaire. Voir aussi le “Manuel pour l’évaluation de l’aide humanitaire”, DG ECHO, Unité Évaluation, 1999.

Conformément à ce règlement, l'aide humanitaire de l'UE est encadrée par diverses structures, telles que la société civile, les ONG humanitaires, les organisations internationales du système des Nations Unies et celles de la famille de la Croix-Rouge.

En effet, pour l'Union européenne, l'aide humanitaire constitue un levier fondamental pour répondre aux diverses catastrophes. L'annexe 10 nous renseigne sur quelques cadres normatifs et leur utilisation possible.

2.1 Description des notions d'aide humanitaire et d'aide au développement

2.1.1 Aide humanitaire

L'action humanitaire est une initiative menée en faveur des populations sinistrées pour atténuer leurs souffrances pendant et après des conflits armés ou suite à des catastrophes naturelles (inondations, tremblements de terre, tsunامي, incendies...).

Cette aide humanitaire permet de satisfaire les besoins élémentaires des populations affectées tels la distribution alimentaire, l'aide médicale, la mise en place d'un campement provisoire ou une aide pour la reconstruction.

Cette opération consiste également à mener des actions de prévention auprès de la population pour les préparer à gérer d'éventuelles survenances de tels événements (Good Humanitarian Donorship Initiative, 2003). L'intérêt ici est d'apporter un soutien aux personnes en détresse pour leur permettre de s'auto gérer, de surmonter la situation et de reconstruire une nouvelle vie (Schroeder et al., 2005). Le plus souvent, le champ d'action de l'aide humanitaire consiste à assurer la survie, la reconstruction, la réhabilitation sociale et la prévention (Schroeder et al, 2005).

En conséquence, pour être efficace, l'aide humanitaire doit respecter les principes d'humanité, d'impartialité, de neutralité et d'indépendance²².

²² Une présentation de l'approche Croix-Rouge sur les principes humanitaires peut être trouvée dans Wortel (2009); Leader (2000).

2.1.2 Aide au développement

L'aide au développement consiste à accompagner la mise en œuvre des projets socio-économiques et qui contribueront à réduire la pauvreté en tenant compte des grandes orientations stratégiques de chacun des pays bénéficiaires et dans le respect de leurs valeurs locales. Ils participent le plus souvent, à résoudre aux problèmes structurels que connaissent ces pays.

Contrairement aux projets d'aide humanitaire qui sont déployés lors de crises ou de catastrophes naturelles, les projets d'aide au développement sont menés quant à eux, dans des contextes de stabilité ou de paix. Ces derniers permettent de mettre en œuvre des actions et des objectifs à long terme qui sont prévus pour agir sur les organes de gestion en place afin que les populations locales puissent être autonomes.

Pendant que la décision de la mise en place de l'aide d'humanitaire s'effectue via un arrêté gouvernemental et des accords internationaux, l'octroi des projets et programmes d'aide au développement s'effectue par le biais de conventions et accords multilatéraux.

Qu'il s'agisse de l'aide humanitaire ou de l'aide au développement, elles sont toutes développées selon les critères de contexte, de contenu et de temporalité. Le tableau 1 ci-dessous nous renseigne sur les caractéristiques entre les deux concepts :

Tableau 1: Différentes caractéristiques en l'aide humanitaire et l'aide au développement

Aide humanitaire	Aide au développement
Priorités et programmes à court terme	Priorités et programmes à plus long terme
Apportée dans des zones sinistrées	Apportée dans des pays en développement et des communautés pauvres ou vulnérables
En réponse à un incident ou à un événement	En réponse à des problèmes systémiques
Visé à sauver des vies dans l'immédiat	Visé le développement économique, social et politique

Source : Rapport sur le développement humain 2013-PNUD.

Comme il a été mentionné précédemment, Caritas Benin, est une organisation qui rentre dans la catégorie des ONG's, et mène sur le terrain à la fois des actions en faveur de l'aide humanitaire pendant les périodes de catastrophes naturelles offrant du secours immédiat et vital aux personnes victimes d'inondation, incendie ou crise alimentaire etc... Elle fournit également de l'aide au développement en collaboration avec les partenaires techniques et financiers pour lutter contre la pauvreté et assurer une autosuffisance aux populations béninoises. Dans ce processus de contribution au bien-être des populations, qu'il s'agisse de l'aide humanitaire ou de l'aide au développement, Caritas Bénin fait appel aux partenaires techniques et financiers pour l'accompagner dans la réalisation de ses objectifs et a également recours au même personnel qu'il utilise très souvent sur le terrain.

Dans le cas de figure de Caritas Bénin, il n'est pas aisé de faire une différenciation entre l'aide humanitaire et l'aide au développement. De fait, dans les deux domaines, la pratique du suivi-évaluation est indispensable.

Sur la base de cette analyse qui a permis de différencier les notions d'aide humanitaire et d'aide au développement, il est essentiel d'établir le lien existant entre ces différents concepts.

2.2 Liens entre Action Humanitaire et Aide au Développement : logiques et objectifs de leur mise en place

Dans un pays quelconque, lorsqu'une crise humanitaire surgit faisant plusieurs victimes par exemple, il est important de mener à côté de l'action humanitaire, des activités en faveur du développement afin d'accompagner les populations à se reconstruire. Lors des récentes crises de famine surtout dans la Corne de l'Afrique, le *Linking Relief, Rehabilitation and Development*, ou LRRD²³ est apparu comme une approche décisive pour les acteurs de l'aide humanitaire et du développement comme on peut le remarquer au niveau des institutions européennes et de ses Etats membres. Pour ces acteurs entre 1996 et 2001, il était important d'améliorer davantage un tel lien²⁴. Dans cette dynamique pour garantir sa politique de développement, l'Union

²³ LRRD: *Link between relief, rehabilitation and development*.

²⁴ CONCORD & VOICE, Associer l'Aide, la Réhabilitation et le Développement(LRRD) : Vers une approche mieux concertée pour améliorer la résilience et l'impact, juillet 2012.

européenne travaille actuellement sur divers mécanismes de financement des initiatives prioritaires pour la période de 2014 à 2020 en adoptant les principes du LRRD²⁵.

Pour résorber la crise humanitaire de manière flexible et urgente d'une part, et pour répondre aux besoins immédiats des populations victimes d'autre part, l'Union européenne s'est engagée dans une nouvelle approche plurisectorielle de développement pour garantir la reconstruction durable des pays en crise. C'est le cas par exemple en Centrafrique où, l'Union européenne a créé en 2014, en collaboration avec les autorités gouvernementales, le premier fonds fiduciaire européen dénommé fonds Bêkou dont le montant s'élève à 64 millions d'euros pour une durée limitée de 60 mois²⁶.

En effet, ce fonds est destiné aux actions humanitaires et aux programmes de reconstruction et de développement, dans une approche visant à faciliter la transition entre l'urgence, l'aide humanitaire et l'aide au développement (Linking Relief, Rehabilitation and Development, ou LRRD)²⁷. Ce dispositif d'aide comprend des projets de rétablissement des services sociaux de base tels que l'accès à l'eau, l'hygiène et l'assainissement, la sécurité alimentaire, la santé et la protection de la population. Le but de l'UE et de ses partenaires est de soutenir les autorités centrafricaines dans la stabilisation et la reconstruction du pays²⁸, de développer des conditions propices à l'accès aux services de base et au rétablissement des structures sociales²⁹.

Le programme a pour objectif également, de restaurer les administrations nationales et locales (soutenir l'organisation des élections) et la relance des activités socio-économiques. Il englobe à la fois les secteurs de gouvernance, de justice, la police et les finances publiques. Il s'agit ici de promouvoir de manière durable, les moyens

²⁵ Ibidem.

²⁶ Délégation de l'Union européenne, « *Conférence de presse Délégation* », Bangui novembre 2014.

²⁷ Fonds fiduciaire européen pour la République Centrafricaine : *fonds Bêkou*, 13.01.2016. [En ligne] <http://www.touteurope.eu/financez-votre-projet/les-instruments-financiers-pour-l-action-exterieure-de-l-ue/synthese/fonds-fiduciaire-europeen-pour-la-republique-centrafricaine-fonds-bekou.html>, (consulté pour la dernière fois le 14 mars 2016).

²⁸ Délégation de l'Union européenne, « *Conférence de presse Délégation* », Bangui novembre 2014.

²⁹ VOICE & CISP (2001) Linking Relief to Rehabilitation and Development (booklet), p.12.

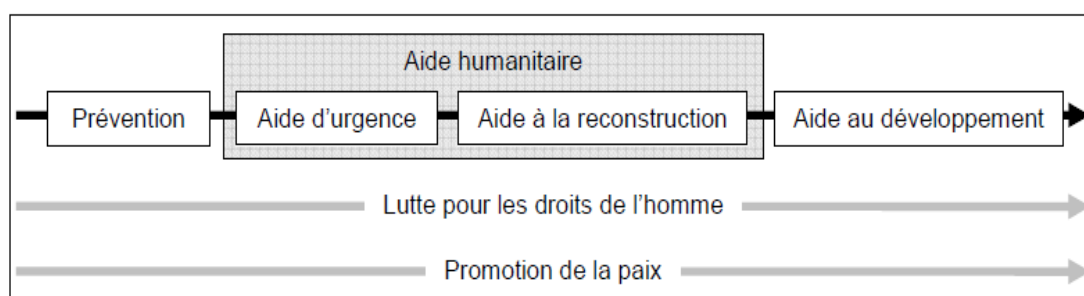
d'existence décents de chacun dans un environnement sécurisé grâce aux programmes de développement³⁰.

Au vu de ce qui précède, force est de constater que, dans une approche LRRD, il est essentiel d'intégrer la gestion de la politique de réhabilitation, à la stratégie et à sa mise en application opérationnelle³¹. L'idéal serait que les programmes humanitaires ne mettent pas en danger le travail de développement³² et que leur mise en œuvre correcte s'effectue sur la base des connaissances et des résultats acquis de façon continue dans la phase d'action³³.

La prévention, la réhabilitation et la reconstruction ainsi que l'aide au développement, sont autant de sujets qui peuvent être traités dans le cadre de l'amélioration des conditions de vie des populations. Cet accompagnement englobe le plus souvent une assistance alimentaire, médicale, à la reconstruction et apporte un soutien au rétablissement de la sécurité et de la paix.

En conséquence, au vu de cette différenciation, les pratiques de suivi et d'évaluation sont également diverses selon que l'on développe un projet d'aide d'urgence ou un projet d'aide au développement. Les facteurs de comparaison entre ces concepts sont illustrés dans le schéma suivant :

Figure 1: Structuration temporelle des différents types d'aide



Source : Philippe Reymond, Jonas Margot & Antoine Margot in « Les limites de l'aide humanitaire », 2007.

³⁰Bonaventure Gbétoho SOKPOH : « De l'urgence à la résilience », Groupe URD, Avril 2013.

³¹ CONCORD & VOICE (2005) "Tsunami one year after, NGO aid intervention and future challenges"

³² OECD-DAC (2012) 'Tsunami one year after, NGO aid intervention and future challenges'.

³³ Save the Children and Oxfam (2012) 'A dangerous delay, The cost of late response to early warnings in the 2011 drought in the Horn of Africa', p.19.

2.3 Description des termes projet et programmes en matière de développement

Aborder les questions du développement nécessite d'évoquer des stratégies à mettre en place à travers des projets et programmes durables qui respectent des lignes directrices pour assurer le bien-être des bénéficiaires. Ceci nous amène à examiner la définition d'un projet et/ou d'un programme de développement.

En effet, un projet peut se définir comme un ensemble d'actions programmées en vue d'atteindre un objectif fixé, à l'aide des moyens financiers et techniques alloués et dans un temps déterminé.

Le programme quant à lui peut se définir comme un ensemble d'accords qui sont conclus entre des partenaires techniques et financiers et les gouvernements aux termes desquels un financement est octroyé pour exécuter à long terme des actions de lutte contre la pauvreté tout en impliquant une certaine responsabilisation et un suivi-évaluation efficaces. De ce fait, sa gestion requiert un sérieux et un professionnalisme à toutes les étapes de sa mise en œuvre. Par conséquent, le choix du programme est axé sur des partenariats stratégiques avec un nombre limité d'institutions humanitaires (organismes de système des Nations Unies par exemple), multilatérales expérimentées (entre plusieurs Etats) ou d'ONG ayant fait leurs preuves dans le domaine du développement.

Par ailleurs, pour le choix d'un programme pluriannuel cohérent, il est fondamental de concentrer toutes les énergies nécessaires et le temps dévolu pour mettre en œuvre le suivi et la prise en compte des résultats des évaluations et des contrôles.

En ce qui concerne le suivi et l'évaluation des projets humanitaires, ils consistent à évaluer la réponse aux besoins spécifiques d'urgence fournis lors de crises, qu'il s'agisse de catastrophes naturelles ou de conflits armés.

Certaines initiatives sous forme d'aide-projets peuvent être soutenues dans le but d'anticiper les besoins qui répondent à une demande immédiate mais n'entrant pas dans les critères ou dans le champ d'application des accords conclus. Toutefois, les projets sélectionnés doivent apporter une réponse aux standards retenus par les organisations internationales en matière d'aide humanitaire à l'instar du Bureau des

Nations Unies pour la Coordination des Affaires Humanitaires (OCHA), la Croix-Rouge ou la Commission Européenne etc...

2.4 Diversité et qualité des acteurs ou parties prenantes dans l'action humanitaire (stakeholders)

L'action humanitaire constitue une responsabilité collective qui fait intervenir de nombreux acteurs tant sur le plan international, national ou local.

L'action humanitaire est une intervention qui s'appuie sur une longue tradition et qui reflète la diversité de ses acteurs. Elle est structurée autour d'une approche internationale holistique intégrant les Nations Unies, la Croix Rouge et le Croissant Rouge, ainsi que les ONG humanitaires etc... Ces organismes caritatifs viennent accompagner les initiatives entreprises au niveau local pour gérer les potentielles crises en impliquant les populations sinistrées. Dans cet organigramme, on retrouve au premier plan, l'ONU et ses agences humanitaires au cœur du système international d'opération humanitaire, qui fixent les normes et assurent la coordination dans la mise en œuvre de l'aide.

Ces organismes accordent un appui financier aux associations partenaires qui mettent en œuvre des opérations d'aide humanitaire sur le terrain. L'action humanitaire fait donc intervenir de multiples organisations internationales ou non gouvernementales et organes nationaux expérimentés possédant des statuts juridiques variés. Bien que ces acteurs soient multiples et agissent dans des domaines polyvalents, ils sont généralement actifs lors de situations d'urgence. De cette analyse, ces organismes peuvent être regroupés en trois catégories principales:

- les instances du système des Nations Unies qui ont pour mandat de veiller à l'application des conventions internationales en vue d'assurer la protection des réfugiés (Convention de Genève de 1951) comme le HCR, le PAM, l'UNICEF, l'OMS etc...;
- les agences et organisations internationales qui appartiennent principalement à la famille de la Croix-Rouge (CICR et FICR) dont le mandat est fondé sur les traités internationaux. Elles sont très actives dans de nombreux contextes, notamment les situations de conflit pour apporter une assistance humanitaire, de défense des droits

de l'homme. Parmi celles-ci, on retrouve également l'Union européenne dont les Etats membres ont établi un consensus européen sur des principes essentiels et de bonnes pratiques en rapport avec l'aide humanitaire (GHD-Good Humanitarian Donorship)³⁴, et qui s'engagent unanimement à collaborer afin d'appliquer ces derniers. Par le biais de son Service ECHO, l'Union européenne apporte en général chaque année, partout dans le monde, une aide aux victimes de catastrophes naturelles ou d'origine humaine.

Par ailleurs, parmi les organisations internationales, on compte de nombreuses ONG regroupées dans des collectifs internationaux tels que "Inter Action" basée aux Etats-Unis³⁵ ; le « Conseil International des Agences Bénévoles » basé en Suisse³⁶; le «Comité directeur pour les interventions humanitaires » qui regroupe des ONG telles que la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge ou Caritas International³⁷. Elles jouent un rôle essentiel dans la réponse humanitaire de par leur présence et leur expérience avérée sur le terrain. Elles participent en grande partie à la distribution de l'aide au service de la cause humanitaire.

Au Bénin par exemple, pour éviter le cumul ou les doublons lors des opérations et remédier aux lacunes en matière d'aide d'urgence, le Gouvernement a confié fréquemment à Caritas Bénin le soin de gérer et de coordonner les actions en cas de catastrophes naturelles au niveau national.

En conséquence, pour l'efficacité de l'aide humanitaire, il convient d'assurer une meilleure collaboration entre les différents partenaires intervenant sur le terrain afin que les actions soient mieux menées, coordonnées et suivies de près. La figure suivante nous renseigne sur quelques clusters humanitaires, de secours d'urgence et agences onusiennes sur le terrain.

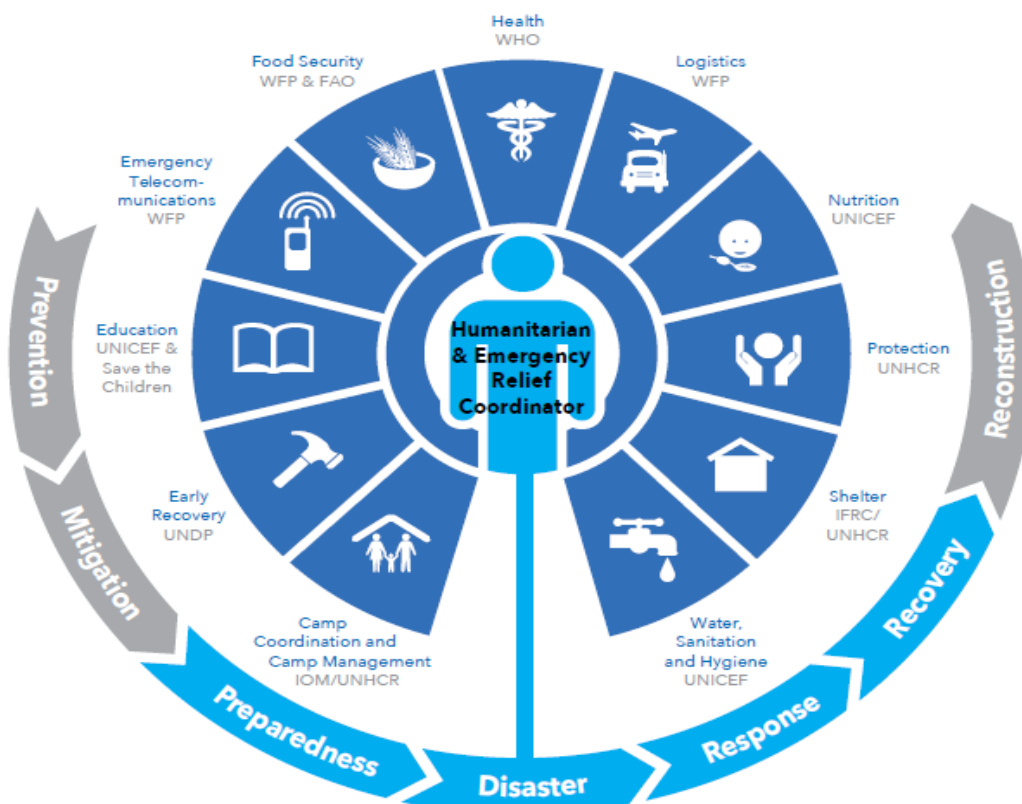
³⁴ Principes et bonnes pratiques pour l'aide humanitaire, Stockholm, 17 juin 2003; document approuvé par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE en avril 2006.

³⁵ [En ligne, <https://www.interaction.org/>

³⁶[En ligne], <https://icvanetwork.org/>

³⁷ [En ligne], www.caritas.org et www.oxfam.org.

Figure 2: Quelques clusters humanitaires, de secours d'urgence et agences onusiennes sur le terrain



Source: https://www.humanitarianresponse.info/fr/system/files/documents/files/cluster_coordination_reference_module_2015_final.pdf/

2.5 Suivi et Evaluation de l'action humanitaire

2.5.1 Suivi

Le suivi d'un projet est une démarche qui permet d'observer de manière planifiée les différentes phases de réalisation sur la base des indicateurs établis. Dans cette dynamique, il s'intéresse à ordonnancer selon un plan défini, le bon déroulement des activités (processus). Il s'assure que les ressources allouées ou investies (les inputs) sont conformes aux activités réalisées (extrants). Le suivi s'effectue le plus souvent par le biais d'une collecte et d'une analyse d'informations destinées à obtenir en premier lieu, des résultats statistiques basés sur les moyens et les produits et par la suite, de prendre de bonnes décisions.

Le cas spécifique du suivi d'un projet d'aide alimentaire d'urgence, utilise par exemple comme indicateurs les moyens (quantités de vivres distribuées) et les produits (nombre

de personnes recevant l'aide alimentaire)³⁸. L'intérêt est d'améliorer le fonctionnement dans la mise en œuvre du projet. En d'autres termes, le suivi vise à mesurer les progrès enregistrés dans la poursuite des résultats escomptés³⁹.

Pour y parvenir, le suivi présente plusieurs mécanismes comportant des caractéristiques différentes. Le tableau suivant nous en donne un bref aperçu.

Tableau 2: Quelques mécanismes de suivi par catégorie

RAPPORTS ET ANALYSES	VALIDATION	PARTICIPATION
■ Rapport de projet annuel ■ Rapports trimestriels et/ou d'activité ■ Plans de travail ■ Rapports sur l'exécution du projet/programme et rapports combinés ■ Documentation de fond pour le projet	■ Visites sur le terrain ■ Vérifications ponctuelles ■ Évaluations/suivis externes ■ Enquêtes auprès de la clientèle ■ Évaluations	■ Groupes de discussion sur les effets ■ Mécanismes/Comités directeurs ■ Réunions des parties prenantes ■ Réunions des groupes de réflexion ■ Examen annuel
← L'apprentissage est fait grâce à tous les mécanismes et instruments de suivi →		

Source : PNUD, *Guide du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats*, 2002.

Sur la base de cette description, il est important de faire références aux différents besoins des évaluations pour mieux suivre les opérations humanitaires. Dès lors, il est essentiel qu'on mette en place un dispositif adéquat qui consiste en :

- un système de collecte de données simplifié pour faciliter les évaluations ;
- une mise en harmonie des indicateurs à contrôler par les différentes organisations (consensus sur la nature des indicateurs à contrôler et sur les normes techniques minimales à respecter);
- une mise en place d'un système efficace d'outils de collecte de données ou d'informations, ainsi qu'un dispositif de classement facilement accessible et exploitable.

³⁸ Keith Robin Mackay, *Comment mettre en place des systèmes de S & E pour améliorer les performances du secteur public*, World Bank Publications, 2008 – p.175.

³⁹ PNUD (2002), *Guide du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats*, p142. [En ligne], <http://web.undp.org/evaluation/documents/HandBook/French/Fr-M&E-Handbook.pdf>, (Consulté pour la dernière fois le 14 avril 2017).

2.5.2 Types de suivi

Il existe dans la mise en œuvre des activités d'un projet, deux types essentiels de suivi.

Il s'agit entre autres :

- du suivi de processus : consiste à évaluer les progrès et les résultats des mesures d'atténuation et de développement. Ceci, pour s'assurer que les objectifs du projet sont atteints et procéder ainsi, le cas échéant, à des rectifications à mi-parcours.
- du suivi de l'impact : permet de vérifier si les effets sociaux réels du projet s'écartent d'une façon ou d'une autre de ceux prévus lors de l'évaluation d'impacts sociaux. En cas de dysfonctionnements ou d'écarts, des recommandations ou des mesures correctives sont faites pour y remédier.

2.6 Evaluation

L'évaluation des actions humanitaires quant à elle, occupe une place de plus en plus importante. Elle peut s'effectuer à toutes les étapes de la mise en œuvre d'une opération, partant de sa pertinence réelle, jusqu'à sa réglementation. Cet exercice est systématique et objectif afin de tirer les leçons permettant d'améliorer la politique et la pratique, ainsi que d'augmenter la redevabilité (Glouberman, 2002). Les évaluations permettent, d'une part, de réfléchir aux événements provoquant une crise humanitaire et aux réactions suscitées par celle-ci et, d'autre part, de déterminer la possibilité de modifier les procédures afin d'améliorer l'action humanitaire à l'avenir⁴⁰. La plupart des évaluations s'effectuent à divers niveaux. Elles peuvent se retrouver sous forme d'une évaluation de projet, de programme, ou de cluster/sectorielle. Citons par exemple :

- *l'évaluation de projet* : consiste à évaluer une intervention humanitaire avec des objectifs, des ressources (matérielles, financières et humaines) et un planning précis;

⁴⁰ Alistair HALLAM, février 1999, « *L'évaluation des programmes d'assistance humanitaire dans les situations complexes* », p.13. [En ligne], http://odihpn.org/wp-content/uploads/1999/02/revue7_1.pdf, (Consulté pour la dernière fois le 15 avril 2017).

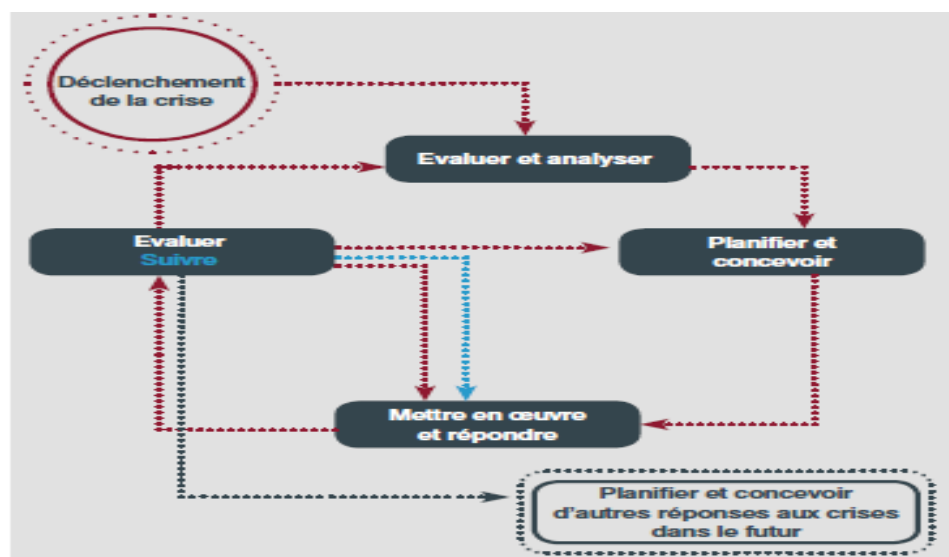
- *l'évaluation de programme* : permet d'évaluer un ensemble d'interventions présentant un objectif humanitaire global (Cosgrave, 2004) ;
- *l'évaluation de cluster* : a pour but d'évaluer de multiples projets au sein d'un plus grand programme (Crawford et Eagles, 2008) ;
- et *l'évaluation au niveau sectoriel* : vise à évaluer un groupe d'interventions dans un secteur, contribuant toutes à l'accomplissement d'un objectif humanitaire spécifique (Van der Wijk et al, 2010).

Ces différentes évaluations ont pour finalité de réduire les dysfonctionnements en mesurant l'impact de l'aide humanitaire sur les bénéficiaires. Elles visent également à évaluer l'efficacité et l'efficience des moyens mis à disposition. L'évaluation est un outil de prise de décisions stratégiques en cas de défaillances.

Ainsi, pour la réussite d'un projet à caractère humanitaire, il est essentiel de prendre en compte l'outil « évaluation ». Ledit projet doit par conséquent, être fondé sur une évaluation rigoureuse et transparente des besoins. L'évaluation permettra ainsi, de déterminer la façon la plus adéquate de répartir au mieux l'aide avec les moyens à disposition et d'identifier les menaces éventuelles pouvant freiner le processus.

Tout au long du cycle de la mise en œuvre de l'opération, les différentes évaluations sont choisies de façon stratégique comme décrit dans le schéma 3 suivant :

Figure 3: Suivi-évaluation dans le cycle de la réponse d'urgence



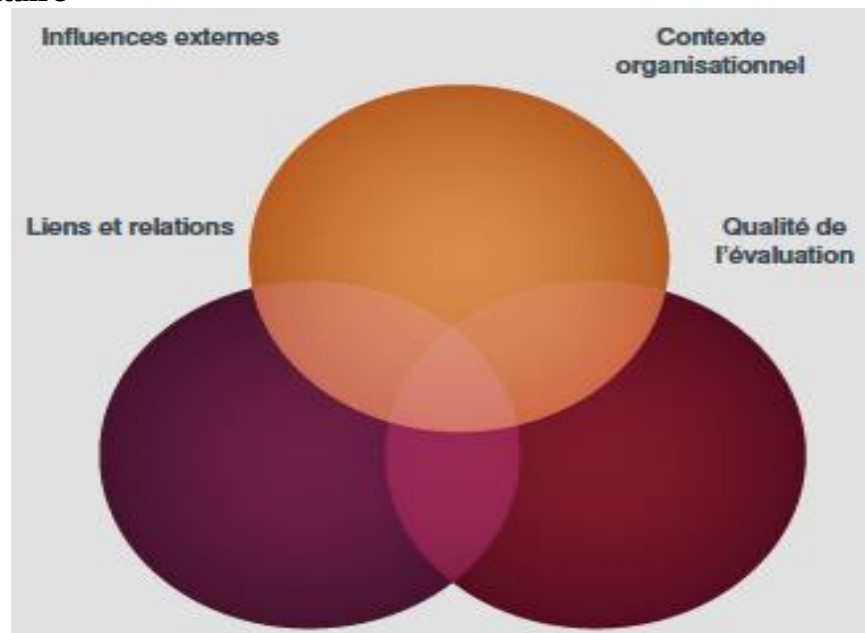
Source : Garvin et al., 2008.

2.6.2 *Quelques facteurs affectant l'utilisation d'une évaluation de l'action humanitaire*

De ce qui précède, il convient de signaler que l'utilisation des différents outils et méthodes de suivi et évaluation ne manque pas souvent d'entraîner des conséquences qui peuvent affecter l'étude évaluative d'une action humanitaire. La qualité de celle-ci dépendra :

- de sa conception, la participation, la planification, les produits finaux, les mécanismes de suivi sans omettre de mentionner la crédibilité de l'évaluateur;
- du contexte organisationnel, de la culture ou des mécanismes mis en œuvre par les décideurs;
- du niveau des relations entre les évaluateurs et les utilisateurs qui peuvent influencer le bon déroulement de l'évaluation et compromettre les résultats attendus ;
- des influences provenant des parties prenantes de l'environnement externe qui peuvent affecter l'utilisation correcte d'une évaluation.

Figure 5: Les facteurs pouvant affecter l'utilisation d'une évaluation de l'action humanitaire



Source : RAPID research and practical projects, voir : www.odhpn.org.uk/rapid/tools/Documents/Framework.pdf.

2.7 Méthodes et outils de collecte de données en suivi et évaluation

Le suivi et l'évaluation sont deux outils distincts mais complémentaires pour identifier les facteurs déterminants du fonctionnement correct d'une action. Dans la mise en œuvre d'un projet, plusieurs méthodes et outils sont utilisés pour effectuer l'évaluation. Sa conduite peut prendre plusieurs techniques. Elle peut s'effectuer par une consultation directe des individus choisis en raison de leur connaissance et expérience d'un sujet particulier. Elle peut se mener également grâce au recours d'un groupe communautaire ou d'un groupe d'expression ou enfin, par une observation directe⁴¹.

Ces méthodes peuvent être classées en deux grandes catégories : quantitatives et qualitatives. Les responsables d'évaluation sont parfois contraints d'utiliser ces deux méthodes :

- la méthode quantitative : utilisée pour collecter des données chiffrées ;
- la méthode qualitative : utilisée pour collecter des données non-chiffrées, décrire et expliquer un phénomène ou un fait social.

Par ailleurs, cette évaluation peut s'effectuer à travers :

- une analyse documentaire ;
- des entretiens individuels, de groupe/focus group ;
- une collecte et une analyse de données;
- des études de cas;
- une analyse après actions;
- une analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM).

Pour les outils d'analyse, on peut exploiter entre autres :

- un diagramme de flux de processus, de GANTT ou de PERT ;
- une fiche de suivi ou d'évaluation
- un questionnaire ou un guide d'entretien etc...

⁴¹ K. Kumar (1993). *Rapid Appraisal Methods*. Banque mondiale, Washington.

Cependant, bien qu'on dispose des méthodes et outils pour réaliser une évaluation efficace, les insuffisances ne manquent pas. En effet, le suivi dans l'action humanitaire fait souvent défaut et manque de données fiables ce qui engendre des difficultés. D'où, la nécessité d'analyser le bien-fondé de la mise en place d'une évaluation sur le terrain. Pour chaque type de projet ou programme envisagés, il est également nécessaire d'analyser les différents paramètres de l'évaluation afin qu'elle ne constitue pas une surcharge dans l'organisation ; il en est de même, lorsque des systèmes de suivi efficaces sont déjà en place.

2.8 Modèle d'analyse d'interprétation

2.8.1 Définition des variables

Notre analyse, basée sur l'approche PODC⁴², a été réalisée à l'aide de l'identification et de la définition des variables suivant une série d'indicateurs/critères qui s'y rapportent.

Autrement dit, l'étude portant sur le processus de suivi-évaluation des projets d'aide humanitaire de Caritas Bénin s'est axée sur les indicateurs/critères de planification, d'organisation, de direction et de contrôle.

Avant d'identifier ces indicateurs, éléments d'analyse, nous avons jugé essentiel de définir en premier lieu les variables modératrices. Elles sont de deux types: les variables indépendantes et les variables dépendantes.

2.8.2 Identification des variables indépendantes

L'étude portant sur le processus du suivi-évaluation, a permis d'orienter notre diagnostic sur le dispositif organisationnel et fonctionnel de mise en œuvre du suivi-évaluation de Caritas Bénin. Ces éléments de suivi-évaluation deviennent notre variable indépendante. Dans ce cas, les indicateurs correspondant à l'organisation et au fonctionnement de Caritas sont axés sur le style de management mis en place pour organiser et effectuer son suivi-évaluation.

⁴² Planification, Organisation, Direction et Contrôle.

En effet, la réussite d'un projet dépend en grande partie de l'efficacité de l'organisation pour la mise en œuvre du suivi-évaluation. L'aide humanitaire devrait dans un souci de transparence, être allouée en tenant compte des besoins réels identifiés et du degré de vulnérabilité.

Les indicateurs ci-dessous nous ont permis de vérifier si le dispositif organisationnel mis en place par Caritas Bénin était performant, s'il y avait une adéquation entre les objectifs fixés au départ et les résultats obtenus.

Au niveau de « *la planification* », le diagnostic nous a permis de traduire clairement les objectifs selon un chronogramme bien établi ainsi que définir les ressources humaines, matérielles et financières allouées pour réaliser le suivi-évaluation.

Au niveau de « *l'organisation* », nous avons orienté notre analyse sur les différents systèmes mis en place pour la collecte et la gestion des informations, leur traitement, leur communication et la stratégie d'implication des bénéficiaires.

Par rapport à « *la direction* » de mise en œuvre des activités de suivi et évaluation c'est-à-dire le style de management exploité par l'équipe dirigeante, nous avons conduit nos recherches sur le système de coordination des activités, la prise de décisions et le système de gestion de l'information mis en place ainsi que, la qualité des ressources humaines et les moyens alloués.

Enfin, notre étude s'est penchée sur l'indicateur « *contrôle* » pour analyser la dynamique de vérification des données collectées, le degré d'échange et de transmission des informations recueillies, de rapportage et la prise en compte des directives.

2.8.3 Identification des variables dépendantes

Les indicateurs sont indispensables à la mise en œuvre efficace d'un système de suivi-évaluation. Ils constituent des variables tant quantitatives que qualitatives pour mesurer l'évolution du projet et annoncer des changements liés à l'intervention ou contribuer à en apprécier les performances.

Afin de suivre le projet, le rendement des activités et la conformité des résultats par rapport aux objectifs, il est nécessaire de définir nos indicateurs pour établir les

résultats de suivi sur les informations fournies et de mettre en évidence les écarts observés par rapport aux prévisions.

Généralement, le suivi et l'évaluation des projets font appel à deux types d'indicateurs:

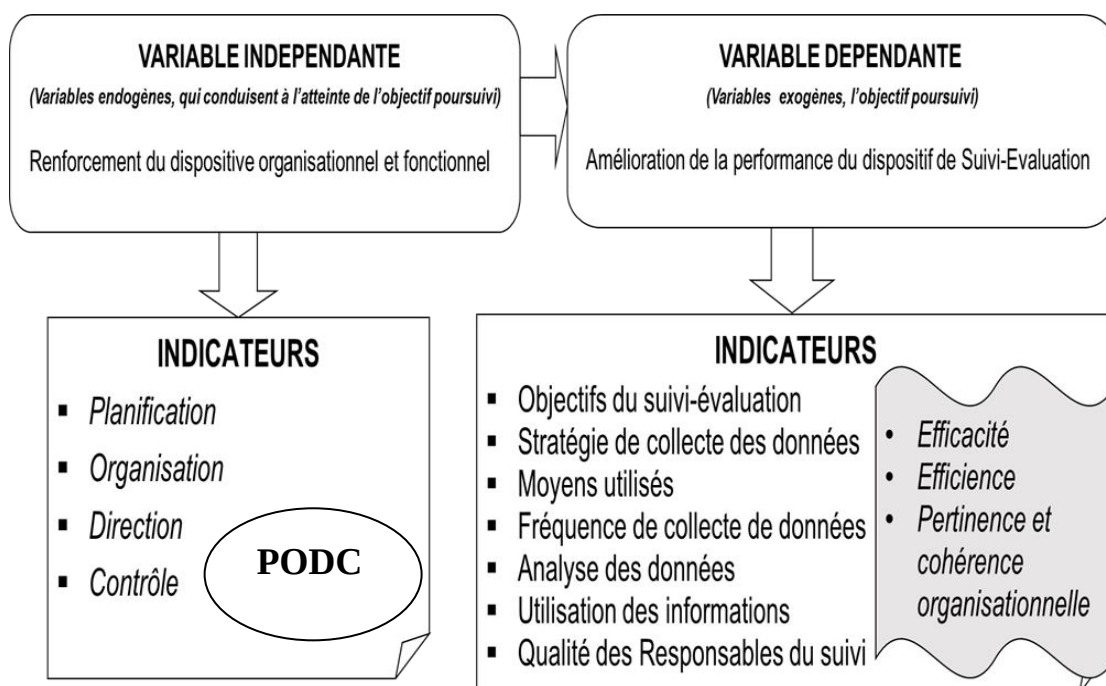
- les indicateurs de mesure de performance (moyens investis et résultats attendus). Ils servent à déterminer si les ressources nécessaires pour la réalisation du projet ont pu être acquises et à mesurer les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés. En pratique, ces indicateurs sont produits simultanément.
- les indicateurs d'évaluation d'impact permettant de définir dans quelle mesure les actions vont dans le sens des objectifs fixés ou à l'opposé.

Dans le cadre de notre étude, l'évaluation de l'amélioration de la performance de mise en œuvre du suivi-évaluation du projet est établie du point de vue de sa pertinence, de son efficacité et de son efficience. Le fonctionnement du dispositif de suivi-évaluation repose sur un système performant. Afin de pouvoir y parvenir, nous avons choisi dans le cadre de notre étude, *la variable amélioration de la performance* comme étant notre variable dépendante.

Ainsi, les indicateurs d'évaluation y afférents nous ont permis de vérifier si le dispositif organisationnel et institutionnel mis en place par Caritas Bénin est performant. En d'autres termes, il s'agit d'une part, de vérifier s'il existe une adéquation entre les objectifs fixés de départ et les résultats obtenus et d'autre part, de voir si les mécanismes mis en place fonctionnent normalement.

L'indicateur/critère d'efficacité, nous a permis de mesurer le niveau de réalisation ou de réussite des objectifs du suivi-évaluation. Quant à l'indicateur d'efficience, il a permis de vérifier la gestion rationnelle des ressources entre les moyens mis à disposition et les objectifs atteints et par conséquent d'apprécier s'ils sont obtenus avec un minimum de ressources. Cette description nous a conduits à schématiser nos variables modératrices de la manière suivante:

Figure 6: Illustration des variables modératrices (indépendantes et dépendantes)



Source: Données de terrain, EL-Oumar ABOUBAKAR, 2016.

Dans ce chapitre, nous avons décrit dans la première partie des aspects théoriques pour situer l'action humanitaire et les concepts de suivi-évaluation sous ses diverses formes. Ceci nous a permis dans la seconde partie, de définir nos variables modératrices et indicateurs/critères d'analyse du processus de suivi-évaluation de Caritas Bénin.

Déoulant de cette description, le chapitre suivant expose les éléments méthodologiques et outils utilisés pour conduire notre recherche.

CHAPITRE 3 : Méthodologie et cadre de l'étude

Le présent chapitre traite de la méthode et des outils utilisés pour conduire notre étude menée dans les 10 zones d'intervention de Caritas Bénin (régions, départements). La méthodologie s'est basée sur ses expériences de travail compte tenu des contextes variés et des types de projets d'assistance humanitaire rencontrés.

A cet effet, après avoir décrit en premier lieu les éléments méthodologiques de recherche, notre analyse s'est attardée à développer succinctement en second lieu, les mécanismes de suivi-évaluation de Caritas Bénin dans l'approvisionnement de l'aide humanitaire.

3 Motivations du choix de Caritas Bénin pour étude de cas

Le choix de mener notre étude sur Caritas Bénin est justifié par diverses raisons. En effet, les missions de cette organisation répondent parfaitement aux critères que nous nous sommes fixés.

D'une part elle mène des actions humanitaires sur le terrain pour contribuer à l'amélioration des conditions de vie des populations à la base. Et d'autre part, ses valeurs cadrent bien avec la spécialité de la formation que nous avons suivie à l'université qui est en totale adéquation avec le champ d'action humanitaire.

De plus, ce choix est motivé parce que nous avons l'ambition d'acquérir une expérience professionnelle conséquente dans la logique d'intervention et les outils de gestion des projets humanitaires, particulièrement leur suivi-évaluation. Avec les nouvelles directives en rapport avec les opérations humanitaires, il est nécessaire d'appréhender les principaux enjeux du suivi-évaluation effectué par un organisme caritatif sur le terrain pour gérer l'aide d'urgence.

Au vu de ces dispositions, nous avons jugé utile de conduire nos recherches sur la thématique intitulée: *«Analyse de la pratique du suivi-évaluation des projets humanitaires mis en œuvre par Caritas Bénin dans un contexte d'urgence»*. Par conséquent, il était utile de pouvoir vérifier sur le terrain la pratique du suivi-évaluation dans un contexte d'urgence au sein de Caritas Bénin, organisme humanitaire très actif dans le pays. Elle est membre de Caritas Internationalis, un vaste réseau humanitaire

présent dans plus de deux cents pays et territoires à travers le monde. Organisation non gouvernementale, apolitique et confessionnelle, elle a été reconnue d'utilité publique par le gouvernement béninois en 2014 et élue l'une des deux meilleures organisations non gouvernementales en 2015.

Caritas Bénin, est un réseau d'équipes pluridisciplinaires réparties sur tout le territoire national au service des populations défavorisées, vulnérables, exclues et laissées-pour-compte.

A ce jour, elle compte à travers tout le territoire du Bénin dix (10) diocèses (voir annexe 2), dont neuf (9) directions diocésaines, trois cent quatre-vingt-trois (383) paroisses et plus de six mille (6000) bénévoles.

Caritas Bénin fonctionne en coordonnant ses actions avec des ONG locales au sein d'un Comité national de gestion de crise aux côtés du Gouvernement béninois et du Système des Nations Unies. En outre, elle travaille avec d'autres institutions socio-pastorales de l'Eglise Catholique du Bénin pour promouvoir la spiritualité de l'action sociale en conformité avec les enseignements de l'Eglise, afin de préparer le réseau à faire face aux situations d'urgence et soutenir le développement des communautés.

Enfin, elle facilite la synergie des actions de ses membres pour s'assurer que chacune des diocésaines de Caritas est renforcée au niveau de ses systèmes de gouvernance et de gestion en conformité avec les normes de Caritas Internationalis.

3.1 Processus et méthodologie de recherche

Avant d'entrer dans le vif du sujet et pour une meilleure compréhension, il est essentiel de faire une description succincte de notre zone d'étude.

3.1.1 *Processus de recherche*

Nos recherches se sont effectuées dans différentes zones d'intervention de Caritas Bénin à travers le pays et en trois étapes distinctes:

D'abord, une première étape s'est déroulée à Cotonou à la Direction nationale de Caritas Bénin. Durant cette période un tour d'horizon a été effectué au niveau des ONG et associations bénéficiaires des projets de Caritas Bénin. A cet effet, une étude du cadre institutionnel et organisationnel de l'organisme a été menée. Dans ce cadre, nous

avons également effectué une analyse du système de son suivi-évaluation, de l'efficacité des mécanismes et procédures de mise en œuvre des activités ainsi que des résultats et effets des projets par rapport aux objectifs et indicateurs escomptés.

En second lieu, notre étude s'est déroulée à Parakou, ville située à plus de 400 km de Cotonou au nord du Bénin, dans le département du Borgou. La recherche avait pour but de rencontrer les responsables de Caritas au niveau des diocèses et paroisses ainsi que les membres d'associations afin d'avoir leur appréciation sur la pratique de suivi-évaluation. Il était également utile d'appréhender les spécificités sur les mécanismes de collecte des informations, la gestion de la base de données issue des études de référence, les évaluations périodiques ainsi que le sens de leur collaboration avec l'équipe de la direction nationale de Caritas Bénin à Cotonou, au niveau stratégique. A cet effet, plusieurs séances d'échanges et d'entretiens ont été effectuées.

Quant à la troisième étape, elle s'est déroulée à Cotonou dans les locaux de la direction de Caritas Bénin. Elle a consisté, à saisir les données, les analyser et les traiter. Ceci, a permis de restituer les résultats de nos recherches à l'équipe d'encadrement de Caritas Bénin.

D'une manière générale, ce processus de recherche adopté, a permis de vérifier les actions de Caritas sur le terrain, de recueillir des opinions, des analyses, des propositions ainsi que des réactions aux premières conclusions.

3.1.2 Approche méthodologique de recherche

Nous avons utilisé la méthode qualitative et quelques données quantitatives parce que nous avons jugé qu'il est toujours important de constater des similitudes mais aussi des divergences notamment au niveau de la perception des personnes consultées.

Dans cette dynamique, la démarche dans le cadre de cette étude a été explorée à travers la collecte et l'analyse des données autour des étapes suivantes:

3.2 Processus d'échantillonnage et d'échantillon

3.2.1 Disposition de l'échantillonnage

Notre échantillonnage est basé sur une méthode non probabiliste. Il est représentatif de notre population d'étude étant donné que ce sont des acteurs spécifiques qui interviennent au niveau de Caritas Bénin. En effet, ce choix a été effectué en tenant compte des implications de ceux-ci dans le suivi-évaluation des projets d'assistance humanitaire dans des situations d'urgence. Il s'agit principalement des responsables de suivi-évaluation de Caritas (RSE), des animateurs sur le terrain, des bénéficiaires (populations affectées) et des consultants ou experts en suivi-évaluation issus des organismes partenaires de Caritas. L'échantillonnage était composé d'une soixantaine (60) de personnes.

3.2.2 Processus d'échantillon

Pour former l'échantillon, nous avons réparti la population d'étude en trois (03) catégories de personnes en fonction de leur niveau d'implication spécifique dans le processus des projets humanitaires au niveau de Caritas Bénin.

En effet, la collecte des données primaires a été réalisée de manière participative et a pris en compte le point de vue de chacune des différentes catégories d'acteurs. Ceci a permis de mettre en évidence le processus de mise en œuvre et de suivi-évaluation des activités de Caritas Bénin. Il s'agissait surtout d'impliquer plusieurs catégories d'acteurs de telle sorte que l'étude fasse partie intégrante de la méthodologie adoptée. L'échantillon a été réparti comme suit :

- **1^{ère} catégorie:** elle est composée des membres de l'équipe d'encadrement de Caritas Bénin. Sont également associés à cette équipe, des experts externes issus des organismes traitant de l'aide humanitaire et des partenaires de Caritas Bénin, impliqués dans le secteur humanitaire. Ce cadre partenarial a permis d'analyser les résultats intermédiaires ou finaux dans le suivi-évaluation des projets d'assistance humanitaire en faveur de Caritas Bénin.

- **2^{ème} catégorie:** elle a concerné les ONG/Structures humanitaires ayant bénéficié de l'appui technique et financier de Caritas pour mener des activités sur le terrain, dans l'encadrement et l'accompagnement des populations affectées ou sinistrées.
- **3^{ème} catégorie:** elle a pris en compte les groupes cibles qui sont les bénéficiaires directs des interventions de Caritas. Il s'agit notamment, des populations affectées, des communautés victimes de catastrophes naturelles et enfin des autorités locales (chefs de villages, élus locaux).

3.2.3 Taille de l'échantillon

En vue d'une recherche approfondie, le choix raisonné nous a permis de retenir une soixantaine de personnes à interviewer. En effet, ces dernières entretiennent des relations fonctionnelles et d'informations avec Caritas Bénin, ce qui a permis, de faciliter la coordination et le suivi des activités sur le terrain. Leur répartition en fonction des catégories précédemment citées est résumée dans le tableau suivant.

Tableau 3: Répartition des cibles formant la taille de l'échantillon

Catégorie de cible	Fonctions/Responsables	Nombre
Membres de l'équipe d'encadrement et les responsables des principaux partenaires internationaux de Caritas	Directeur National de Caritas	01
	Directeurs Diocésains	08
	Coordonnateurs de projets au niveau de la Direction nationale de Caritas et des autres régions couvertes par Caritas au Bénin	09
	Responsables suivi-évaluation (RSE) au niveau de la Direction nationale de Caritas et les RSE des autres régions de Caritas au Bénin	07
	Animateurs de Caritas sur le terrain	09
	Les experts externes issus des organismes partenaires de Caritas	03
Responsables d'ONG/Structures humanitaires ayant bénéficié de l'appui technique et financier de Caritas Bénin	Directeurs Exécutifs d'ONG	04
Populations bénéficiaires/affectées	Responsables d'Associations des femmes et des jeunes...)	07
	Chefs communautaires (Délégués de villages.)	04
	Présidents des réseaux RC	04
	Elus locaux : Chefs d'Arrondissement	04
TOTAL		60

Source: Données de terrain, EL-Oumar ABOUBAKAR, juin 2016.

3.3 Techniques et outils de collecte des données

Différents outils ont été élaborés et utilisés en tenant compte de chacune des cibles vers lesquelles nous avons conduit la collecte des données. A cet effet, les outils suivants ont servi d'instruments:

- la fiche de lecteur pour identifier les auteurs et recueillir leurs idées, les références dans les ouvrages en matière de suivi-évaluation etc...;
- les questionnaires auto-administrés pour l'équipe d'encadrement de Caritas et les ONG/Structures humanitaires (voir Annexe 4);
- le guide d'entretien adressé aux bénéficiaires (responsables d'associations de femmes et des jeunes, chefs communautaires ou élus locaux).

La collecte et l'analyse des données proprement dites se sont déroulées en trois grandes étapes. Néanmoins, avant de procéder à la collecte de données proprement dite par mesure de précaution, il a été procédé d'abord à un test de nos outils sur le terrain auprès de quelques individus ciblés pour la circonstance. Nous les avons testés afin de nous assurer que ces personnes puissent bien les comprendre.

3.3.1 Techniques de collecte et d'analyse de données

Suivant la logique décrite ci-avant et afin d'atteindre les objectifs assignés à l'étude, nous avons adopté une démarche d'évaluation systématique, participative qui s'est déroulée en deux grandes phases: la phase de recueil et d'analyse des données secondaires d'une part, et celle de la collecte, du traitement et de l'analyse des données primaires d'autre part.

3.3.2 Recherche documentaire en rapport avec l'action humanitaire et de développement

Afin de conduire au mieux notre étude, nous avons adopté une méthodologie qualitative. A cet effet, nous avons effectué une recherche documentaire approfondie en rapport avec l'action humanitaire et le suivi-évaluation. Pour ce faire, nous avons exploité un ensemble de documents de référence, constitués d'ouvrages et articles scientifiques.

De plus, certaines sources d'informations jugées pertinentes notamment les sites internet, articles de presse ainsi que des guides et publications dans le secteur humanitaire et de développement ont été consultées pour enrichir notre champ d'informations.

Par ailleurs, d'autres moyens de renseignements tels que le plan de suivi-évaluation de Caritas Bénin, les rapports d'activités intermédiaires et finaux y compris des mécanismes de gestion politique interactive de Caritas pour faire circuler les informations (élaboration des outils/fiches de planification, de supervision, d'évaluation des activités aux réponses humanitaires, des questionnaires et guides, définition de calendrier etc...) ont été exploités. L'ensemble de ces sources a permis de disposer de plus amples informations sur le cadre institutionnel et fonctionnel du dispositif de suivi-évaluation de Caritas Bénin ainsi que sur le contexte d'urgence humanitaire et les réponses apportées.

En conséquence, cette recherche documentaire nous a fourni des informations essentielles pour mieux analyser notre sujet d'étude.

3.3.3 Organisation d'entrevues et visites sur le terrain :

Pour les entrevues et visites de terrain, celles-ci se sont déroulées au moyen de questions ouvertes, des entretiens semi-structurés et des discussions de focus groups en interviewant des personnes ayant les qualités nécessaires tant internes qu'externes à Caritas. Dans ce cadre, des visites sur le terrain dans les 10 bureaux régionaux d'intervention de Caritas ont été effectuées afin de se familiariser avec leurs pratiques de travail, de consulter des assistants techniques et des responsables des principaux partenaires internationaux et d'ONG. Les populations bénéficiaires des assistances humanitaires faisaient également partie du panel d'investigation. L'objectif poursuivi était d'évaluer leurs perceptions et opinions sur la pratique du dispositif organisationnel et fonctionnel de suivi-évaluation de Caritas. Ces entretiens ont été effectués à l'aide de questionnaires et guide d'entretien individuel auprès des différents acteurs.

- ***Entretiens avec des informateurs-clés***

Font partie de cette catégorie les responsables suivi-évaluation (RSE) de Caritas Bénin intervenant sur les différents projets d'assistance humanitaire. En font également

partie, les responsables d'organisations ou les chefs de communautés (délégués ou chefs d'arrondissement etc ...). Leur rôle est d'une importance capitale de par leur expérience sur le terrain du fait qu'ils connaissent au mieux les actions/activités menées en matière de suivi-évaluation par Caritas Bénin. Leurs interviews ont permis de recueillir ainsi leurs opinions, analyses et propositions d'amélioration.

- ***Entretiens avec les populations affectées***

Des entretiens se sont déroulés avec les populations affectées par des situations de désastres/catastrophes. Cette cible a été une source importante pour l'obtention d'informations sur les secours reçus ainsi qu'une étape essentielle pour mieux comprendre leur satisfaction et leurs besoins.

En effet, ces populations fournissent le plus souvent de très bonnes informations pouvant être interprétées en actions sur l'assistance mise en œuvre, sur le fait qu'elle soit conforme à leurs besoins ou non. Les connaissances de ce groupe cible sont primordiales pour mieux appréhender les difficultés et y répondre de façon éthique.

- ***Enquêtes avec les acteurs/experts externes issus des organismes partenaires de Caritas***

Des entretiens ont été également menés avec cette catégorie de personnes pour échanger sur les résultats intermédiaires ou finaux obtenus en matière de suivi-évaluation des projets d'assistance humanitaire au profit de Caritas Bénin.

3.3.4 Observation directe sur le terrain de la pratique du suivi-évaluation:

L'observation directe est très utile pour collecter des données primaires sur des comportements et sur des conditions physiques en matière de pratique de suivi-évaluation. De nombreuses opportunités s'offriront probablement à nous pour observer cette pratique. L'observation est également utile pour trianguler les données recueillies à partir d'autres sources d'information afin d'assurer la précision et la fiabilité des recherches qualitatives et par des méthodes combinées.

L'ensemble de ces techniques de collecte de données mis en œuvre a permis de vérifier des faits, de recueillir des opinions, des points de vue, des propositions et des réactions aux premières conclusions.

3.4 Traitement des données recueillies

Au moyen d'une grille d'analyse des données recueillies, sont organisées et classées, les informations obtenues en fonction de la nature de nos variables définies (indépendantes et dépendantes) et de nos questions de recherches.

Pour vérifier les informations sur la perception de la performance du dispositif de suivi-évaluation, nous avons adopté la technique de triangulation en croisant les données obtenues et les méthodes de collecte, provenant de sources diverses. Les données quantitatives ont été saisies manuellement et traitées à l'aide du logiciel Excel.

3.5 Analyse des données recueillies

Les données recueillies sur le terrain ont été analysées en vérifiant si la pratique du suivi-évaluation était en cohérence avec les règles établies par Caritas Bénin. De façon spécifique nous nous sommes concentrés à examiner le cadre institutionnel et fonctionnel dans la mise en œuvre du suivi-évaluation.

Pour vérifier ce principe, nos outils d'analyse étaient basés comme précédemment mentionné, sur l'approche PODC (Planification, Organisation, Direction et le Contrôle). Cette démarche a permis de fournir une estimation sur la pertinence des actions humanitaires, la cohérence dans l'organisation pour coordonner son suivi-évaluation ainsi que son efficience et son efficacité.

3.6 Vue d'ensemble sur les mécanismes de suivi-évaluation de Caritas Bénin

3.6.1 Structure organisationnelle et fonctionnelle de Caritas Bénin

Les projets mis en œuvre par Caritas Bénin participent à améliorer les conditions de vie des populations à la base et favorisent la rencontre et l'inclusion sociale.

L'organisation générale du système de suivi-évaluation de Caritas Bénin est gérée par un dispositif qui mérite ici d'être évoqué.

Il a été conçu de manière à faire interagir notamment les gestionnaires des projets/secteurs et les partenaires ainsi que les différents responsables des unités de suivi-évaluation dans la collecte de l'information à la base.

3.6.2 Définition des procédures pour la gestion de l'information

Au Bénin, l'église catholique dispose des structures permanentes et décentralisées jusqu'au niveau village. Au niveau interne, ces structures représentent des canaux de communication, la mise en synergie des actions entre la base et le niveau central. Au niveau externe, l'église catholique développe également des relations extérieures solides et permanentes avec les différentes structures.

La Conférence Episcopale du Bénin (CEB) représente l'organe supérieur de décision doté d'un Secrétariat Général qui se situe à la Direction nationale de Caritas Bénin. Pour remplir sa mission, elle agit à travers ses structures hiérarchiques et décentralisées qui sont les diocèses, les paroisses et les congrégations ecclésiales au niveau des villages. Chaque diocèse ou paroisse est autonome et doté des services techniques nécessaires pour son fonctionnement. Grâce à ceux-ci, la gestion de l'information est aménagée par le biais d'un ensemble d'outils qui permettent de collecter au mieux, d'analyser et de diffuser l'information obtenue. Cette organisation nous a amené à présenter le modèle de circulation de l'information de Caritas Bénin dans les sections suivantes.

3.6.3 Niveau d'utilisation et de transmission des informations et des données

Le dispositif de collecte d'informations et d'échange de données prévu par Caritas Bénin s'appuie sur des structures au niveau des différents diocèses et paroisses à travers le pays. Ce cadre a été mis en place et décrit la façon dont les différentes structures à la base collectent et partagent l'information. Il comporte quatre niveaux essentiels répartis comme suit :

a) Niveau village (à la base)

Pour clarifier la collecte des informations et faciliter la transmission des données vers le niveau central, Caritas Bénin a élaboré des outils destinés aux différents responsables au niveau des villages bénéficiaires des actions. Parmi ces outils, on retrouve deux fiches principales: la « *Fiche primaire d'assistance aux personnes en situation difficile* » et la « *Fiche alerte* ». Celles-ci doivent être entièrement

complétées, signées et envoyées en version originale au niveau paroissial. En clair, les données collectées au niveau village sont transmises aux paroisses de tutelle dans un bref délai pour une prise en charge d'urgence des personnes en situation difficile ou sinistrées.

b) Niveau paroisse

A ce jour, Caritas Bénin compte à travers tout le territoire national trois cent quatre-vingt-trois (383) paroisses. Afin de faciliter le transfert des informations aux échelons supérieurs, les paroisses une fois obtenu les informations au niveau des villages, font la synthèse des appuis fournis aux personnes en situation difficile ou sinistrées.

Pour faciliter une prise en charge rapide des personnes sinistrées, un compte rendu systématique est fait au niveau diocésain. Un rapport narratif annuel faisant le point détaillé des différentes activités menées durant l'année est élaboré.

Par ailleurs, par le biais d'une planification hebdomadaire, le point d'exécution mensuel et trimestriel des activités est établi. Les rapports techniques et financiers ainsi que les différentes fiches sont transmis au niveau diocésain qui se partage ensuite les informations obtenues.

c) Niveau diocèse

Caritas Bénin compte au total dix (10) diocèses à travers tout le territoire national. Ceux-ci, développent des outils de synthèse pour les activités de planification et de présentation de rapports. Parmi ceux-ci on peut citer :

- les fiches synthèse des appuis aux personnes en situation difficile ;
- les fiches synthèse des données des paroissiales ;
- les fiches synthèse trimestrielle de la performance programmatique ;
- les comptes rendus de sinistres et de réunions ;
- les rapports d'évaluation de la mise en œuvre des recommandations des missions de vérifications internes et externes ;
- la matrice de leçons apprises ;
- les rapports narratifs d'activités annuelles ;
- la fiche de renseignements sur les actions de développement ;
- le point d'exécution du plan de travail annuel.

Tous ces outils contribuent de manière significative à améliorer les procédures de suivi et de reddition des comptes du diocèse. Ainsi, ils permettent à chaque évêque de suivre de plus près le niveau d'exécution technique et financier des activités planifiées et des paroisses. Ils permettent également d'évaluer la contribution du diocèse aux efforts de développement de façon générale et s'assurer que les services et les planifications sont intégrés et complémentaires.

Chaque diocèse doit rendre des comptes au niveau central c'est-à-dire au Secrétaire général de la Direction nationale de Caritas Bénin, qui à son tour, rapporte à la Conférence épiscopale.

d) Niveau de la Direction nationale de Caritas Bénin

La Direction nationale de Caritas Bénin est dirigée par un Directeur national. La gestion journalière des activités est assurée par une équipe permanente et dévouée qui se charge entre autres, de l'administration, de la communication et de la mise en œuvre des activités des projets de développement sur le terrain ainsi que de leur suivi-évaluation. Au sein de la Direction nationale on retrouve plusieurs services qui travaillent en collaboration étroite.

La mise en œuvre du suivi-évaluation est assurée par le service, relevant de la Direction des Programmes qui a pour mandat de s'assurer que les activités des projets/programmes se déroulent correctement.

Le système de suivi-évaluation a été conçu de manière à ce que l'essentiel des besoins en informations qui varient en fonction de l'utilisateur soient couverts. Un système d'informations et de suivi des activités consacrées à l'aide humanitaire, a été mis en place. Lorsque des crises importantes ont éclaté, elles ont fait l'objet de discussions au cours des réunions spécifiques qui se tiennent au sein de Caritas Bénin.

Le service de suivi-évaluation accomplit un suivi systématique et détaillé des projets et produit régulièrement (une fois par trimestre et une fois par an) un rapport mettant en évidence à la fois les activités et les résultats des projets et programmes de Caritas Bénin tant sur le plan technique que financier. Un rapport mensuel est également adressé à la Directrice de programmes.

Ce système permet d'apprécier d'une part l'efficacité des mécanismes et des procédures mis en œuvre et d'autre part, les résultats et les effets des projets et programmes par rapport aux objectifs et aux indicateurs énoncés.

De façon spécifique, l'équipe de suivi-évaluation assure les responsabilités suivantes:

- mettre en œuvre les procédures décrites dans le document de suivi-évaluation ;
- assurer le bon fonctionnement du système de suivi-évaluation, notamment celui des outils élaborés, la mise à jour cohérente et régulière des données, leur transfert correct entre les responsables et leur diffusion satisfaisante vers les utilisateurs ainsi que les bénéficiaires;
- signaler les problèmes que les données de suivi auront mis en évidence, rechercher et proposer des solutions à ceux-ci;
- s'assurer que la diffusion des informations recueillies au du suivi-évaluation de Caritas Bénin s'effectue auprès des partenaires techniques et financiers.

Pour la réalisation des activités prévues dans chaque projet soumissionné, Caritas Bénin dispose des ressources humaines composées entre autres:

- d'un coordonnateur qui rend compte au Directeur National de la progression des activités;
- d'un suivi-évaluateur qui travaille conjointement avec le coordonnateur et veille à la production des indicateurs de performance;
- d'un comptable financier qui travaille en collaboration avec l'équipe de coordination ;
- d'une assistante de direction qui contribue à la gestion administrative de Caritas Bénin;
- des animateurs communautaires qui ont la charge de sensibiliser, d'informer, de former et de suivre les bénéficiaires dans les activités au quotidien.

En clair, le service assure la constitution et la gestion de la base de données issue des études de référence, des évaluations périodiques annuelles et biannuelles ainsi que de la base de données pour le suivi des réalisations techniques et financières. Cette base, appelée SIDOC⁴³ installée au niveau du Secrétariat Général de Caritas Bénin héberge

⁴³ Système Intégré des Données Communautaires

les données obtenues. Celles-ci sont communiquées aux partenaires techniques, financiers et instituts qui coopèrent avec Caritas Bénin, dans le déroulement de la procédure. L'annexe 8 nous donne un aperçu de cette base de données.

Les utilisateurs habituels et réguliers du document de suivi-évaluation sont très variés. Parmi ceux-ci, on retrouve entre autres :

- le réseau Caritas Bénin et ses instances de gouvernance (Conseil d'Administration, Assemblée Générale) ;
- les Directions Nationale et Diocésaine avec leurs Directions Techniques (Direction des Programmes);
- la Direction de l'Administration et des Finances, etc...

Tous ces agents sont sous l'autorité de la Directrice des Programmes. L'annexe 9 présente l'organigramme de l'organisation interne mise en place par Caritas Bénin pour assurer la mise en œuvre efficace des activités.

3.6.4 Concertation technique

A travers des réunions trimestrielles de concertation, les responsables des services techniques diocésains et paroissiaux ainsi que les présidents des réseaux communautaires basés au niveau des villages se rencontrent pour échanger avec les responsables de l'équipe d'encadrement de la Direction nationale sur les aspects stratégiques et opérationnels techniques dans la mise en œuvre des projets. Ces réunions sont constituées de plusieurs interfaces de coordination avec quelques Ministères du pays et les rencontres trimestrielles entre l'équipe de Caritas Bénin et les partenaires limitrophes. Au niveau des diocèses se tiennent des réunions de coordination avec les différents responsables. Elles sont organisées pour identifier les progrès, les difficultés, les besoins d'ajustement et de capitalisation.

De façon concise, on retient que le circuit de l'information des données remonte du niveau opérationnel vers le niveau national par le biais des équipes de terrain et de coordination au niveau intermédiaire. La synthèse des données réalisées au niveau national sera transmise à la Conférence Episcopale, aux partenaires techniques et financiers et aux institutions sectorielles pour information. Une rétro information est dirigée vers les acteurs opérant à la base par le niveau national.

Cette démarche offre une vue d'ensemble du processus de suivi-évaluation de Caritas Bénin faisant apparaître les actions et interactions de chaque acteur.

CHAPITRE 4 : Présentation et synthèse des résultats de l'étude

Le présent chapitre présente les constats et conclusions issus de notre étude ainsi que les recommandations essentielles.

Avant d'aborder l'analyse proprement dite des résultats de l'étude, nous tenons à faire connaître en premier lieu, une observation importante sur le fonctionnement pratique et les facteurs déterminants du système de suivi/évaluation de Caritas Bénin.

Par la suite, nous présenterons la synthèse des résultats de l'étude. Les conclusions obtenues permettront de vérifier si ces résultats ont répondu à l'objet de notre recherche et si la pratique du suivi-évaluation est en cohérence avec les règles établies par Caritas Bénin.

Par ailleurs, nous observerons leur concordance avec nos hypothèses de recherches énoncées.

Ce cadre d'analyse permettra ainsi, d'identifier les limites de notre étude et de faire des recommandations essentielles.

4 Principales observations et analyses des résultats

Les résultats proposés ci-dessous sont le fruit d'une recherche sur le terrain réalisée durant le stage à la Direction nationale de Caritas Bénin entre juin et août 2016. L'analyse empirique a consisté en des observations et des entretiens d'une soixantaine de personnes qui sont directement impliquées dans la mise en œuvre des actions au niveau de Caritas Bénin et les autres acteurs des différents diocèses à travers le pays.

4.1 Bilan de l'analyse diagnostique et fonctionnalité du système de suivi/évaluation des projets humanitaires de Caritas Bénin

De manière globale, l'analyse diagnostique de la fonctionnalité du système de suivi-évaluation de Caritas Bénin mène aux conclusions suivantes :

Au début de notre stage au sein de Caritas Bénin en juin 2016, l'organisme ne disposait pas d'équipe opérationnelle de suivi-évaluation en place à la Direction nationale ainsi que des mécanismes permettant de mesurer l'atteinte du niveau des résultats escomptés. C'est durant le déroulement de celui-ci que, pour des raisons de conformité

avec la thématique de notre projet de recherche, la décision de mettre en place une équipe chargée de suivi-évaluation a été prise de façon officielle. L'annexe 5 illustre la note de service stipulant cette décision de mettre en place une unité chargée d'effectuer le suivi-évaluation des projets humanitaires.

Dès lors, grâce au soutien technique et financier des partenaires notamment le CRS-Bénin, l'équipe de suivi-évaluation a élaboré un document de politique et de rapportage du réseau de Caritas Bénin sur la base des procédures partenariales et en tenant compte des principes de son plan stratégique. A ce titre, un atelier de validation du document de politique de suivi-évaluation et de rapportage a été organisé au cours duquel des participants venus des différents diocèses et certains partenaires techniques et financiers de Caritas Bénin ont assisté.

L'objectif de cet atelier était de collecter des observations et apporter de façon significative des améliorations afin d'aboutir à la mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation du réseau Caritas Bénin.

Malgré cela, à la fin de l'atelier et même jusqu'au terme de notre stage, le document de politique de suivi-évaluation de Caritas Bénin n'était pas encore disponible pour être utilisé étant donné que le travail n'était pas entièrement terminé. En clair, il n'existait donc pas un suivi-évaluation global des activités de Caritas Bénin qui permettait d'en connaître les résultats en matière d'action humanitaire et d'en apprécier l'impact par rapport aux objectifs escomptés. Les seules données disponibles se trouvaient à l'état brut au niveau de la Direction nationale, ou au niveau des différentes entités que sont les diocèses et les paroisses.

4.2 Principales conclusions

La recherche sur la pratique du processus de suivi-évaluation des projets d'aide humanitaire de Caritas Bénin, s'est effectuée comme stipulé ci-avant. L'analyse s'est basée sur quatre critères fondamentaux : la planification des activités, l'organisation, la direction et le contrôle (PODC). Elle a été conduite selon une approche méthodologique qui présente les résultats sur la base des éléments tels que la *cohérence*, l'*efficacité*, l'*efficience*, et la *durabilité*. Ils ont chacun fait l'objet d'une investigation plus approfondie sur leur portée en rapport avec les différents projets humanitaires de Caritas Bénin.

L'analyse croisée (triangulation) des données primaires et secondaires provenant de multiples sources⁴⁴ a permis de mettre en évidence les principales conclusions ci-dessous:

4.3 Analyse des résultats relatifs aux variables indépendantes

Cette section a consisté à vérifier ce dispositif de suivi-évaluation à travers les outils d'analyse qui se sont basés comme mentionné précédemment, sur l'approche PODC (Planification, Organisation, Direction et le Contrôle).

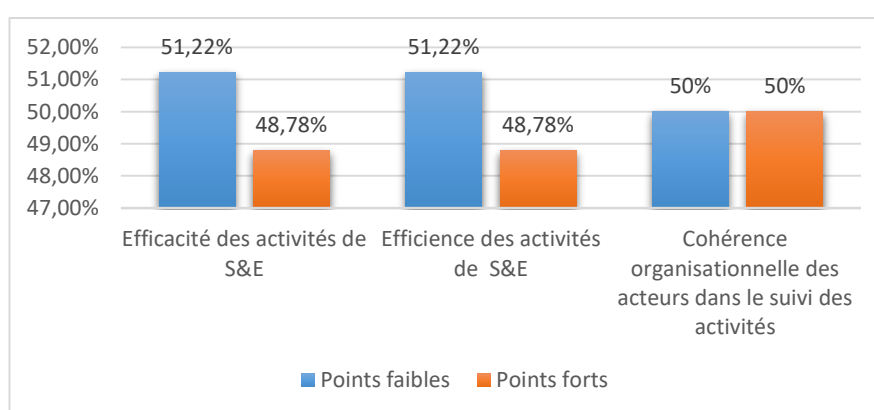
Le tableau 4 et la figure 7 ci-après présentent de façon globale les niveaux de perception des intervenants sur les aspects organisationnels et fonctionnels dans la mise en œuvre des activités du suivi-évaluation.

Tableau 4: Niveaux de la perception des intervenants sur les aspects organisationnels et fonctionnels des activités du S&E

Indicateurs	Points faibles	Points forts
Planification des activités de S&E	60,16%	39,84%
Organisation des activités de S&E	57,84%	42,16%
Direction des activités de S&E	69,17%	30,83%
Contrôle des activités de S&E	73,17%	26,83%

Source : Résultats du dépouillement, EL-Oumar ABOUBAKAR, juillet 2016.

Figure 7: Représentation graphique de la perception des intervenants sur les aspects organisationnels et fonctionnels des activités du S&E



Source : Données de dépouillement, EL-Oumar ABOUBAKAR, juillet 2016.

⁴⁴ Conclusions et les recommandations des rapports d'évaluation des résultats de projets qui ont été produits par Caritas Bénin.

4.3.1 La planification des activités de suivi-évaluation

L'analyse portant sur la **planification** des activités, fait apparaître l'existence d'un planning de façon générale et celui des activités du suivi en particulier. Suivant le plan intégré de travail, cette planification est soit hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle ou annuelle. Nous avons noté une démarche participative de Caritas Bénin qui prend en compte les activités des partenaires techniques et financiers dans la planification des activités du suivi et de l'évaluation. De même, lors de certaines réunions statutaires, cette planification s'effectue en présence des membres de l'équipe d'encadrement de Caritas au niveau de la Direction nationale, des responsables diocésains ainsi que ceux de la communauté paroissiale invités pour la circonstance. Par ailleurs, celle-ci est établie également sur la base des relations fonctionnelles qui lient les divers partenaires et elle est régie par les termes de références prévus dans le cahier des charges de chaque projet humanitaire à exécuter.

Cependant, sur la base de nos données empiriques collectées auprès des différents acteurs, on constate que plus de 60% des enquêtés soulignent le fait que certaines activités de suivi menées sur le terrain par Caritas Bénin sont spécifiques à chaque type de projets et ne suivent pas une planification globale de toutes les activités prévues à la base par Caritas. Selon les propos de nos interlocuteurs, les indicateurs à évaluer ne sont pas systématiquement connus d'avance. Cela entraîne parfois des complications dans la justification des activités mises en œuvre.

Ils affirment de même, que le suivi ou l'évaluation des activités d'un projet dépend parfois d'une situation subite au sein des communautés. Citons par exemple des cas où les activités sont mal exécutées, ou lors de conflits de leadership, ce qui oblige les responsables de Caritas à abandonner leurs activités soudaines et à se rendre sur le terrain pour régler le problème. Ce phénomène aurait pu être évité si les activités étaient planifiées dès le départ et suivies de près. Au regard de la situation susmentionnée, on peut s'aventurer à affirmer que la planification de Caritas ne respecte pas toujours les règles en matière de suivi et de l'évaluation.

4.3.2 L'organisation des activités de suivi-évaluation

A propos de l'**organisation**, il convient de mentionner qu'il n'existe qu'un responsable de suivi-évaluation désigné pour la mise en œuvre des activités d'un projet de lutte contre le VIH financé par le Fonds Mondial (VIH/NMF/Fonds Mondial) et non pour tous les projets gérés par Caritas Bénin. Chaque type de projet est géré par un Coordonnateur désigné mais qui n'effectue les opérations de suivi qu'au cours des réunions organisées avec les membres des comités villageois. Certes cette méthode paraît convenir dans le suivi de proximité des activités compte tenu du nombre important des travaux à mener mais, dans la pratique selon nos investigations, celle-ci ne favorise pas la compilation, la transmission rapide et le partage des informations étant donné la multitude d'intervenants. Notre étude révèle des lacunes dans l'organisation du suivi inhérentes à une surcharge des activités. *«Lorsque les responsables de Caritas Bénin ont des préoccupations particulières, ils mettent la pression sur nous'' ; cette façon de nous imposer ce rythme accéléré de fournir les données, nous met dans une situation embarrassante»*, exprimait un intervenant interrogé au niveau de l'une des paroisses.

En effet, 57,84% des interlocuteurs contre 42,16% évoquent un manque d'efficacité dans la collecte des données et le suivi-évaluation des activités.

Certains acteurs ont même témoigné du fait, qu'en dehors des activités qui relèvent de la planification harmonisée, Caritas Bénin en introduit très souvent de nouvelles non planifiées pour lesquelles on constate une précipitation dans leur mise en œuvre. De plus, ils affirment qu'à certains moments, une demande d'informations à ''chaud'' de la part de la Direction nationale est adressée aux responsables diocésains et ceux de la communauté paroissiale.

L'organisation des activités de suivi-évaluation montre que le niveau d'appréciation n'est pas cohérent et pas assez méthodique dans l'ensemble. Cela pourrait avoir des répercussions sur l'aboutissement des objectifs d'un projet. Nous pensons que l'équipe d'encadrement de Caritas Bénin devrait reconsidérer la manière d'aborder le suivi-évaluation dans son ensemble.

4.3.3 La direction des activités de suivi-évaluation

En ce qui concerne le volet de **direction** dans le suivi-évaluation des activités de Caritas Bénin, nous avons noté que le système mis en place pour mener le suivi-évaluation paraît complexe. En effet, le principe d'ancrage instauré pour rendre plus flexible le suivi-évaluation, ne donne pas de résultats assez réguliers. Cette manière de pratiquer le suivi-évaluation des activités sur le terrain révèle plus de 69,17% de points faibles du processus, au niveau de la direction des activités.

L'organigramme des acteurs de Caritas Bénin, tant au niveau central (Direction nationale), intermédiaire (Diocèses) ou périphérique (Paroisses), devrait en principe faciliter le suivi rapproché. Mais, tel n'est pas le cas car, nous relevons un manque de coordination ou de management entre ces trois niveaux de la pyramide humanitaire.

En conséquence, la somme de tous ces facteurs, ne permet pas de gérer les activités du suivi-évaluation de manière appropriée.

4.3.4 Le contrôle des activités de suivi-évaluation

Dans le cas du **contrôle**, l'étude a relevé quelques insuffisances caractéristiques qui paraissent être des facteurs importants et qui doivent être résolues dans la planification des stratégies pour la mise en œuvre du suivi-évaluation.

En effet, celle-ci a mis en exergue l'absence d'un responsable chargé d'effectuer le suivi de toutes les activités des projets gérés par Caritas Bénin sur le terrain. On note par ailleurs l'absence d'un canevas/outils type de collecte de données destiné aux acteurs aux niveaux intermédiaire et périphérique. On note par contre l'existence de plusieurs canevas/outils qui portent parfois confusion pour les utilisateurs.

Concernant les audits internes réalisés par la représentation de Caritas Bénin, ils ne sont pas pratiqués de façon régulière selon les principes prédéfinis. Parfois on attend deux voire trois mois avant de réaliser un contrôle interne. Ils ne semblent pas constituer de façon spécifique un défi dans la mise en œuvre et le suivi des activités. Les risques d'échec ne sont pas abordés et ne font l'objet d'une réflexion approfondie, qu'au cours des instances telles que le rapportage trimestriel et les états d'avancement des activités.

De même, il a été noté un manque de discernement dans le suivi et le contrôle qui entraîne souvent la non-conformité des données collectées sur le terrain. Très souvent, il y a des différences entre les données fournies au niveau central et le niveau périphérique. Certains indicateurs objectivement vérifiables ne sont pas entièrement renseignés, notamment les informations relatives aux données de base⁴⁵.

En outre, les versements bancaires inhérents aux frais de fonctionnement sont effectués tardivement, ce qui occasionne un désintéressement par rapport aux implémentations effectives des activités. Les informations ne parviennent pas toujours à temps et ralentissent à leur tour la transmission des rapports d'activité de Caritas Bénin à la représentation épiscopale. Ceci, entraîne une faible harmonisation dans la collecte et l'utilisation des données. Par ailleurs, Caritas Bénin intervient sur tout le territoire du pays ce qui engendre des difficultés dans la consolidation des données surtout quand il faut rédiger un rapport unique.

L'ensemble de ces insuffisances susmentionnées pourraient créer un dysfonctionnement dans le dispositif de suivi-évaluation de Caritas Bénin.

4.4 Analyse des résultats relatifs aux variables dépendantes

L'analyse de l'étude sur le dispositif de suivi-évaluation de Caritas Bénin est essentielle pour être efficace. Elle a été conduite avec l'objectif d'améliorer la performance comme étant notre variable dépendante. De ce fait, comme mentionné ci-dessus, nous nous sommes appuyés spécifiquement sur les indicateurs d'efficacité, d'efficience et la cohérence organisationnelle entre les différents acteurs dans le suivi des activités.

Le tableau 5 et la figure 8 ci-après présentent de façon groupée les niveaux de perception des intervenants sur les aspects organisationnels et fonctionnels dans la mise en œuvre des activités du suivi-évaluation.

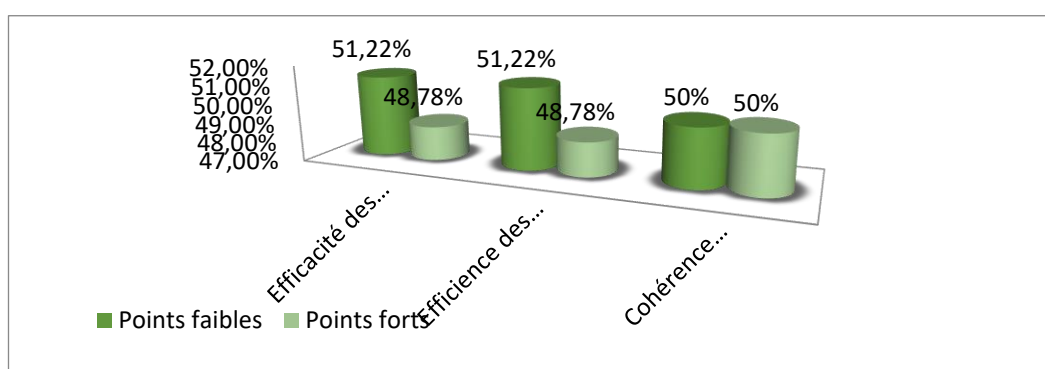
⁴⁵ Rapport à mi-parcours, Caritas, 2015.

Tableau 5: Niveau de perception des intervenants sur la cohérence organisationnelle des acteurs dans la mise en œuvre des activités du S&E

Indicateurs	Points faibles	Points forts
Efficacité des activités de S&E	51,22%	48,78%
Effizienz des activités de S&E	51,22%	48,78%
Cohérence organisationnelle des acteurs dans le suivi des activités	50%	50%

Source: Données du dépouillement de l'enquête, EL-Oumar ABOUBAKAR, juillet 2016.

Figure 8: Représentation graphique de la perception des intervenants sur la cohérence organisationnelle des acteurs dans la mise en œuvre des activités du S&E



Source : Données du dépouillement de l'enquête, EL-Oumar ABOUBAKAR, juillet 2016.

4.4.1 L'efficacité des activités du suivi-évaluation

Il est question ici d'établir le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs visés dans le domaine du suivi-évaluation. En effet, à la question de savoir si les activités de suivi-évaluation de Caritas Bénin ont été efficaces, c'est-à-dire si les résultats à court et moyen termes (outcome) sont atteints, la réponse reste croisée ou mitigée selon les indicateurs obtenus. Notre diagnostic a enregistré des faiblesses.

En effet, environ 51,22% des acteurs jugent que le niveau technique en terme d'efficacité est faible. Ils témoignent que la mise en œuvre des activités de suivi-évaluation souffre d'énormes dysfonctionnements. Par exemple, on peut noter :

- la faible appropriation des logiciels de saisie de données notamment le SIDOC⁴⁶ par les agents de saisie, ce qui occasionne très souvent des difficultés et des incohérences dans le prélèvement et le traitement des données dans la base;
- le faible suivi rapproché des agents de saisie ce qui implique des données mal encodées: ces erreurs auraient été évitées si un suivi permanent avait été mené;
- des erreurs de remplissage enregistrées sur les supports de données ou bordereaux ;
- une communication insuffisante entre la Direction nationale de Caritas Bénin et les services centraux notamment les diocèses et paroisses engagés dans les activités.

En outre, Caritas Bénin dispose certes d'un document préliminaire de suivi-évaluation, en cours de validation mais, d'après certaines personnes consultées et sur la base de nos recherches, beaucoup d'efforts restent à faire pour corriger ce document de base. Il ne comporte pas tous les renseignements requis, notamment la liste des indicateurs (processus, extrants ou output, effets attendus ou outcome...) pour évaluer toute leur performance et la méthodologie de collecte (sources de données, périodicité de collecte...) ainsi que le calcul de ces indicateurs.

Par ailleurs, le diagnostic a montré un défaut de coordination entre le niveau central et les deux niveaux intermédiaire et périphérique.

Somme toute, l'évaluation en termes d'efficacité de conduite des activités de suivi-évaluation montre que, le score d'appréciation n'est pas satisfaisant, ce qui rend peu performante la pratique du suivi-évaluation qui mérite de ce fait d'être renforcée.

4.4.2 L'efficience des activités de suivi-évaluation

La question de l'efficacité des activités de suivi-évaluation consiste entre autres à vérifier si les résultats produits sont à la hauteur des moyens financiers, humains et s'ils ont été correctement utilisés pendant le temps consacré. De même, un diagnostic sur la qualité et la lisibilité des documents techniques et financiers ainsi que leur transmission entre les différents acteurs a été également établi.

⁴⁶ Système intégré des données communautaires

En effet, au niveau du critère efficience, la collecte de données pour analyser les projets humanitaires de Caritas Bénin a enregistré trop peu de résultats pour des raisons d'inaccessibilité des données budgétaires ou financières. En clair, l'analyse des différents documents financiers et les divers échanges effectués avec les responsables des unités de gestion de projets de Caritas Bénin, n'ont pas permis d'obtenir des conclusions conséquentes au niveau des critères d'efficience de suivi et d'évaluation des projets.

Toutefois, parmi les projets évalués, certains ont permis de tirer les conclusions suivantes :

- non-exécution de ceux-ci selon le planning établi, occasionnant des retards de démarrage souvent très longs. Cette situation peut s'expliquer en partie à cause de leur conception et/ou à l'incohérence de leur budget par rapport aux résultats et aux objectifs spécifiques qui en découlent. De ce fait, des difficultés apparaissent dans leur mise en œuvre et leur organisation interne ;
- les budgets alloués à certains projets, n'ont pas convenablement tenu compte des spécificités de ceux-ci et les activités annexes. Le taux des réalisations se situe en-dessous de la moyenne.

A cela, il faut ajouter un certain décalage entre l'information disponible et la situation sur le terrain.

Nonobstant ce déficit, lorsque nous observons le personnel sur le plan technique et humain on note la présence d'une équipe motivée et dévouée malgré leurs lourdes tâches administratives.

4.4.3 La cohérence organisationnelle des différents acteurs pour le suivi-évaluation

A ce niveau, la préoccupation repose sur la corrélation entre les résultats obtenus et les choix stratégiques, plus particulièrement la cohérence organisationnelle entre les différents acteurs pour exécuter le suivi des activités selon le principe d'ancrage qui a été décidé.

En effet, l'une des caractéristiques de l'évaluation de la performance des projets est le maintien de leur utilité. L'absence d'une concertation ou d'échange peut avoir des effets catastrophiques dans l'atteinte des objectifs fixés.

Pour information, tous les intervenants sont unanimes pour s'accorder sur l'utilité des projets ainsi que celle du suivi-évaluation. Toutefois, ils remarquent que la méthode de suivi des activités de chacun des acteurs au niveau de la pyramide partant de l'échelon stratégique et opérationnel est assez divergente. Il manque réellement une concertation ou des échanges fréquents sur la démarche poursuivie afin de mieux coordonner les activités. En effet, 50% des responsables jugent que ce manque d'efficacité est dû à la complexité des mécanismes de suivi des activités sur le terrain. Caritas Bénin a omis notamment de désigner une personne ou un Responsable de Suivi-Evaluation (RSE) pour suivre et évaluer les activités courantes mais a préféré nommer plutôt un responsable Suivi-Evaluation pour un seul projet qu'il gère avec certains animateurs de terrain tandis que les autres projets, sont suivis et évalués par des Coordonnateurs désignés pour la circonstance également avec certains animateurs de terrain. On aurait pu parler de cohérence des implications s'il y avait une stratégie qui permet à un seul responsable d'effectuer le suivi global de toutes les activités des projets de Caritas, de centraliser et synthétiser toutes les données plutôt que d'avoir plusieurs représentants comme c'est le cas actuellement. Tel que représenté, on peut ainsi retenir qu'il existe un manque de cohérence entre les missions, les décisions et les actions. Cela limite ainsi, la diffusion des informations et les mesures à prendre dans l'immédiat. Pour parvenir à une situation idéale, il serait souhaitable d'instaurer un dispositif de conformité, une harmonie entre les différents responsables chargés de faire les suivis et les actions.

Par ailleurs, nos investigations ont relevé que la cohérence dans la mise en œuvre des activités du suivi n'est pas systématiquement observée au sein de Caritas Bénin entre l'aide humanitaire apportée lors d'une urgence et l'aide au développement qui devrait s'opérer avant et après celle-ci.

Enfin, la mobilisation des partenaires et de tous les acteurs, comme les bénéficiaires, ainsi que le degré de leur implication pour l'atteinte des objectifs ne sont également pas réguliers.

Suivant ce cadre d'analyse, si des dispositions conséquences ne sont pas entreprises, cela pourrait entériner le dysfonctionnement dans la mise en œuvre des activités et rendrait difficile leur cohérence et leur rattachement de manière essentielle.

4.5 Vérification des hypothèses de recherche et limites de l'étude

L'analyse de l'étude sur la pratique de suivi-évaluation des projets humanitaires de Caritas Bénin dans un contexte d'urgence et la vérification des hypothèses prédéfinies qui sont énoncées, ont été effectuées en fonction de chacune des variables et ses indicateurs spécifiques. La section suivante aborde la vérification de ces hypothèses au regard des résultats de l'étude obtenus.

4.5.1 Vérification de la 1^{ère} hypothèse

Il était question au départ pour la première hypothèse de recherche de vérifier si *«le dispositif organisationnel et fonctionnel de Caritas Bénin limitait la mise en œuvre adéquate des activités du suivi-évaluation»*.

Après analyse, et tel que structuré, les résultats montrent que le système institutionnel et fonctionnel pour la pratique de suivi-évaluation de Caritas Bénin ne paraît pas précis dans sa globalité. On note en effet, plusieurs facteurs qui entachent le bon fonctionnement des différentes tâches relatives à la collecte, la compilation et la transmission des données en temps réel. De plus, sur le terrain, le suivi des activités accuse encore d'énormes lacunes ce qui génère des dysfonctionnements.

En outre, il convient de remarquer que lors des situations d'urgence gérées par Caritas Bénin, le suivi et l'évaluation des activités sont souvent pratiqués de façon rapide et parfois ils paraissent superficiels.

Ceci nous amène à la lumière de ces explications à attester que, notre première hypothèse de recherche est confirmée: en effet, l'exécution du dispositif du suivi-évaluation a permis de répondre aux questions relatives au cadre organisationnel et fonctionnel qui paraissent inconsistantes dans leur intégralité.

4.5.2 Vérification de la 2^{ème} hypothèse

Dans notre deuxième hypothèse de recherche on a voulu examiner si *«l'exécution des activités de suivi-évaluation par les responsables influençait l'efficacité des actions de Caritas Bénin»*.

Le diagnostic a relevé des insuffisances caractérisées par l'absence d'un responsable unique chargé de faire le suivi-évaluation régulier des activités. En effet, la

responsabilité de la pratique de suivi-évaluation est réservée aux coordonnateurs de projets qui font office de Responsable Suivi et Evaluation (RSE) pour coordonner, suivre et évaluer les activités sur le terrain. Dans la pratique, le monitoring est classique et la mise en œuvre des activités paraît superficielle. Cette technique n'est pas en adéquation avec la pratique habituelle en matière de suivi et d'évaluation de projets. De plus, lors de notre étude, nous avons noté que dans les diocèses, il n'y a pas de compte rendu régulier des activités exécutées. Le partage et la disponibilité de l'information ne sont pas toujours réguliers ou fiables. Le peu de rapports d'activités élaborés ne sont pas transmis à la Direction nationale de Caritas afin que les données soient compilées dans la base.

Certes tous les acteurs rencontrés sont unanimes sur le bien-fondé du suivi-évaluation des activités qui permet de prendre de bonnes décisions mais, ils ne sont pas constants sur le compte rendu des dysfonctionnements et des difficultés qu'ils rencontrent au niveau de leurs diocèses.

Par ailleurs, nombreux sont les responsables des diocèses et paroisses qui évoquent l'existence d'une multitude d'outils qui parfois portent confusion sur le choix à utiliser pour effectuer le suivi et l'évaluation ainsi que le compte rendu des activités. Ils avouent également, n'avoir pas tous la même compréhension sur l'utilisation et le remplissage correct des outils à renseigner.

Au vu de ces remarques qui ne permettent pas d'avoir un score convenable, on peut sans doute approuver que notre deuxième hypothèse de recherche est vérifiée: en effet, la méthode utilisée par Caritas pour suivre et évaluer les activités de ses projets n'est pas analogue avec les pratiques usuelles de suivi-évaluation.

4.6 Discussion

La question du suivi-évaluation de Caritas Bénin dans le contexte d'urgence a été abordée dans son cadre organisationnel et fonctionnel.

Comme nous l'avons susmentionné, la réussite d'une action et de son suivi-évaluation constituent une démarche capitale dans tout processus de mise en œuvre d'une opération humanitaire et/ou d'un projet de développement. Leur performance se mesure le plus souvent par rapport aux dimensions telles que l'efficacité, l'efficience, l'équité, la recevabilité et la transparence (Mc Laughlin & Jordan 1999; OMS 2010).

Dès lors, il s'agira de considérer le suivi et l'évaluation non plus comme une fonction de contrôle mais comme des évidences qui offrent des moyens de capitaliser, d'améliorer la prestation des services et de rendre compte aux principales parties prenantes en faisant état des résultats obtenus⁴⁷.

Toutefois, il est essentiel de mentionner que le suivi et l'évaluation ne comprennent pas les mêmes attributions ou caractéristiques. Leur efficacité et leur pérennité ne sont pas toujours identiques selon les situations. On peut obtenir des résultats positifs pour une période donnée et dans la suite du déroulement des activités, connaître des points faibles ou des écarts. Le suivi-évaluation n'est pas toujours dynamique ou rationnel et sa réalisation peut être interrompue ou bloquée par une situation inopportune. Pour cela, au-delà des moyens dont dispose une équipe de gestion d'un projet, le suivi-évaluation dépendra du contexte dans lequel il est mis en œuvre et surtout de son plan-cadre opérationnel.

Ceci signifie qu'avoir un meilleur dispositif de suivi-évaluation n'est pas une fin en soi, c'est une démarche adaptatrice, non figée et qu'il faut moderniser en fonction de la situation dans laquelle celui-ci est effectué. Cela dépendra donc, des objectifs poursuivis, des moyens financiers et humains dont on dispose ainsi que de la période qui lui est dévolue. En d'autres termes, le suivi et l'évaluation ne sont pas linéaires. Ils deviennent l'objet de débat et de délibération mutuelle pour transformer un dysfonctionnement en une nouvelle disposition. Ils produisent des modalités, des adaptations ou des recommandations pour appliquer telle ou telle autre action ou décision. On est face à la théorie de contingence de Henry Mintzberg qui nous montre qu'il n'y a pas une façon type pour organiser et coordonner une structure tout comme il n'y a pas de mesure standard pour mettre en œuvre un suivi-évaluation de façon efficace. Dans son analyse, il établit qu'il existe plusieurs modes pour énoncer les activités, les coordonner et les suivre. Les organisations humanitaires qui les développent en adoptent différentes approches suivant les régions où elles interviennent.

⁴⁷ Banque mondiale (2000). *Key Performance Indicator Handbook*. Washington. p 5.

Cependant, on peut s'interroger s'il est toujours judicieux de réaliser une évaluation lorsqu'elle est coûteuse et prend du temps, lorsque l'organisme humanitaire présente des intérêts stratégiques ou encore lorsque les parties prenantes souhaitent une évaluation sachant bien que les remarques formulées ne seront pas prises en considération. Est-il approprié de réaliser une évaluation quand elle apporte de nouvelles informations ou lorsque les données fournies ne sont pas fiables ou superficielles?

Par ailleurs, remarquons que, le suivi-évaluation d'une opération fait appel à une multitude d'organismes ou d'acteurs et, dans cette affluence, on observe une variation de la perception de la démarche mise en œuvre, en fonction des intérêts de chacun. Certains intervenants dans l'évaluation, peuvent tenter d'influencer les résultats, par exemple dans le cas où ils se montreraient partiaux dans l'analyse des données juste pour servir leurs intérêts (Buriyovich; 2005). En réalité, dans nombre de situations d'urgence on constate que les pratiques classiques d'intervention menées par les différentes organisations qui opèrent sur le terrain, et leurs diagnostics sont souvent rapides, voire, superficiels (Grünewald, URD, 2000). De ce fait, ils ne sont pas toujours spontanés, ils peuvent être observés à certains endroits et pas dans d'autres.

En substance, on peut soutenir que, pour qu'un suivi-évaluation s'effectue dans une dynamique cohérente et raisonnable, un certain nombre de dispositions et conditions préalables sont nécessaires notamment, une équipe dynamique, efficace ayant des capacités organisationnelles, décisionnelles et proactives.

4.6.1 Aperçu des forces du système de suivi-évaluation de Caritas Bénin

L'analyse du système de suivi-évaluation à travers notre étude, montre d'énormes potentialités dans chacun des diocèses et paroisses gérés par Caritas Bénin en dépit des nombreux dysfonctionnements constatés. On le remarque essentiellement aux niveaux institutionnel et normatif.

En effet, des documents stratégiques de planification existent et définissent les rôles et responsabilités des acteurs.

Le système de suivi des activités est organisé dans un schéma pyramidal du niveau central (diocèse de Cotonou) vers le niveau périphérique (les autres régions du pays).

Aussi, Caritas Bénin dispose d'une équipe technique qui permet de renforcer le partenariat au niveau national et regroupe les différentes parties prenantes notamment les institutions de l'Etat, les partenaires techniques et financiers ainsi que les ONG locales. Par ailleurs, Caritas Bénin dispose d'un chronogramme de travail qui lui permet de se pencher sur les grandes questions relatives au suivi et à l'évaluation des interventions d'urgence.

Cependant, malgré les points positifs qui sont évoqués ci-dessus, il manque encore au dispositif de suivi-évaluation de Caritas Bénin un mécanisme efficace inter acteurs qui conduit le cadre de planification et de gestion stratégiques des actions humanitaires.

4.6.2 Limites et difficultés dans la conduite de l'étude

Notre recherche menée durant deux mois a permis de recueillir plusieurs informations. Néanmoins, elle n'est pas exhaustive et présente des limites. Ces dernières sont relatives aux difficultés de vérifier la fiabilité et la validité de certaines informations surtout que Caritas Bénin ne disposait pas d'un document formel en matière de suivi-évaluation. Cette situation a rendu un tant soit peu pénible l'analyse du suivi et évaluation des différents projets humanitaires mis en œuvre par Caritas Bénin malgré l'existence de divers outils. On ne disposait pas de tous les renseignements requis, notamment la liste des indicateurs (de processus, d'extrants ou d'output, d'effets attendus ou outcome, etc...) pour évaluer toute leur performance et la méthodologie de collecte (sources de données, périodicité de collecte...) ainsi que le calcul de ces indicateurs. Les résultats obtenus n'ont pas de valeur statistique qui permette de situer le niveau de la qualité des actions de suivi-évaluation réalisées par Caritas Bénin et de ce fait, en limitent l'étude. L'appréciation des projets achevés s'articule autour des critères attribués notamment leur pertinence, leur efficacité, leur effet et durabilité.

Aussi, durant cette étude, nous avons rencontré un certain nombre de difficultés liées à l'étendue de notre zone d'investigation (10 diocèses à travers le pays).

Par ailleurs, nous avons été confrontés parfois à la réticence de certains acteurs à répondre à nos questions.

Enfin, nous avons dû faire face à l'absence de certaines personnes retenues par leurs activités quotidiennes malgré nos multiples prises de rendez-vous.

A la lumière de ces facteurs limitatifs susmentionnés, cette étude mériterait de faire l'objet d'une recherche supplémentaire plus approfondie. Les résultats des travaux permettront davantage de déterminer les maillons faibles sur lesquels Caritas Bénin pourrait agir lors des prochaines interventions. Quelles sont alors les perspectives d'amélioration de la pratique du suivi-évaluation pour Caritas Bénin?

4.7 Recommandations pour l'amélioration de la pratique du suivi-évaluation pour Caritas Bénin

A la lumière des résultats de cette étude qui a permis de poser le diagnostic du système de suivi-évaluation des interventions de Caritas Bénin, nous formulons ci-après, des recommandations importantes permettant de rendre performant son dispositif de suivi-évaluation mais aussi de conserver et d'accroître son influence, sa stratégie en matière d'aide humanitaire au niveau national. Elles peuvent s'articuler autour des points suivants:

4.7.1 *Au niveau organisationnel et fonctionnel*

Pour une meilleure organisation des activités du suivi-évaluation, il est primordial de prendre en amont des mesures efficaces. Celles-ci doivent faire l'objet d'une structuration pour faciliter la collecte et la communication des résultats obtenus. A cet effet, il est important de dynamiser l'ancrage de Caritas à tous les niveaux avec ses autres partenaires en vue de reformuler les responsabilités concernant son suivi-évaluation et le traitement des données y afférentes.

De plus, il est nécessaire de renforcer les capacités des animateurs de terrain sur l'utilisation du logiciel de suivi-évaluation notamment le SIDOC afin que les données soient mises à jour progressivement (up-to-date) et exploitables en permanence. A cet égard, des formations internes et séances de concertation sur les techniques de mise en œuvre du logiciel doivent être organisées avec des plannings intégrés aux activités

traditionnelles prévues en même temps que des indicateurs précis, des outils appropriés et les ressources nécessaires.

En outre, dans une dynamique de performance, il serait intéressant de mettre en place une cellule de suivi-évaluation, de collecte, d'analyse et de rapportage à tous les niveaux requis de la structure pyramidale de Caritas (une cellule composée des responsables de la Direction nationale, des diocèses et des paroisses).

Par ailleurs, il est utile de définir clairement les termes de référence appropriés et les tâches du suivi-évaluation.

L'ensemble de ces dispositions permettra par la suite, l'amélioration de la production et de la diffusion des informations statistiques.

4.7.2 Au niveau de la production et de la diffusion des informations statistiques

L'efficacité et l'efficience du système de suivi-évaluation dépendent des relations fonctionnelles entre les structures productrices et utilisatrices de données statistiques. Cette collaboration doit s'inscrire dans l'optique d'une meilleure coordination et dans la perspective d'une amélioration du cadre et de la méthodologie de collecte de données ainsi que de leur diffusion. Aussi, il est fondamental de rendre plus aisés les outils de collecte de données pour tous les acteurs et à tous les niveaux pour une meilleure production et diffusion de l'information d'une part, et d'autre part, rendre fonctionnels les points focaux de collecte d'informations à tous les échelons du réseau à savoir, de la Direction nationale jusqu'à la base (diocèses et paroisses).

Enfin, il est essentiel que Caritas Bénin finalise son document initial de suivi-évaluation le plus rapidement possible afin qu'il soit disponible et accessible à l'ensemble des diocèses, des partenaires techniques et financiers ainsi que des utilisateurs pour la mise en œuvre des activités.

Conclusion

A travers l'étude sur le cas de Caritas Bénin, nous avons voulu montrer que le suivi et l'évaluation sous leurs diverses formes ou énoncés sont pertinents. Ils représentent des outils d'analyse et de succès des projets d'aide humanitaire mis en œuvre et permettent d'éviter des risques d'écarts. A cet égard, nous avons montré que dans le cadre des activités d'urgence, Caritas Bénin mène à travers le pays diverses initiatives destinées à promouvoir les droits humains.

En effet, celle-ci a joué un rôle de leadership en appuyant des initiatives locales et en assurant la coordination des activités avec différents partenaires techniques et financiers. Par exemple, elle a renforcé les capacités des communautés à la base dans plusieurs domaines notamment sur la prévention des catastrophes, l'hygiène et l'assainissement du cadre vie et la prise en charge psychologique, économique ainsi que juridique des personnes sinistrées.

Toutefois, l'analyse du dispositif de suivi-évaluation de Caritas Bénin a permis de relever malgré le déroulement des activités sur le terrain, des points faibles à divers niveaux.

L'absence d'un document formel (plan de suivi-évaluation) utilisable sur le terrain a réduit les caractéristiques d'appréciation et d'analyse des informations quant au fonctionnement du système, de la qualité de pilotage des projets, de l'implication des partenaires techniques et financiers ainsi que d'autres acteurs associés.

De plus, l'absence de certains rapports d'activités notamment les rapports annuels et financiers n'a pas permis de tirer profit de plus amples informations pour analyser l'efficacité des activités de suivi-évaluation de Caritas Bénin. Cet état de chose pourrait constituer une menace sur la perception des bonnes œuvres de Caritas Bénin.

Néanmoins, des dispositions sont prises par Caritas Bénin qui bénéficie de l'accompagnement de ses partenaires dont le Catholic Relief Services (CRS), pour mettre en place des mécanismes de suivi-évaluation performants en vue d'atteindre un maximum de résultats. Du fait que les projets d'aide humanitaire mis en œuvre par Caritas Bénin demeurent pertinents et sont intégrés dans la politique nationale du

gouvernement béninois et la pratique des partenaires stratégiques, il est fondamental, qu'on en fasse un suivi rapproché et une évaluation régulière.

Cependant, une grande réflexion demeure, celle de la capacité des organismes intervenants dans l'action humanitaire à appliquer efficacement le suivi et l'évaluation de leurs activités dans des contextes d'urgence.

Bibliographie substantielle

Ouvrages

Bamberger, M., Rugh, J. et, L. (2012). « *RealWorld Evaluation : Working Under Budget, Time, Data, and Political Constraints* » (2ème éd.). Sage Publications.

Bonaventure Gbétoho SOKPOH : « *De l'urgence à la résilience* », Groupe URD, Avril 2013.

Broughton, B. et Hampshire, J. (1997), « *Bridging the Gap: A Guide to monitoring and evaluating development projects* » Australian Council for Overseas Aid, Deaking, Canberra.

Bruno Parmentier, *Nourrir l'humanité*, 2009; Faim zéro, 2014, éd. La Découverte.

Chaplowe, Scott, G., « *Planifier le suivi et l'évaluation.* » Série de modules sur le S&E, Croix Rouge américaine/CRS. Croix Rouge américaine et CRS, Washington, DC, et Baltimore, MD, 2008.

Hagens, Clara, avec l'aide de Guy Sharrock, « *Recruter du personnel de S&E* », 2008.

Hatry, H. (1999). *Performance Measurement: Getting Results*. The Urban Institute, Washington.

McMillan, Della E., et Alice Willard, « *Préparer une évaluation* », 2008.

McMillan, Della E., Guy Sharrock, et Alice Willard, « *Directives et outils pour la préparation et l'utilisation des tableaux de suivi des indicateurs de performance (TSIP)* », 2008.

Philippe Reymond, Jonas Margot & Antoine Margot in « *Les limites de l'aide humanitaire* », 2007.

Kusek, JZ. & Rist, RC., 2004, « *Dix étapes pour mettre en place un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats: un guide pour les praticiens du développement*, La Banque mondiale », Washington, D.C. Document français, 2006, Editions Saint-Martin, Montreal, Quebec Hett 256, Canada.

Scriven, M. « *Evaluation Thesaurus* », (4ème éd) (1991). Sage Publications.

RIDDE, Valery, DAGENAIS, Christian (2009), « *Approches et participation en évaluation programme* », Montréal, Presse de l'Université de Montréal, 480 pages.

WHITE, Deena et coll. (2008), « *La gouvernance intersectorielle à l'épreuve: Evaluation de la mise en œuvre et des premières retombées de la Politique de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire* ».

Voyer, Pierre. « *Les indicateurs: leur utilisation convergente pour l'évaluation, la planification et la gestion*, Société québécoise d'évaluation de programme », ENAP, 22 au 29 mars 2001.

- **Guides et publications**

ACODEV, *La stratégie belge dans le domaine de l'aide humanitaire*, Septembre 2012.

AFD, « *Evaluation intermédiaire du Programme de Développement Rural de Phnogsaly –Laos* », 1999.

Banque mondiale (2000). *Key Performance Indicator Handbook*. Washington. p34.

CICR, « *Evaluation des programmes de sécurité alimentaire en Somalie (1993), Mozambique (1994), dans le Caucase* », 1996.

Commission Européenne (2004). « *Méthodes de l'aide: lignes directrices de gestion du cycle de projet* ». 151p et 160p.

DANIDA, « *Evaluation Guideline* », 1999.

FAO, « *Evaluation des programmes de relance agricole au Burundi et au Rwanda* », 1999.

Evaluation des programmes humanitaires et de reconstruction en Sierra Leone, 2003.

F3E, Guide méthodologique « *L'évaluation: un outil au service de l'action* », Décembre 1996.

Funnell, Sue C., « *Developing and Using a Program Theory Matrix for Program Evaluation and Performance Monitoring* », New Directions for Evaluation, no. 87, Fall 2000.

ICED, *Cours national sur le suivi et l'évaluation des programmes et politiques en Santé*, juillet 2013.

IntraHealth International, « *Sample PI Monitoring and Evaluation Plan* », 2008.

IRRC juin 2001 vol.83 N° 842.

Keith Robin Mackay, *Comment mettre en place des systèmes de S & E pour améliorer les performances du secteur public*, World Bank Publications, 2008.

OECD/DAC, « *Guidance for Evaluating Humanitarian Assistance in Complex Emergencies* », 1999.

John Cosgrave et Margie Buchanan-Smith, (Commentaires Rapport de l'atelier de validation) d'ALNAP, « *Evaluation de l'action humanitaire Guide Fin du processus pilote* », juin 2013.

OECD/Development Assistance Committee, *Principles for Evaluation of Development Assistance*, 1991.

OECD/Development Assistance Committee. « *Review of the DAC Principles for Evaluation of Development Assistance* », 1998.

Programme du Comité directeur pour l'action humanitaire (SCHR) et d'Inter Action), a vu le jour en 2000.

MSF Holland Monitoring and Evaluation Unit, « *Formulating Results for Planning, Monitoring and Evaluation: A Practical Approach* ». Amsterdam, 1997.

PNUD (2002), *Guide du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats*.

Swiss Agency for Development and Cooperation, « *External Evaluation: Are we doing the right things? Are we doing things right?* », June 2000.

UNCDF, « *Monitoring Guidelines* », 2000.

Overseas Development Institute, « *Evaluating Humanitarian Assistance Programmes in Complex Emergencies* », 1998.

UNHCR, « *Enhancement of the Evaluation Function in UNHCR* », 1998.

UNHCR, « *Planning and Organising Useful Evaluations* », 1998.

United Nations Development Programme (UNDP). « *Managing for Results: Monitoring and Evaluation in UNDP. A Results-Oriented Framework*. New York ». November 2001.

UNICEF, « *A UNICEF Guide for Monitoring and Evaluation: Making a Difference?* February », 1991.

VOICE & CISP (2001) *Linking Relief to Rehabilitation and Development* (booklet).

World Bank, « *Monitoring and Evaluation Chapter (draft),* » *Monitoring and Evaluation for Poverty Reduction Strategies*, 2000.

World Bank, « *Operations Evaluation Department (OED), Performance Monitoring Indicators: A handbook for task managers* », 1996.

Worthen, Blaine R., James R. Sanders, and Jody Fitzpatrick, « *Program Evaluation: Alternative Approaches and Practical Guidelines* », 2nd Edition, White Plains, NY: Longman Inc., 1997.

- **Rapports**

Rapport à mi-parcours, Caritas, 2015.

Rapport final (résumé analytique) de l'UE, « *Evaluation de l'action pilote de l'initiative des Volontaires de l'aide de l'UE* », 23 juillet 2014.

Rapport de la conférence des Nations-Unies sur la coopération technique entre pays en développement, Buenos Aires, 30 août-12 septembre 1978 (publication des Nations-Unies, numéro de vente : E.78.II.A.11 et rectificatif) chap1.

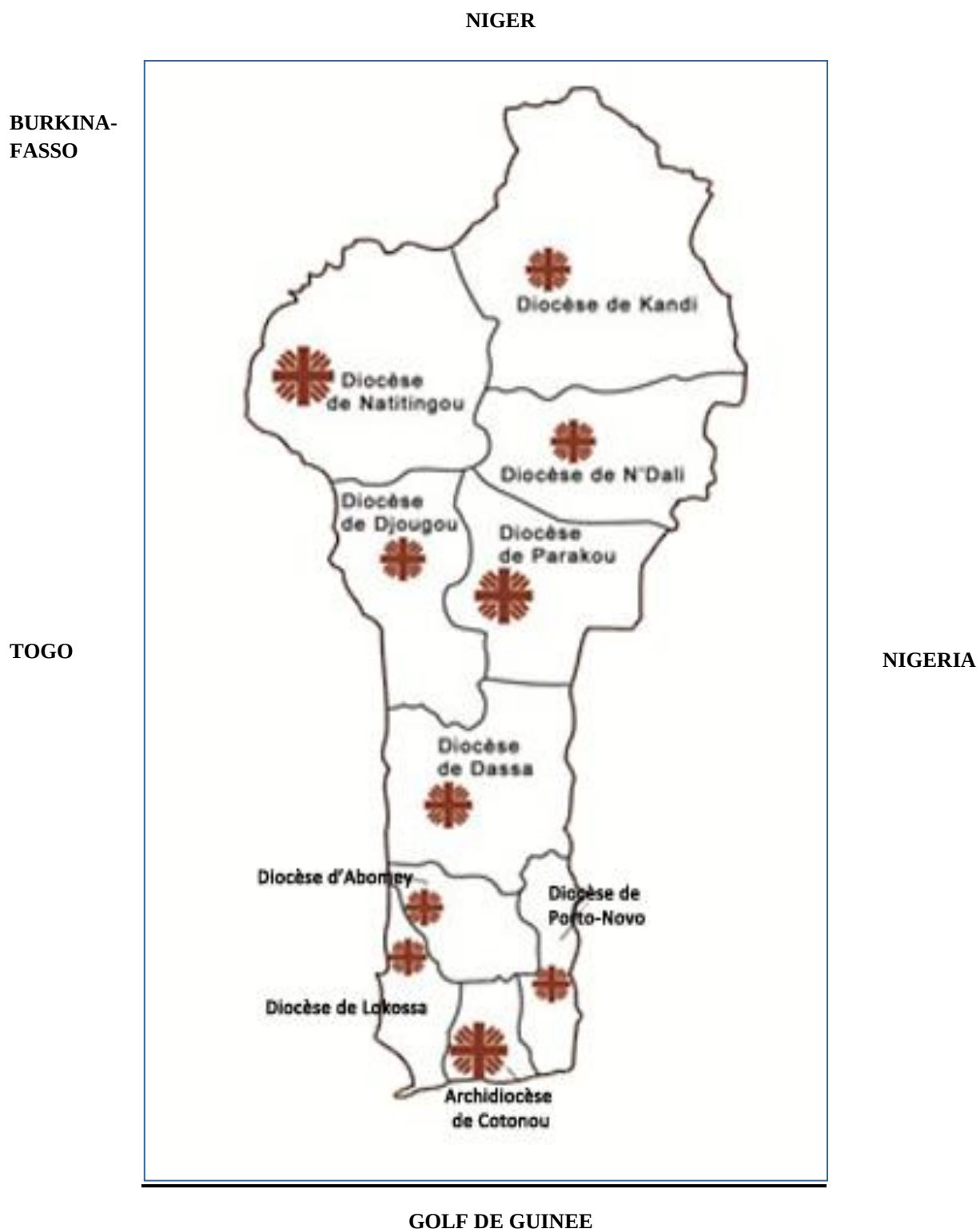
Rapport final, Montréal: CPDS, Université de Montréal, 199 pages.

Annexes

Annexe 1 : Calendrier d'exécution des activités

N°	Principales tâches à effectuer	Période								Observations	
		Juin			Juillet				Août		
		S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	
		14-18	20-24	27-30	1-08	11-15	18-22	25-29	1-05	8-12	
	Phase préparatoire										
0	Démarrage du stage										
1	Fourniture du rapport de conception avec chronogramme pour les rencontres et entretiens										
2	Elaboration du draft du protocole et transmission pour approbation										
3	Réception des différents inputs et actualisation du protocole du mémoire										
4	Présentation du protocole à l'équipe pour commentaires et validation du draft										
5	Elaboration de la version définitive du protocole de recherche										
	Revue documentaire										
6	Elaboration de la revue de la littérature										
	Phase d'exécution										
7.	Elaboration de la liste définitive des personnes à rencontrer/Interviewer										
8.	Elaboration des outils de collecte, les prés tester, les actualiser et les finaliser										
9.	Collecte des données primaires										
10	Analyse et triangulation des données collectées (dépouillement, traitement, exploitation des résultats pour discussion, points positifs, points à améliorer, leçons apprises, recommandations, conclusions)										
	Phase de rédaction du mémoire et du rapport de stage										
11	Rédaction du mémoire										

Annexe 2: Répartition géographique des diocèses de Caritas Bénin sur le territoire national



Source: Service de la communication de la Direction Nationale de Caritas Bénin, juillet 2016

Annexe 3: Récapitulatif des projets mis en œuvre par Caritas Bénin de 1993 à 2016

N°	Période de mise en œuvre	Intitule du projet/programme	Principal objectif de chaque projet	Partenaires techniques et financiers	Cibles concernées/ bénéficiaires	Zones couvertes
1	1993-2013	Projet d'Orientation Sociale et d'Intégration des Réfugiés (POSIR)	Prendre en charge (santé, éducation, formation, assistantes) de tous les réfugiés et demandeurs d'asile résidant au Bénin	UNHCR	Refugiés	Sud du Bénin
2	1996-2010	SEDEKON	Prendre en charge des Personnes vivant avec le VIH/SIDA	Secours Catholique-CRS- Caritas Bénin-Réseau Caritas Internationalis- CAFOD-PAM	PVVIH	Tous les départements du Bénin sauf les communes de Lokossa et Cotonou
3	2007-2014	ROCKNOWAR	Contribuer à l'organisation des Activités Génératrices de Revenus	CORLO IN AFRICA	PVVIH et Personnes indigentes	Département de l'Ouémé
4	2008-2011	Intensification de la Lutte contre le Sida FM/ROUND5	Prendre en charge (appui nutritionnel, formation, santé...) des Orphelins et Enfants Vulnérables du SIDA	FONDS MONDIAL	OEVI	Atlantique -Littoral- Ouémé-Plateau-Mono-Couffo-Zou
5	2009-2015	PALU ALAFIA	Prendre en charge des enfants de 0-05 ans dans la lutte contre le Paludisme	FONDS MONDIAL	ENFANTS DE 0 A 5ANS	Département de l'Ouémé
6	2010	PROJET POUR LA PAIX	Faire diverses sensibilisations (sous plusieurs formes) en vue du déroulement pacifique des élections au Bénin)	Caritas Bénin et Secours Catholique	Populations du Bénin	Tout le Bénin
7	2010-2012	URGENCES	Secourir les couches victimes de toutes formes de catastrophes (inondations, sécheresses, etc.)	Réseau Caritas Internationalis-CAFOD-MTN-Fludor-Ambassade du Danemark- UNHCR Personnel SNV- BOTSCHAFT DER-BOA Bénin-LAFARGE- CONSEIL DE COORDINATION- Autres Donateurs	Populations Sinistrées du Bénin	Mono-Couffo-Ouémé- Plateau-Zou-Collines- Borgou-Alibori Littoral-
8	2011-2015	Accélération de l'accès aux services de prévention de l'infection à VIH, de soins et traitement, et de soutien à base communautaire	Prendre en charge (appui nutritionnel, formation, soins...) des Orphelins et Enfants Vulnérables du SIDA et PV/VIH	FONDS MONDIAL	OEVI/PVVIH	Atlantique -Littoral- Ouémé -Plateau-Mono-Couffo-Zou

9	2012-2014	DIRO	Renforcer les capacités des membres de Caritas au niveau national et diocésain	Secours Catholique	populations du Bénin	Tout le Bénin
10	2011-2015	Accélération de l'accès aux services de prévention de l'infection à VIH, de soins et traitement, et de soutien à base communautaire	Prendre en charge (appui nutritionnel, formation, soins...) des Orphelins et Enfants Vulnérables du SIDA et PV/VIH	FONDS MONDIAL	OEV/PVVIH	Atlantique -Littoral- Ouémé -Plateau-Mono-Couffo-Zou
11	2012-2015	Prise en Charge Psychoaffective des OEV (OEV BOITE MÉMOIRE)	Prendre en charge psychoaffective des Orphelins et Enfants Vulnérables, selon la Méthodologie de la Boîte à Mémoire	Secours Catholique-Caritas Allemande-Caritas Bénin	OEV	Porto-Novo, Dassa Kandi
12	2014	Lutte contre la faim	Promouvoir la plantation de certains plants à vertus thérapeutiques (arbre à pain, Moringa, etc.)	CRS	Couches Vulnérables du Bénin	Ouémé-Atacora-Borgou
13	2014-2015	EBOLA	Faire des sensibilisations sur changements de comportements pour lutter contre la pandémie de ce virus	CRS	toute la Population	Mono-Ouémé
14	2015-2017	CRAFT (Community Resilience Action to Reduce Flood Threats)	Améliorer la résilience des communautés face aux effets néfastes des inondations à travers le leadership des femmes	USAID	Groupements de femmes	Communes d'Athiémé, de Bopa et de Sèmè-Kpodji
15	2016-2018	Nouveau Modèle de Financement du Fonds Mondial (NMF)	Prendre en charge (appui psychologique et juridique, formation, soins...) des Orphelins et Enfants Vulnérables du SIDA et PV/VIH	FONDS MONDIAL	PV/VIH et Orphelins et Enfants Vulnérables	Départements Atlantique-Littoral, Ouémé-Plateau, Zou, Mono-Couffo

Source : Secrétariat de la Direction Nationale de Caritas Bénin, juillet 2016.

Annexe 4: Grilles d'entretien pour la collecte des données

Grille d'entretien à l'endroit des membres de l'équipe d'encadrement de Caritas Bénin

Dans le cadre de l'étude portant sur l'«Analyse de la pratique du Suivi-Evaluation des projets humanitaires mis en œuvre par Caritas Bénin dans un contexte d'urgence», ce questionnaire a été élaboré pour la collecte des données auprès des personnes concernées par les projets d'aide humanitaires de Caritas Bénin.

Les réponses fournies au cours de cet entretien seront enregistrées et traitées avec confidentialité. Merci pour votre participation à l'atteinte des objectifs que nous nous sommes fixés.

Identification de l'enquêté

Nom et Prénoms :
(facultatif)
Structure :
Titre/Fonction :
Zone d'intervention :

N°	Indicateurs	Questions	Réponses					
			O UI	NO N	TRES BIEN	BIE N	PASSA BLE	MAUV AIS
			☒	☒	☒	☒	☒	☒
Mécanismes de suivi-évaluation mis en œuvre par Caritas Bénin (dispositif organisationnel et fonctionnel)								
1	Efficacité et Efficience des projets d'aide humanitaire	Comment se déroule le suivi-évaluation des projets d'aide humanitaire de Caritas Bénin ?						
		Caritas Bénin dispose-t-il d'un plan de suivi-évaluation ?						
		Pensez-vous qu'il existe au sein de l'Equipe d'encadrement de Caritas Bénin un ou plusieurs responsables qui ont des compétences et de l'expérience avérées des méthodes et techniques qualitatives et quantitatives pour suivre et évaluer les activités sur le terrain ?						
		Expliquez						

A-t-il un profil qui cadre avec ce poste ou a-t-il reçu une formation en Suivi-Evaluation?						
Existe-t-il une planification des activités de suivi-évaluation de Caritas Bénin?						
Est-ce que les activités de Caritas Bénin s'intègrent dans la planification des autres diocèses ?						
A quelle étape du projet faites-vous le suivi et l'évaluation des activités ?						
Quelle est la périodicité pour la sortie des supervisions des activités et la collecte des données?	• 1 fois/mois ☐ • 2 fois/mois ☐ • 1 fois/trimestre ☐ • Autre.....					
Quel type de données collectez-vous?	• Données qualitatives ☐ • Données quantitatives ☐ • Les deux ☐					
Existe-t-il une échéance/périodicité clairement définie pour la transmission des données ?						
A qui sont transmises les données collectées ?						
Comment utilisez-vous les résultats obtenus de vos activités de suivi-évaluation ?						
Existe-t-il un cadre de planification des activités avec tous les acteurs ?						
Comment appréciez-vous cette collaboration ?						
Avez-vous une base de données?						
Avez-vous des guides d'entretien et les autres outils de collecte des données ?						
Expliquez lesquels						
Quels sont les changements que le suivi-évaluation a permis d'obtenir dans la mise en œuvre de Caritas Bénin ?						
Le dispositif organisationnel et institutionnel de Caritas Bénin favorise-t-il la mise en œuvre efficace des activités du suivi-évaluation ?						
Pourquoi ?						

		Pensez-vous que le plan de suivi-évaluation de Caritas Bénin est facile à mettre en œuvre ? Est-il précis et réaliste ?						
		Les rôles au sein de l'équipe sont-ils clairement décrits et les responsabilités clairement assignées ?						
		Les évaluateurs sont-ils assez indépendants et prennent-ils du recul lors des évaluations ?						
2	Pérennité des projets d'aide humanitaire	Quelles ont été les mesures prises dès la conception et le lancement d'un projet pour assurer son appropriation par les partenaires locaux et sa viabilité ?						
		Quels sont les éléments permettant de confirmer l'appropriation d'un projet par les bénéficiaires ?						
		Appréciez-vous le degré d'appropriation de la méthodologie ?						
		Quelle est la qualité de préparation et le degré de transfert de compétences des différents acteurs concernés pour assurer la continuation des projets d'aide humanitaire ?						
3	Cohérence	La pratique du suivi-évaluation dans la mise en œuvre des projets d'aide humanitaire, est-elle en cohérence avec les règles d'exigence du plan de suivi-évaluation de Caritas ?						
		Expliquez pourquoi						
4	Participation Des bénéficiaires	Existe-il une approche participative dans le dispositif du suivi-évaluation qui implique les bénéficiaires dans la mise en œuvre et l'avancement des projets d'urgence humanitaire de Caritas Bénin ?						
		Comment participent-ils à la formulation des recommandations pour l'amélioration des futures interventions de Caritas ?						
		Leurs points de vue sont-ils pris en compte lors des évaluations ?						
		Expliquez de quelle façon	• Pendant la planification ? ☐ • Pendant la mise en œuvre/déroulement? ☐ • Pendant l'évaluation ? ☐					
5	Rapportage	Existe-t-il des rapports de suivi et d'évaluation intermédiaires et finaux des projets d'aide humanitaire ?						

		Le cas échéant, ces rapports démontrent-ils une compréhension précise des objectifs et de l'intention de l'évaluation ?						
		Les rapports d'évaluation indiquent-ils toutes les zones d'ambiguïté ou les contradictions à propos desquelles l'équipe a besoin de clarification avant de passer à la phase suivante ?						
		Les rapports d'évaluation montrent-ils avec précision les risques et les limites inhérents aux méthodes proposées ?						
Évaluations des besoins								
6	Évaluations des besoins	Etes-vous satisfaits des mécanismes de gestion des projets en cours et achevés au sein de Caritas Bénin ?						
		Expliquez pourquoi						
		Considérez-vous que des améliorations puissent être faites au niveau de la pratique de suivi et de l'évaluation des projets d'urgence humanitaire de Caritas Bénin ?						
		Expliquez pourquoi ? Et de quelle manière ?						
		Dans quel but souhaiteriez-vous modifier les pratiques de suivi et de l'évaluation des projets d'urgence humanitaire de Caritas Bénin ?						
		Quelles seraient vos attentes concernant cette modification ?						
		Quelles sont les moyens (RH, financier et calendrier..) nécessaires pour cette modification ?						
		Quel intérêt tirez-vous de cette modification ?						
		Quels sont les points forts du dispositif de suivi-évaluation mis en œuvre par Caritas Bénin ?						
		Quels sont les points faibles du dispositif de suivi-évaluation mis en œuvre par Caritas Bénin ?						
Suggestions/recommandations								
7	Recommandations	Quelles mesures suggérez-vous pour rendre performant le dispositif du suivi-évaluation des projets d'aide humanitaire de Caritas Bénin ?						

Suite de l'annexe 4

Guide d'entretien à l'endroit des populations bénéficiaires/affectées

Dans le cadre de l'étude portant sur l'«Analyse de la pratique du Suivi-Evaluation des projets humanitaires mis en œuvre par Caritas Bénin dans un contexte d'urgence», ce questionnaire a été élaboré pour la collecte des données auprès des personnes bénéficiaires des projets d'aide humanitaire de Caritas Bénin dont vous faites partie de notre groupe cible.

Les réponses fournies au cours de cet entretien seront enregistrées et traitées avec confidentialité. Merci pour votre participation à l'atteinte des objectifs que nous nous sommes fixés.

Identification de l'enquêté

Nom et Prénoms :
(facultatif)
Structure :
Titre/Fonction :
Zone d'intervention :

I- Dispositif organisationnel de Caritas Bénin en matière de suivi-évaluation

1) *Quelle est la collaboration qui existe entre l'équipe de Caritas Bénin et vous?*

.....
.....
.....

2) *Est-ce que l'appui de Caritas Bénin vous a permis de vous assister correctement et de vous réinsérer dans vos activités quotidiennes ?*

.....
.....
.....

3) *Y a-t-il un suivi des informations pour vérifier l'évolution et le bien-fondé de l'aide fournie à votre égard par Caritas Bénin?*

.....
.....
.....

4) *Quel type(s) de renseignements ou d'informations Caritas Bénin collecte-t-il à votre niveau?*

.....
.....
.....

5) *Etes-vous impliqués dans la mise en œuvre et le suivi des projets d'aide humanitaire de Caritas Bénin ?*

.....
.....
.....

6) *Comment êtes- vous impliqués dans les activités de suivi-évaluation de Caritas Bénin sur le terrain?*

.....
.....
.....

II- Points faibles et points forts

Remarquez-vous des points forts ou des insuffisances dans le suivi-évaluation des activités de Caritas Bénin?

.....
.....
.....

III- Suggestions/recommandations

Quelles mesures suggérez-vous pour rendre performant le dispositif du suivi-évaluation des projets d'aide humanitaire de Caritas Bénin ?

.....
.....
.....

Guide d'entretien : avec les responsables d'Association/ONG locales ayant bénéficié de l'appui technique et financier de Caritas Bénin et les partenaires internationaux

Dans le cadre de l'étude portant sur l'«Analyse de la pratique du Suivi-Evaluation des projets humanitaires mis en œuvre par Caritas Bénin dans un contexte d'urgence», ce questionnaire a été élaboré pour la collecte des données auprès des partenaires locaux et internationaux des projets d'aide humanitaire de Caritas Bénin dont vous faites partie de notre groupe cible.

Les réponses fournies au cours de cet entretien seront enregistrées et traitées avec confidentialité. Merci pour votre participation à l'atteinte des objectifs que nous nous sommes fixés.

Identification de l'enquêté

Nom et Prénoms :
(facultatif)
Structure :
Titre/Fonction :
Zone d'intervention :

I. Dispositif organisationnel de Caritas Bénin en matière de suivi-évaluation

1) *Faites-vous une planification concertée des activités de suivi-évaluation dans le cadre des projets d'aide humanitaire avec Caritas Bénin ?*

.....
.....
.....

2) *Expliquez comment vous faites cette planification ?*

.....
.....
.....

3) *Quelle est l'appréciation de votre niveau d'implication dans le suivi-évaluation des activités sur le terrain par Caritas Bénin?*

.....
.....
.....

4) *En quoi consiste votre collaboration avec Caritas Bénin ? Est-elle appréciable ?*

.....
.....
.....

5) *Comment les données générées par les activités de Caritas Bénin sont collectées sur le terrain?*

.....
.....
.....

6) *Quel rôle jouez-vous dans le dispositif de suivi et l'évaluation des activités sur le terrain avec Caritas?*

7) *Quels sont les moyens mis à votre disposition par Caritas Bénin pour participer à la collecte des données?*

.....
.....
.....

8) *Quel type(s) de données collectez-vous?*

.....
.....
.....

9) *Comment appréciez-vous le dispositif organisationnel et fonctionnel de Caritas Bénin en matière de suivi-évaluation des activités?*

.....
.....
.....

10) *Appréciez-vous la pratique du suivi-évaluation dans la mise en œuvre des projets d'aide d'urgence de Caritas Bénin?*

.....
.....
.....

II. Points faibles et points forts

1) *Quelles difficulté(s) rencontrez-vous dans votre participation au suivi-évaluation effectué par Caritas Bénin?*

.....
.....
.....

2) *Constatez-vous des points faibles dans le dispositif mis en œuvre par Caritas Bénin pour évaluer et suivre ses activités sur le terrain?*

.....
.....
.....

3) *Constatez-vous des points positifs dans le dispositif mis en œuvre par Caritas Bénin pour évaluer et suivre ses activités sur le terrain?*

.....
.....
.....

III. Suggestions/recommandations

Quelles mesures suggérez-vous pour rendre performant le dispositif du suivi-évaluation des projets d'aide humanitaire de Caritas Bénin ?

.....
.....
.....

Annexe 5: Note de service de création d'un service de Suivi-évaluation

**DIRECTION NATIONALE**

NOTE DE SERVICE N° 005/16/CARITAS BENIN

Objet : Création d'un service suivi-évaluation

En vue d'une bonne coordination des différentes activités (missions, suivis, évaluations, etc.) à la Direction Nationale de Caritas Bénin, nous avons procédé à la création d'un Service Suivi-Evaluation.

Ce service, qui coordonnera la mise en œuvre générale du suivi et de l'évaluation des projets et programmes à la Direction Nationale Caritas Bénin, est composé ainsi qu'il suit :

- **Monsieur Gbèdonou Prosper HOUETO**
- **Madame Josette GNELE**
- **Monsieur Paul LOKOSSOU**
- **Madame Clémence AMOUSSOU**
- **Madame Emilienne ADANDJAI**

Ce service serait appuyé au besoin par d'autres personnes ressources internes à la Direction Nationale de Caritas Bénin. Chaque membre de l'équipe recevra son cahier de charge précisant ses attributions.

La présente note de service est mise en vigueur à partir de sa date de signature.

Fait à Djéffa, le 21 juin 2016


Le Directeur National
Père Philippe SANHOUÉKOUA

Copie :

- **Chefs Projet**
- **Directrice de Programmes**
- **Intéressés**
- **Affichage**

BP 1213 Cadjehoun COTONOU - Tél : (229) 21 14 14 52 / 20 24 00 80 / (229) 20 24 01 54 Bénin - Email : secretariat@caritasbenin.org
MEMBRE DE CARITAS INTERNATIONALIS

Source : Service de Suivi-Evaluation de la Direction Nationale de Caritas Bénin, juillet 2016.

Annexe 6: Spécimen d’outil de suivi-évaluation utilisé par Caritas Bénin dans le cadre du projet C-RAFT

C-RAFT ACTIVITY MONITORING AND EVALUATION PLAN

Implementing partner : CARITAS BÉNIN

LOP : 2 years (April 6, 2015 – April 5, 2017)

Project Goal (Overall Objective):									
Objective 1:									
Indicators	Definition	Baseline	Target			Data Source (MOV)	Sex Disaggregation		Frequency/ Responsibility
			LOP Target	Y1	Y2		M	F	
Component (Résult) 1:									
Objective 2:									
Component (Résult) 2:									
Objective 3:									
Component (Résult) 3:									

Source : Service de coordination du projet C-RAFT de la Direction Nationale de Caritas Bénin, août 2016.

Annexe 7: Outils utilisés par Caritas Bénin pour collecter des données dans le cadre du projet VIH/NMF/Fonds Mondial




BORDEREAU INDIVIDUEL DE REMISE DE VIVRES AUX OEV

CENTRE DE PROMOTION SOCIALE :

CODE DU BENEFICIAIRE :

NOM PRENOM DU BENEFICIAIRE :

AGE :

SEXE : M / ☐ / F : ☐ /

STATUT : SCOLARISE / ☐ / DESCOLARISE/APPRENTI/AU FOYER : ☐ /

CLASSE / METIER :

ETABLISSEMENT FREQUENTE :

ADRESSE DU BENEFICIAIRE

DEPARTEMENT :

COMMUNE :

ARRONDISSEMENT :

VILLAGE/QUARTIER :

MAISON :

CONTACT :

RENSEIGNEMENT SUR PARENT OU TUTEUR

PARENT / ☐ / TUTEUR / ☐ /

NOM ET PRENOM :

CONTACT TELEPHONIQUE :

Désignation	Quantité prévue	Quantité effectivement reçue	Observations
MAIS(Kg)	12		
RIZ(Kg)	06		
HARICOT(Kg)	05		
HUILE (L)	02		

DATE /SIGNATURE

Date de réception :

Bénéficiaire

Parent/Tuteur





Source : Service de Suivi-Evaluation de la Direction Nationale de Caritas Bénin, juillet 2016.

Suite de l'annexe 7




BORDEREAU INDIVIDUEL DE REMISE DE VIVRES AUX PVVIH

SITE DE PRISE EN CHARGE :

CODE DU BENEFICIAIRE :

PROFESSION :

AGE :

SEXE : M / ☐ / F : ☐ /

ADRESSE DU BENEFICIAIRE

DEPARTEMENT :

COMMUNE :

ARRONDISSEMENT :

VILLAGE/QUARTIER :

MAISON :

CONTACT :

Désignation	Quantité prévue (Kg)	Quantité effectivement reçue	Observations
MAIS(Kg)	12		
RIZ(Kg)	06		
HARICOT(Kg)	05		
HUILE (L)	02		

DATE /SIGNATURE

Date de réception :

____/____/____

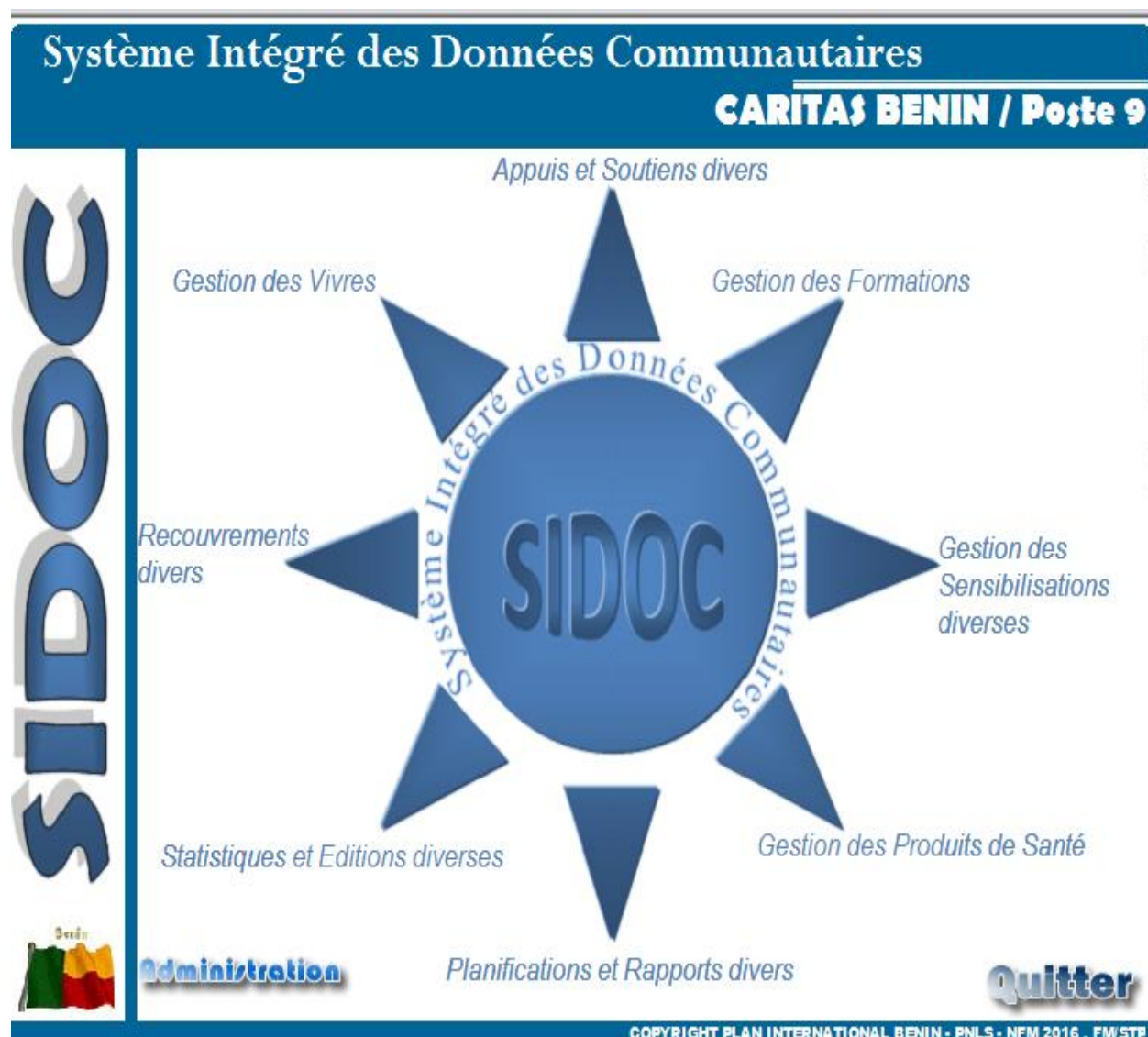
Bénéficiaire

Le responsable du Site



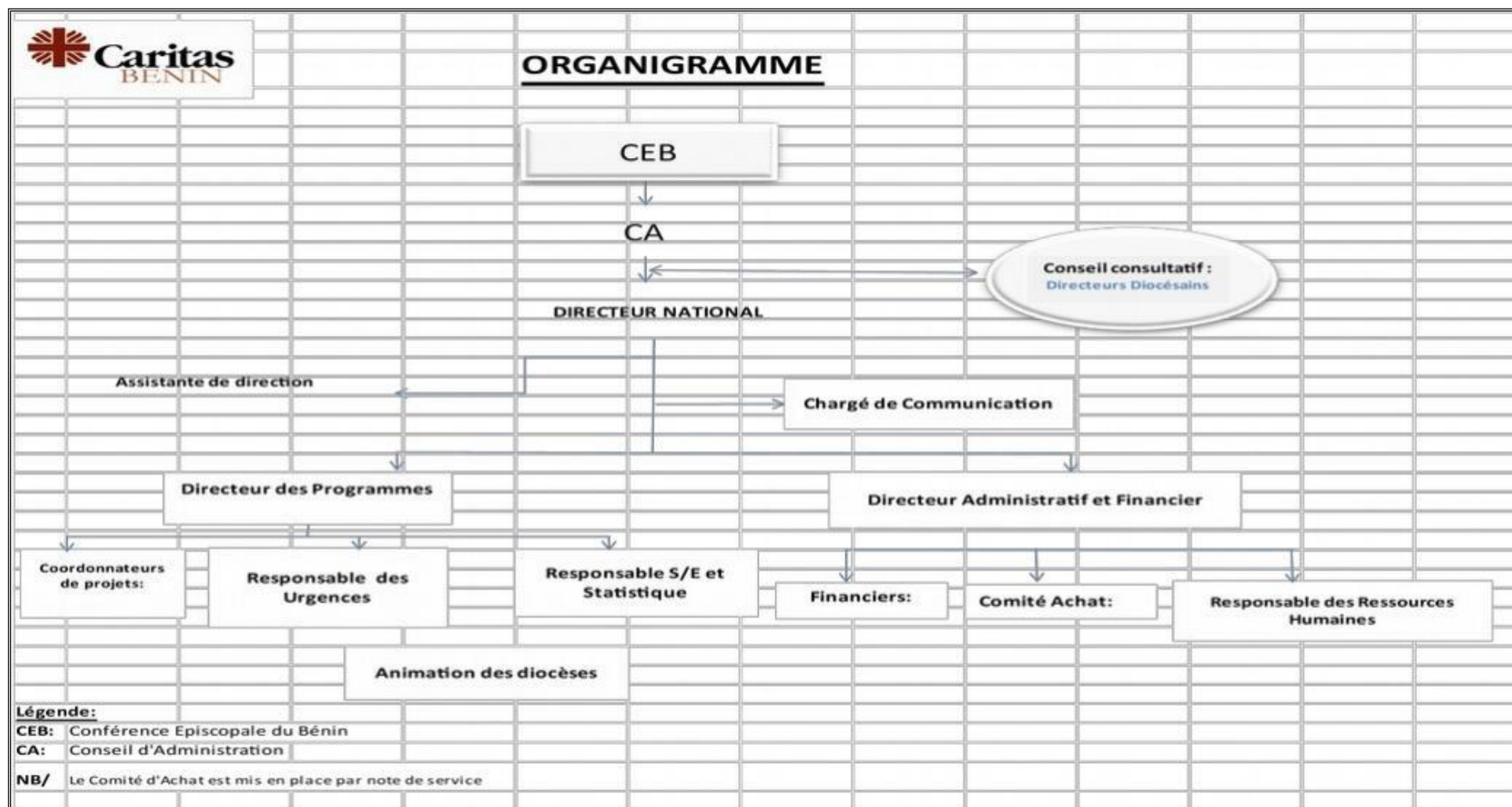


Source : Service de Suivi-Evaluation de la Direction Nationale de Caritas Bénin, juillet 2016.



Source : Service de Suivi-Evaluation de la Direction Nationale de Caritas Bénin, juillet 2016.

Annexe 9: Organigramme de Caritas Bénin



Source : Secrétariat de la Direction Nationale de Caritas Bénin, juillet 2016.

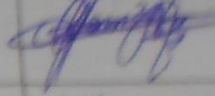
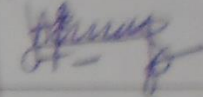
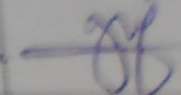
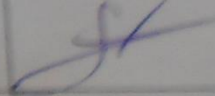
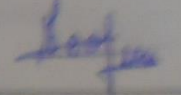
Annexe: 10: Les cadres d'évaluation de l'action humanitaire

N°	Cadres et exemples	Utilisation possible
1	Les grands cadres normatifs : - Droit humanitaire international comme le Protocole sur la protection des victimes de conflits armés non internationaux (CICR, 1977) - Principes humanitaires (Wortel, 2009) - Convention relative aux droits de l'enfant (Assemblée Générale de l'ONU, 1989)	- Peuvent être utilisés durant la phase de démarrage pour voir quels aspects de l'intervention pourraient susciter des inquiétudes et devraient être examinés de plus près. - Fournissent la liste de vérification/standard pour examiner les politiques et la performance.
2	Les grands cadres conceptuels : - Les catégories de consolidation de la paix d'Utstein (Smith, 2004) - Le cadre stratégique pour les moyens de subsistance dans les situations humanitaires complexes (Lautze et Raven-Roberts, 2003) - Le cadre conceptuel de l'UNICEF pour la malnutrition (Black et al., 2008)	- Peuvent être utilisés pour évaluer le succès de chaque élément d'une intervention et la mesure dans laquelle tous les éléments fonctionnent entre eux. - Peuvent conférer une cohérence intellectuelle à une évaluation et assurer que tous les éléments sont abordés de façon appropriée.
3	Standards et lignes directrices concernant l'ensemble du système : - Principes et bonnes pratiques pour l'aide humanitaire (Good Humanitarian Donorship, 2003) - Code de conduite des ONG et du Mouvement international Croix-Rouge/ Croissant-Rouge (Borton, 1994) - Code de People in Aid (People In Aid, 2003) - Standards pour un Partenariat en faveur de la Redevabilité Humanitaire (HAP, 2010) - Standards SPHERE (SPHERE Project, 2011) - Principes directeurs relatifs au déplacement de personnes à l'intérieur de leur propre pays (OCHA, 2004) - Principes directeurs relatifs aux États fragiles (OECD/DAC, 2007).	- Peuvent à la fois servir de liste de vérification ou de référence pour évaluer la performance, de liste de base pour subdiviser l'évaluation en plusieurs tâches gérables, et de structure pour le rapport.
4	Standards sectoriels : - Éléments sectoriels des standards SPHERE (Sphere Project, 2011) - Standards minimum de l'INEE pour l'éducation en situations d'urgence (INEE, 2006)	Les standards sectoriels représentent une bonne base pour organiser des évaluations sectorielles. Dans certains cas, elles sont fondées sur des standards généraux ; par exemple, le standard SPHERE sur la consultation des populations affectées est censé s'appliquer à tous les secteurs.
5	Standards et guides des organisations - Le manuel du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (UNHCR, 2007) - Le manuel du Programme alimentaire mondial relatif aux opérations d'urgence sur le terrain (PAM, 2002) - Le manuel de l'UNICEF relatif aux situations d'urgence (UNICEF, 2005)	Ces documents peuvent fournir une bonne base pour vérifier la conformité (redevabilité) et également pour subdiviser et organiser le travail d'évaluation.

Source : adapté du Guide EAH, juin 2013.

Annexe 11: Liste des personnes rencontrées/consultées sur le terrain

Object : Etude sur l'«Analyse de la pratique du Suivi-Evaluation des projets humanitaires mis en œuvre par Caritas Bénin dans un contexte d'urgence»

N°	Nom et prénoms	Fonction/responsabilité	Contact	Signature/émargement
01	KANMADOZO Bernard	chargé de communication	61010861/3535 1726 bernard.kanmadozo@fr	
02	AHOUANYE Philippe	DAT	26816100 ahouanyep@yahoo.fr	
03	AMOUSSOU Clémence	Chargée des Affaires sociales	96163208	
04	Adandjai Emilienne	opératrice de saisie DN	34505037	
05	Josette GNELE	ASE CARITAS Bénin	97631478 gnale.josette@gmail.com	
06	DANSON Dina Ayawa	chargée de Program prés Lautan Lekoss	96099378 dansonholina@yahoo.fr	
07	KPODEHOTO Modeste	Gestionnaire Comptable	96817515 kymfr@yahoo.fr	
08	Marthe BO'LOGOUN	Responsable Program Animation Rurale chargée du suivi-évaluation	97-09-72-57 thagra@yahoo.fr	
09	Marius Togbé Mabou DEGAN	Chargé de Projets Au- tonomisation et déve- loppement CD/Aberrey	95570414 degantogbemabou@yahoo.fr	

10	GBAURE Bani	Suivi-Evaluation Caritas Proxa	9726 5768 cse.bdbd@yahoo.fr	Signature
11	KOSSOUHO Nazaire	Charge des Programmes/Parakou	95864412 hydrodbd@yahoo.fr	Signature
12	LOKOSSOU Paul	Membre Equipe Suivi-Evaluation de Caritas Benin Coordonnateur Nat. Normes de Gestion de Caritas Int.	66525338 lokpaul@yahoo.fr	Signature
13	MONTCHO Job	Caritas Lokossa	97287735 jobleserviteur@gmail.com	Signature
14	Zodezin A-R KAKASI	Air Caritas & Der Ikondi	94769445 caritasderikondi@gmail.com zodezin@gmail.com	Signature
15	DOSSOU K-Raymond	Charge de programmes Caritas Dassa	95810959 kassokala221@gmail.com	Signature
16	ALIDJINDU Joseph	S/ Caritas - Dassa	95709994	Signature
17	Koff Dorothée Jean HAMADOUZO	Assistant Directeur diocésain COTONOU	97-05.66.28 dhamadouzo@yahoo.fr	Signature
18	Père Philippe SANHOUKONTA	DN Caritas Bénin	psanhouekonta@gmail.com	Signature
19	Bossou Claude S.	Caritas Porto-Novo	csbossou@yahoo.fr	Signature
20	NITCHA N. Auché	CDD Natitingon	ebandheba@hotmail.com 96676339	Signature
21	BABADANKPOJI R. Blandine	Directrice des Prog./ Direction Nationale	blababack@yahoo.fr 66306785/95082562	Signature

22	ABOUBAKAR El-Oumar	Stagiaire	9547 97 34 aoloumar@yahoo.fr	
23	LAOLUROLI Laurent	Charge du Suivi/ Evaluation/Recherche	67-67-25 82 aglaurent.lacouron @vls.org	
24	HOUETO Prosper	chargé de Suivi Evaluation Caritas Bénin	97 44 54 18 gphaucet@yahoo.fr	
25	KOUKPOUNOU Fidele	chargé de l'accompagnement et renforcement de capacités	95051906-9676055 fidele2003@yahoo.fr	
26	AMOUSSOU Hermann W	Consultant	97 23 58 63 hamoussa@gmail.com	
27	ADINON HUGUES	CV 14	97 90 86 69	
28	da. COSTA Hezue'	CVA	96798649	
29	AGBOLOHI Eric	CV 14/CAS	97695700	
30	FAGNINOU Aristide-Carlos	Directeur Adjoint Harmonie	97165554 fagninou1@yahoo.fr	
31	ADOUNKPE S. ELZear Spire	Dir caritas P/N.	97314067 adounkpe@yahoo.fr	

31	ASSAH A. Géraldine	Animatrice Caritas projet C-RAFT	Assah 67577626
32	GNATHO R. Sylvestre	Animateur Caritas projet C-RAFT	9716 0741 Truman
33	MONNON Perrault	Animateur Caritas projet C-RAFT	96030950
34	WASCHBROUWER Berline	Collaboratrice C/CPB Assistante sociale	Mus 95542776
35	TRINNON Antoine	Point Focal	Trinnon 95-28-43-04
36	ZOUNON Alban	Agent chargé d'appui/soutien technique	Zounon 95-28-43-04

Résumé

L'étude, portant analyse de la pratique de suivi-évaluation des projets humanitaires mis en œuvre par Caritas Bénin dans les contextes d'urgence, a été menée dans 10 diocèses répartis dans diverses régions du pays, au cours des mois de juin et juillet 2017. Le présent document présente la démarche suivie pour mener l'étude et la description des résultats obtenus.

Elle a pour objectif général d'analyser les mécanismes de suivi-évaluation de Caritas Bénin notamment son dispositif organisationnel et fonctionnel en vue de les améliorer et de contribuer ainsi à la performance globale des projets d'aide humanitaire au Bénin.

Nous avons voulu montrer à travers l'étude que le suivi et l'évaluation sont des outils d'analyse et de réussite d'une importance capitale dans le processus d'une opération humanitaire permettant d'anticiper les risques de dysfonctionnements. En effet, très souvent les diagnostics réalisés lors des opérations sur le terrain sont effectués rapidement avec des données parfois superficielles et non fiables.

La démarche utilisée dans le cadre de cette étude a été qualitative et reposait principalement sur une soixantaine d'entretiens réalisés auprès des responsables de Caritas Bénin à divers niveaux c'est-à-dire la Direction nationale, les diocèses et paroisses. L'étude a été accompagnée d'une revue documentaire.

L'accent a été mis sur deux aspects: la compréhension des mécanismes de suivi-évaluation mis en place pour suivre et évaluer les projets humanitaires, le cadre institutionnel et fonctionnel d'une part, et d'autre part, l'analyse de leur performance qui a permis de vérifier l'efficacité, l'efficience et la cohérence des interventions sur le terrain.

Au terme de cette étude, il convient de noter que le système de suivi-évaluation de Caritas Bénin souffre d'un certain nombre de lacunes. Il s'agit entre autres de :

- l'absence d'un document formel de suivi-évaluation utilisable sur le terrain ;
- l'absence d'une personne attitrée par Caritas Bénin pour suivre et évaluer régulièrement les activités courantes mais, en lieu et place, présence des Coordinateurs désignés pour chaque type de projet ;
- le manque de fiabilité de certaines données collectées.

Enfin, des suggestions ont été formulées à l'égard des acteurs de Caritas Bénin pour qu'un meilleur dispositif de suivi-évaluation puisse voir le jour améliorer davantage le cadre et la méthodologie de collecte de données ainsi que leur diffusion.

Mots-clés: Analyse, suivi-évaluation, projet d'aide humanitaire, contexte, urgence.