



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION
INSTITUT SUPERIEURE DE MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET AUTRES ORGANISATIONS
(ISMEO)

**MASTER PROFESSIONNEL EN SCIENCE DE GESTION DES ENTREPRISES ET
AUTRES ORGANISATIONS**

OPTION : GESTION DES PROJETS

2008 – 2009

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION

THÈME:

**ANALYSE DE L'EFFICACITÉ DU SYSTÈME DE SUIVI - ÉVALUATION DES
PARTENAIRES AUX PROJETS D'AIDE HUMANITAIRES : CAS DU PROJET D'AIDE
DU HCR EN PARTENARIAT AVEC AAVNU EN FAVEUR DES RÉFUGIÉS
INSTALLÉS À BAMAKO**

Bibliothèque du CESAG



110472

PRÉSENTÉ PAR :

Mlle Véronique KANEHO

SOUS LA DIRECTION DE :

Mr. Onana MBILI
Professeur Associé au CESAG

ANNÉE ACADÉMIQUE 2008 – 2009

DEDICACE

À :

- ❖ Mon père, Hilaire Félix KANEHO
- ❖ Ma mère, Henriette FOLLY
- ❖ Mes frères et sœurs, Hervé, Bertille, Spéro, Priscillia et Junior KANEHO
- ❖ Tous ceux qui me sont chers

Qu'ils trouvent en ce document le résultat de leurs efforts, encouragements et soutiens conjugués.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Je rends grâce au SEIGNEUR par qui toutes choses me sont possibles. J'aimerais adresser mes sincères remerciements au :

- ❖ Directeur Général du CESAG, Monsieur Mady KOANDA, pour l'institution exemplaire qu'il a mise à notre disposition.
- ❖ Représentant Régional du HCR, M. Elike Kofi SEGBOR, pour l'opportunité qu'il nous a offerte d'approfondir nos connaissances et d'enrichir notre expérience professionnelle.
- ❖ Personnel enseignant du CESAG, en particulier ceux qui ont tenu la promotion MPGEO2/2008-2009, pour leur disponibilité et la richesse de leurs enseignements.
- ❖ Personnel du HCR, notamment à Madame Myriam HOUTART, Représentante Régionale Assistante/Programme et Monsieur Jean Bosco RUSHATSI, Administrateur Régional/Principal de Programme au UNHCR – DAKAR et leurs collaborateurs pour l'accueil chaleureux, le partage du savoir et la collaboration.
- ❖ Professeur, Monsieur Mbili ONANA pour ses précieux conseils dans l'élaboration de ce document.
- ❖ Mes cousins Horace, Chimène, Elvire et Winnie AGOSSOU et leurs parents Laurent AGOSSOU et Raymonde AMETOOYONA pour leur soutien, affection et conseils.
- ❖ Mes amis et collègues de promotion avec qui nous avons formé une formidable équipe.

A TOUTES ET A TOUS, MERCI

SOMMAIRE

Sigles et abréviations.....	VII
Liste des tableaux et graphiques.....	IX
Avant propos.....	X

PRESENTATION GENERALE DE L'ETUDE

Introduction.....	1
Problématique.....	3
Objet de l'étude.....	9
Objectifs de l'étude.....	9
Intérêts de l'étude	10
Délimitation du champ de l'étude.....	11
Plan de l'étude.....	11

1^{ère} Partie : CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE

<u>Chapitre 1: Présentation d'un système de suivi-évaluation</u>	12
I. <u>Présentation des concepts clés</u>	12
1- Notions de projet : Projet, projet de développement communautaire, projet d'aide humanitaire, gestion des projets.....	12
2- Notions de suivi-évaluation: différences et complémentarité.....	17
3- Notions de partenariat.....	24
II. <u>Présentation des outils de mesure de performance d'un système de suivi-évaluation</u>	24
1. Définition.....	25
2. Normes d'évaluation.....	26

3. Outils d'évaluation : Cadre logique, Indicateurs de suivi, Méthode PERT, Diagramme de GANTT.....	28
-----------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Chapitre 2 : Déterminants de l'efficacité d'un système de suivi-évaluation.....38

I. <u>Enjeux et types de suivi</u>	38
1. Enjeux.....	39
2. Rôles et objectifs du suivi.....	42
3. Types de suivi.....	42
II. <u>Hypothèses</u>	45
Hypothèse 1.....	46
Hypothèse 2.....	46
Hypothèse 3.....	46

Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude.....47

I. <u>Contexte de l'étude</u>	47
1. Enoncé des questions soulevées.....	47
2. Données disponibles	48
II. <u>Résultats attendus</u>	48
1. Synthèse des données disponibles.....	48
2. Résultats attendus.....	49

2^{ème} Partie : PRESENTATION ET INTERPRETATION DES RESULTATS / RECOMMANDATIONS

Chapitre IV : Présentation générale du HCR.....50

I. Historique et organisation.....50

1. Historique et missions.....50

2. Lieux d'intervention et gouvernance.....54

3. Organes de direction.....56

II. Domaines d'intervention.....56

1. Protection et assistance.....56

2. Environnement et réponse aux situations d'urgence.....59

3. Asile et migration, solutions durables.....62

4. Bénéficiaires : les réfugiés, les rapatriés, les apatrides, les demandeurs d'asile, les personnes déplacées internes.....68

Chapitre V : Analyse de l'efficacité du système de suivi-évaluation du HCR ...74

I. Méthode de traitement des données.....74

1. Collecte des données.....74

2. Types de données collectées.....75

3. Traitement des données.79

II. Interprétation des résultats.....83

1. Degré de compréhension de l'utilité du suivi.....83

2. Mise en œuvre du suivi-évaluation.....84

3. Identification des outils utilisés.....85

Chapitre VI. Synthèse des résultats et recommandations.....88

I. Synthèse des résultats.....88

II. Recommandations.....89

Conclusion.....93

Bibliographie.....97

Webographie.....100

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS

- OIR:** Organisation Internationale des Réfugiés
- UNHCR:** Haut Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés
- ONG:** Organisation Non Gouvernementale
- GHP:** Global Humanitarian Platform
- OIM:** Organisation Internationale pour les Migrations
- CESAG:** Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
- AAVNU:** Association des Anciens Volontaires des Nations Unies
- PMI:** Project Management Institut
- BTP:** Bâtiment Travaux Publics
- INRP:** Inventaire National des Rejets de Polluants
- CRS:** Catholic Relief Services
- PNUD:** Programme des Nations Unies pour le Développement
- HCR:** Haut Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés
- ECOSOC:** Conseil Economique et Social des Nations Unies
- ERT:** Emergency Response Team
- WEM:** Workshop on Emergency Management
- OMD:** Objectifs du Millénaire pour le développement
- VIH/SIDA:** Virus Immunodéficience Humain/Syndrome Immunodéficience Acquis
- GNA:** Global Needs Assessment
- COP:** Country Operation Plan
- TDR:** Termes de Référence
- ROP:** Regional Operation Plan
- AFS:** Analyse Financière Sommaire
- IPFMR:** Implementing Partner Financial Monitoring Report
- APIR:** Annual Program Interim Report
- APR:** Annual Program Report
- UCP:** L'Unité de Coordination du Projet
- UNESCO:** United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

VNU: Volontaires des Nations Unies

FOCUS: Result Based Management Software

MSRP: Managing for Systems Resources and People

MS PROJECT: MicroSoft Project

PERT: Program Evaluation and Review Technic

Method ABC: Method Analysis Bart Chart

CPM: Critical Path Method

IOV: Indicateur Objectivement Vérifiable

MDV: Moyens De Vérifications

PAM: Programme Alimentaire Mondial

UNICEF: United Nations Children's Fund

L' OCHA: Office for the Coordination of Humanitarian Affairs

L'ONU CI: Opérations des Nations Unies en Côte d'Ivoire

OTISAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES

Tableau 1: Tableau comparatif du Suivi et de l'Evaluation.....	page 21
Tableau 2: Normes de Suivi – Evaluation.....	page 27
Tableau 3: Cadre d'analyse causale.....	page 30
Tableau 4: Tableau de définition du cadre logique.....	page 31
Tableau 5: Tableau des indicateurs.....	page 33
Schéma du Cycle de vie du Projet.....	page 38
Tableau 6 : Tableau du Suivi- évaluation participatif.....	page 40
Tableau 7: Le HCR en bref	page 53
Tableau 8: Liste des pays donateurs du HCR.....	page 66
Tableau 9: Tableau récapitulatif des étapes du suivi - évaluation.....	page 85

AVANT-PROPOS

Il est courant de nos jours de voir de jeunes gens bourrés de talents et d'idées, armés de diplômes de grandes Universités et de ne pas avoir l'opportunité d'entrer dans le monde du travail afin de s'épanouir.

Mon choix de faire la gestion des projets est d'être utile au développement de l'Afrique aussi bien à travers les institutions qui la gouvernent, que par une approche privée. Ce domaine m'a permis d'étudier en plusieurs aspects de la gestion (Gestion des Ressources Humaines, matérielle et financière, l'Audit, la Passation des marchés, ...) et aussi le monde des affaires (Termes du Commerce International, Aspects juridiques des projets,...) et donc me concèdent une vue d'ensemble sur la responsabilité du manager et les atouts pour l'être. J'ai aussi par cette formation élargie mes opportunités de travail en décidant de ne pas me limiter au secteur privé ni National mais International.

En effet, étudier débouche souvent sur une recherche de profit d'abord pour soi-même mais aussi pour les siens. L'on ne se rend toujours pas compte de ceux qui vivent en dehors de notre sphère de contact et les conditions dans lesquelles ils subsistent.

Les réfugiés et les personnes recherchant un asile sont présents dans plusieurs pays du monde et ils constituent une catégorie de personnes souvent oubliées mais qui nécessitent une attention particulière car, victimes de guerre ou de troubles sociopolitiques ils perdent souvent leur identité pour préserver leurs vies. Mon stage au HCR m'a donc permis d'expérimenter la dimension sociale et Internationale des projets dans les organismes non gouvernementaux.

J'ai aussi eu l'opportunité de travailler dans un environnement multiculturel ce qui est très enrichissant aussi bien sur les plans professionnel que privé.

Je finis ce stage en ayant les capacités et les connaissances nécessaires pour aider à la construction d'un monde meilleur.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PRESENTATION GENERALE
DE L'ETUDE**

CESAG
BIBLIOTHEQUE

➤ Introduction

De tout temps, les habitants de différentes régions ont quitté leur terroir dans l'espoir de trouver ailleurs de meilleures conditions de vie, et d'offrir à leurs enfants des opportunités plus favorables en fuyant la pauvreté, la guerre et la famine. Cette règle est inchangée depuis l'aube de l'humanité.

Le phénomène migratoire compte parmi les grandes questions mondiales qui jalonnent le XXI^{ème} siècle, tant il est vrai que les personnes en mouvement de par le monde sont aujourd'hui plus nombreuses qu'elles ne l'ont jamais été. On estime qu'environ 192 millions de personnes se trouvent aujourd'hui hors de leur pays de naissance, ce qui représente environ 3 % de la population mondiale.

En d'autres termes, une personne sur 35 dans le monde est un migrant. Entre 1965 et 1990, le nombre de migrants internationaux s'est accru de 45 millions, à raison d'une croissance annuelle de 2,1 % l'an. Aujourd'hui le taux de croissance annuel est d'environ 2,9 %.

Le débat sur la question migratoire révèle de nombreux points de vue différents. Néanmoins, on constate une prise de conscience croissante de la réalité selon laquelle les migrations sont un élément essentiel et incontournable de la vie économique et sociale de chaque Etat, et que, sous réserve d'être correctement gérées, elles peuvent se révéler bénéfiques tant pour les individus que pour les sociétés concernées. Les aspects du phénomène migratoire sont multiples et complexes (les droits des migrants, la migration de main d'œuvre, l'intégration, ...). Mais nous allons nous intéresser au cas particulier des réfugiés dont la migration est caractérisée par la dimension sécuritaire.

Au XXI^{ème} siècle, les mouvements des réfugiés sont appelés à s'intensifier encore sous l'effet des troubles sociopolitiques dont nombreux pays sont l'objet (la

Libye, la Côte d'Ivoire, le Tchad, le Darfour,...) d'où une prolifération des projets d'aide humanitaires.

On peut facilement imaginer l'amplitude des problèmes de coordination des activités et la rigueur de la gestion des ressources dans de telles démarches d'envergure internationale pour produire de réels impacts principalement lorsque :

- les conditions économiques exigent des objectifs de délais et de coûts très critiques ;
- la spécialisation et la complexité des technologies nécessitent une multitude de nouveaux intervenants et de nouvelles disciplines doivent être maîtrisées et coordonnées ;
- les réglementations de toute nature (loi cultures,...) se font de plus en plus envahissantes ;
- l'environnement est de plus en plus instable et incertain.

En conséquence, la réussite de ces projets dépend dans une large mesure de l'attention que l'on porte à la gestion des ressources (humaines, financières, matérielles, temporelle, ...).

C'est en cela que le suivi-évaluation revêt toute son importance en ce que ses outils permettent de veiller à la bonne réalisation des activités telles que prévues et de mesurer les impacts des projets, programmes ou politiques dans le but :

- d'évaluer et d'ajuster les stratégies et les activités ;
- de rendre compte des progrès aux parties concernées, aux contribuables, à l'opinion ;
- d'identifier et d'échanger avec les autres les bonnes pratiques et les leçons apprises ;
- de mieux programmer les nouvelles actions et stratégies.

Pour en assurer une gestion efficace, les décideurs et les praticiens doivent avoir une compréhension complète du phénomène pluridimensionnel que constitue la

migration. Une approche globale et concertée de l'organisation des migrations internationales s'impose par conséquent pour faire face aux pressions migratoires de ce siècle. Une telle approche suppose nécessaire l'étude des relations entre la migration et le développement, la migration assistée, la migration régulée et l'attitude à avoir face à la migration forcée.

Pour tous les pays, le défi à relever consiste désormais à réguler et gérer ces mouvements migratoires de grande ampleur. Les victimes innocentes des conflits qui font rage partout dans le monde amènent la désolation et la souffrance humaines depuis plusieurs décennies.

C'est pourquoi, lors de la première Assemblée générale des Nations Unies en 1946, les États Membres de l'Organisation ont déclaré que le sort des réfugiés serait une priorité. L'année suivante, l'Organisation Internationale des Réfugiés (OIR) fut créée. Suite à de multiples tensions politiques, le 14 décembre 1950 l'OIR est remplacée par une organisation apolitique, soit le Haut Commissariat pour les Réfugiés (UNHCR)⁵. Bien que l'Assemblée générale des Nations Unies n'ait créé l'UNHCR que pour un mandat de trois ans afin d'aider à la réinstallation de 1,2 millions de réfugiés résultant de la Deuxième Guerre Mondiale, celui-ci a été reconduit à tous les cinq (05) ans depuis, car les conflits se multiplient partout dans le monde. Depuis cinquante (50) ans, l'UNCHR est devenu une des plus grandes organisations humanitaires au monde. Cette agence spécialisée est venue en aide à plus de cinquante (50) millions de réfugiés depuis sa création, ce qui lui a valu, à deux reprises, le prix Nobel de la Paix⁶.

➤ Problématique

La crise humanitaire mondiale actuelle sollicite l'attention de toutes les structures internationales en charge de s'assurer que les migrations sont gérées de manière

⁵Résolution 319 A (IV) du 3 décembre 1949 de l'Assemblée générale des Nations Unies.

⁶HAUT COMMISSARIAT POUR LES RÉFUGIÉS: Équipe Perspective Monde
Texte rédigé par Joanie Thibault Couture

humaine et ordonnée qu'il s'agisse de réfugiés, de personnes déplacées ou d'autres personnes déracinées.

La plupart des programmes d'intervention des organismes d'aide humanitaires comprennent des actes de partenariat avec divers types de partenaires : partenaires financiers, partenaires opérationnels, ... Il convient alors, vu l'ampleur de la tâche à accomplir, de procéder à un suivi-évaluation des activités confiées aux partenaires.

Le suivi-évaluation est un outil incontournable pour ceux qui cherchent à améliorer le contrôle et les performances du système de l'assistance humanitaire internationale. Par le passé, l'assistance humanitaire a été l'objet de procédures de suivi et d'évaluation moins rigoureuses et intenses que l'aide financière au développement. La part de l'assistance humanitaire dans l'Aide aux Pays en Développement ayant augmenté ainsi que l'appréciation de sa complexité, le besoin d'élaborer des méthodologies appropriées pour l'évaluer s'est fait plus pressant.

L'enjeu du suivi évaluation dans les projets de développement n'est plus à démontrer mais, de tous les outils dont dispose le manager de projets pour effectuer sa mission de changement et de transformation par une saine gestion, le suivi - évaluation est celui qui suscite le plus de passion.

Les évaluations d'opérations d'assistance humanitaires entreprises ces dernières années ont varié énormément quant à leur approche, les ressources humaines et matérielles affectées, et leurs structures de gestion. Au vue des disparités quant à la qualité, la portée et le niveau d'intervention de ces évaluations on peut parler d'anarchie méthodologique. Par conséquent, il a été difficile d'évaluer la pertinence et la précision des études individuelles. Les analyses comparatives nécessaires afin d'éclairer les connaissances institutionnelles plus larges ont été également sévèrement handicapées. Augmenter la conformité et la qualité des méthodologies d'évaluation permettrait d'améliorer la fiabilité de l'évaluation, contribuerait à institutionnaliser les leçons

acquises, et permettrait d'identifier de meilleures méthodes pour le suivi de la performance des opérations d'assistance humanitaires⁷.

Bien que le suivi - évaluation soit d'une importance capitale, il n'est pas le seul facteur de réussite des projets d'aide humanitaires. Aucun acteur humanitaire, qu'il s'agisse d'une Organisation Internationale de grande envergure ou d'une petite Organisation Non Gouvernementale (ONG) bien enracinée dans sa communauté locale, ne peut faire face seule aux besoins humanitaires. Travailler en partenariat avec les autres acteurs du secteur contribue, sans nul doute, à améliorer l'efficacité des actions humanitaires.

Un partenariat efficace n'implique pas seulement des relations où les acteurs se rassemblent autour d'objectifs communs en se partageant les responsabilités et en planifiant ensemble des actions conjointes. Il importe aussi de prêter attention aux questions sous-jacentes de communication, de pouvoir, d'attitude et de style de travail, et s'efforcer d'identifier le partenaire le mieux placé pour chacun des résultats souhaités.

Toute réflexion sur la communication des associations humanitaires doit être menée non pas à partir de l'image que nous avons pu nous faire via leur différents supports de communication grand public (rapports d'activités, journal des donateurs, campagnes de communication), mais à partir des actions qu'elles mènent, des contraintes de fonctionnement qui en découlent ainsi que des cadres dans lesquels peuvent s'exercer leurs actions de communication⁸.

En effet, selon Denis Cattin (licencié en sciences économiques et sociales) et Martin Schreiber (licencié en géographie et sociologie)⁹: les convergences et divergences de vision des Partenaires ont une nette influence sur la qualité du

⁷OCDE 1999: Conseils pour l'évaluation de l'aide humanitaire dans les situations d'urgence complexes.

⁸<http://stephanie.dupont3.free.fr/preambule.pdf>

⁹http://www.unite-ch.org/08grundlagendoku/Presse_resume_francais.pdf

partenariat. La plupart des désaccords se manifestent dans la méthode de travail et le style de direction, le développement institutionnel et le caractère durable du Partenaire du Sud ainsi que le fonctionnement du partenariat et le partage des rôles entre Partenaires.

Les difficultés relatives à l'établissement et au déroulement d'un Partenariat s'articulent principalement autour des questions suivantes:

- questions financières et matérielles ;
- viabilité du projet ;
- divergences de visions ;
- difficultés de communication ;
- différences culturelles, manière de travailler ;
- planification, respect des délais ;
- clarté des contrats et des attentes de chacun.

Pour une grande majorité des Partenaires Nord et des Coordinations, il est nécessaire d'innover, alors que les Partenaires Sud n'y voient pas une priorité. Tous les acteurs manifestent une prédisposition à l'innovation plutôt pour des aspects opérationnels liés au contexte (comme l'engagement sociopolitique, les compétences des Partenaires, la sensibilisation, les réseaux) que pour des aspects fondamentaux (nouvelles visions du partenariat, réflexion sur la mission, remise en question de la pertinence des volontaires étrangers du Nord). Il s'agit moins d'innovations que d'améliorations.

Les informations recueillies démontrent l'importance accrue accordée au Partenariat . Cela se traduit, chez les Partenaires Nord, par une tendance toujours plus significative: considérer leurs partenariats non plus seulement comme un moyen et un cadre pour réaliser des actions de coopération, mais comme un élément essentiel et constitutif d'un nouveau type de coopération basé sur le vécu, formateur d'un processus commun, impliquant au maximum les populations concernées du Nord et du Sud.

Le Partenariat va, de ce fait, au-delà du simple projet de développement. Il a la nature purement opérationnelle et limitée dans le temps d'un transfert de compétences ou d'un appui technique.

La réciprocité des partenariats peut être renforcée par l'exploitation des potentiels existants (échanges Sud-Sud et Sud-Nord, stages pour les jeunes professionnels du Nord) et la mise en valeur des compétences du Partenaire Sud (comme la formation et la transmission de savoir dans la formation d'adultes, la médecine de base, les techniques appropriés, la mobilisation sociale, l'écologie, l'urbanisme et certaines méthodologies précises).

Au sein des relations de Partenariat, les Coordinations au Sud facilitent les contacts, la communication et les échanges, l'encadrement et le soutien méthodologique aux Partenaires Sud, ainsi que la recherche d'informations sur la région et le Partenaire Sud. En revanche, les acteurs accordent relativement peu d'importance aux secteurs d'activités importants comme "Identification de nouveaux Partenaires Sud et de leurs projets", "Suivi des relations de partenariat" et "Gestion des conflits". Le fait que les Partenaires du Sud mentionnent moins d'arguments pourrait être interprété comme une certaine indifférence des Partenaires Sud envers les Coordinations et, en fonction des cas, aussi envers le Partenariat en général.

En outre, il y a lieu de promouvoir la sensibilisation des coordinations envers la notion de Partenariat, son évolution conceptuelle (conditions, échanges, réciprocité, etc.) et son sens («institutionnalisation» comme élément important de la coopération internationale et de la sensibilisation), car le rôle de pionnier des Coordinations dans le domaine des partenariats et leurs innovations n'est en effet guère perçu.

Comme le disait Olivier Bernard, le partenariat a toujours existé à Médecins du Monde; cette attention à l'Autre fait partie de notre code génétique ! Une multitude d'expériences se sont jouées sur tous les continents. Mais si on y regarde de plus près,

ces partenariats étaient-ils tous identiques ? Sûrement pas. On observe une très grande hétérogénéité, eu égard aux enjeux très différents, aux façons de faire très variées. On a connu des partenariats très centrés sur l'opérationnel où l'enjeu était d'améliorer la qualité de l'aide, l'efficacité, voire l'acceptation de l'aide. Mais pour nous, l'enjeu a toujours été de trouver la manière dont l'Autre peut nous aider à mettre en œuvre notre mission sociale. Nous avons connu des partenariats de nature plus politique, à l'occasion de prises de parole par exemple, où l'enjeu était celui de la place de l'Autre et de sa capacité à décider et agir pour les choses le concernant : de notre point de vue, cela renvoyait à la question du partage du pouvoir, des expériences et des savoirs. D'autres partenariats, que je qualifierai de « cohabitant » ont été mis en œuvre... et ils n'étaient certainement pas les plus simples à mener¹⁰.

Reconnaissant la nécessité d'intégrer davantage le partenariat dans la réforme humanitaire, le dispositif mondial d'aide humanitaire (Global Humanitarian Platform, GHP) a adopté en 2007 les principes de partenariat. Le Dispositif mondial d'aide humanitaire a été créé en 2006 par les responsables de quarante (40) organisations humanitaires : ONG, agences des Nations Unies, Organisation internationale pour les migrations (OIM), Banque mondiale, Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, afin de répondre à la nécessité d'établir de véritables partenariats entre les acteurs humanitaires¹¹.

La question serait alors d'identifier le système de suivi-évaluation des partenaires du HCR et de savoir si ce système est efficace tout en situant les responsabilités d'autant plus que les mouvements migratoires sont liés au développement économique, social et culturel des pays d'accueil¹²;

¹⁰ Frédéric Jacquet : <http://humanitaire.revues.org/index865.html>

¹¹ Voir <http://www.globalhumanitarianplatform.org/ghp.html>

¹² La Constitution de l'OIM reconnaît explicitement le lien entre la migration et le développement économique, social et culturel (Brochure d'information: L'OIM en bref)

Nous avons donc pour quête de relever les limites du système d'évaluation du HCR, de ses partenaires et de proposer des outils et méthodes d'amélioration.

➤ **Objet de l'étude**

La présente étude porte sur l'analyse de l'efficacité du système de suivi-évaluation des partenaires des projets d'aide humanitaires dans le cas du HCR.

Plusieurs études ont montré l'incidence du partenariat dans les projets économiques et de développement afin de définir de nouvelles règles ; différents diagnostics ont été réalisés sur de nombreux systèmes d'évaluation afin d'accroître la rentabilité des projets économiques et de développement. Le domaine humanitaire n'a pas fait l'objet d'analyses aussi pointues.

Il s'agira pour nous alors de passer en revue le système de suivi-évaluation mis en œuvre au HCR pour évaluer ses partenaires et vérifier l'incidence de ce partenariat sur la performance des projets.

➤ **Objectifs de l'étude**

Il nous faudra dans ce document répondre à la question suivante et qui traduit nos objectifs.

➤ **Objectif Général**

Le système actuel de suivi - évaluation des partenaires du HCR est-il efficace pour pouvoir fournir des données fiables nécessaires à une prise de décision éclairée afin d'améliorer les impacts des projets humanitaires qui utilisent la stratégie du faire faire ?

➤ Objectifs spécifiques

- Quelle est la connaissance que les managers de projets d'aide humanitaires ont du suivi-évaluation ?
- Quelles sont les contraintes rencontrées lors de l'exécution du suivi-évaluation des partenaires ? Quelles en sont les causes ?
- Quelles sont les méthodes et outils utilisés dans le suivi-évaluation des projets d'aide humanitaires? Sont-ils efficaces?
- Comment pourrait-on améliorer la performance du système de suivi-évaluation en s'assurant de la bonne gestion des ressources, de la réelle exécution des travaux, amélioration substantielle des conditions de vie des réfugiés, en limitant les écarts (les travaux non réalisés, les insatisfactions) tout en définissant la participation et la responsabilité des acteurs impliqués dans le suivi-évaluation ?

Quelles sont les contraintes rencontrées lors de l'exécution du suivi-évaluation

➤ Intérêts de l'étude

- **Pour les bailleurs de fonds** : les édifier dans leur prise de décision quant au financement des projets d'aide aux réfugiés.
- **Pour le HCR** : améliorer la performance de son système de suivi-évaluation des partenaires et par ricochet, améliorer ses interventions en faveur des réfugiés.
- **Pour les partenaires du HCR (ONG)** : les informer et attirer leur attention sur des points qui permettraient une meilleure exécution de leurs tâches d'où un meilleur rendement des projets.
- **Pour le CESAG** : enrichir sa base de données et poser des bases pour de nouvelles pistes de recherche.
- **Pour nous-mêmes** : cette étude nous offre l'opportunité de consolider nos connaissances en matière de suivi-évaluation des projets et d'affiner notre esprit d'analyse ; de contribuer au développement de nos pays et plus que tout, la

satisfaction d'avoir participé à l'amélioration du statut des réfugiés à travers l'aide que leur apporte le HCR.

➤ Délimitation du champ de l'étude

Notre étude n'a ni la prétention d'embrasser toutes les questions internes et externes relatives à l'efficacité du système de suivi-évaluation dans les projets humanitaires du HCR ni de le remettre en cause étant donné sa spécificité (mémoire) et des coûts que cela engendrerait (temps, moyens financiers).

Elle se limite donc à l'appréciation de la performance du système de suivi-évaluation dans le cadre du suivi des activités réalisées par les partenaires du HCR par l'analyse du cas des activités menées par le partenaire AAVNU à Bamako en faveur des réfugiés.

➤ Plan de l'étude

Pour mieux appréhender les fruits de notre travail de recherche, le présent mémoire a été divisé en deux grandes parties.

La première partie « Le cadre théorique et contexte de l'étude » présente la description générale du sujet et son importance, les enjeux et les hypothèses de résolution du problème posé ainsi que la méthodologie observée au cours de cette étude ainsi que les résultats attendus.

La deuxième partie « Présentation et interprétation des résultats/recommandations », propose une présentation succincte de l'environnement du HCR et de son système de suivi-évaluation puis le processus de collecte des données jusqu'aux résultats analysés et interprétés. Nous achevons cette seconde partie en énumérant quelques idées et suggestions pour l'amélioration du suivi-évaluation au HCR et ce non pas sans avoir relevé les limites dudit système.

Première Partie

**CADRE THEORIQUE ET
CONTEXTE DE L'ETUDE**

Chapitre 1: Présentation d'un système de suivi-évaluation

Afin de définir le cadre de notre analyse, nous tenons à préciser que le suivi-évaluation sera étudié dans le cadre des projets, notamment les projets humanitaires.

Pour mener à bien notre étude, nous avons choisi dans un premier temps, de fixer certains concepts qui seront utilisés pour permettre une meilleure compréhension afin de lever certaines équivoques.

I. Présentation des concepts clés

Il s'agira pour nous dans ce chapitre de décrire l'esprit dans lequel cette étude a été réalisée.

1. Notions de projet

Un **projet** peut être défini comme étant un ensemble d'actions à réaliser pour satisfaire un objectif défini dans le cadre d'une mission précise et pour la réalisation desquelles on a identifié non seulement un début, mais aussi une fin¹³.

Un projet est toute activité réalisée une seule fois, dotée d'un début et d'une fin déterminée et qui vise à créer un produit ou un savoir unique. Il peut nécessiter la participation d'une seule ou de milliers de personnes. Sa durée peut être de quelques jours ou de plusieurs années. Il peut être entrepris par une seule organisation ou par un groupe d'organismes intéressés. Il peut s'agir de quelque chose d'aussi simple que l'organisation d'un événement, d'une journée ou d'aussi complexe que la construction d'un barrage sur une rivière¹⁴.

⁵ Selon l'AFITEP : Dictionnaire de management de projet

¹⁴ PMI « Project Management Institut » (p.3)

Un projet est un ensemble d'activités visant à atteindre, dans des délais fixés et avec un budget donné, des objectifs clairement définis¹⁵.

Les organismes de développement nationaux ou internationaux ont élaboré leurs définitions adaptées à leur contexte, selon leur politique sans être trop différentes de celles du PMI.

Toutes les définitions apportées au concept « *projet* » sont fondées sur ses caractéristiques particulières ; il s'agit d'une initiative nouvelle, inhabituelle et singulière à réaliser dans un temps défini avec une quantité réaliste de ressources¹⁶.

Un projet de développement communautaire se définit comme une action réalisée dans un objectif socio-économique orienté vers la satisfaction d'un besoin collectif de base (alimentation, santé, éducation, travail, infrastructures de base, information, connaissances, etc.), d'une communauté d'hommes et de femmes leur permettant de s'épanouir dignement et s'inscrit dans le long terme. « Il tente d'en valoriser les qualités (ressources, atouts, valeurs), d'en minimiser les handicaps, d'en contourner les contraintes. ». Il implique des groupes d'intérêts divers notamment des membres de la communauté, les autorités locales et des agents externes d'appuis technique et financier¹⁷.

Un projet d'aide humanitaire est un projet à caractère non remboursable. Sa mise en œuvre est garantie par un financement qui peut comprendre la distribution de secours, les dépenses liées au personnel externe, la construction des abris, etc. C'est un projet généralement à court terme.

L'adjectif « humanitaire » qualifie « ce qui s'intéresse au bien de l'humanité, qui cherche à améliorer la condition de l'homme ». L'action humanitaire s'exerce au nom de la solidarité. Elle est destinée principalement aux populations sinistrées ou confrontées à une guerre, qui cherche à répondre à des besoins divers (faim, santé, reconstruction après un sinistre, éducation, protection des enfants, mise en place de

¹⁵ L'Union Economique 2004 (p.8)

¹⁶ PMI: Project Management Institut

¹⁷ Daniel, 2003 (p.1)

réseaux d'eau et de communication...). Elle doit viser, sans aucune discrimination et avec des moyens pacifiques, à préserver la vie dans le respect de la dignité et à restaurer l'homme dans sa capacité de choix. Il existe un « code de conduite » de l'action humanitaire¹⁸.

L'humanitaire a souvent une forte connotation internationale, mais de plus en plus d'actions nationales sont qualifiées d'« humanitaire », comme les actions du Samu social ou bien les maraudes de Médecins du Monde¹⁹. On distingue souvent à ce sujet l'aide d'urgence de l'aide permanente c'est-à-dire que les actions humanitaires s'inscrivent dans deux sortes de contexte : l'urgence et le développement.

Urgence

L'action humanitaire d'urgence s'organise dans des situations de crises, généralement de conflits ou catastrophes naturelles. Sa durée souvent dépend de celle de la crise.

Le plus souvent, les actions humanitaires d'urgence ne sont pas développées en partenariat avec les acteurs « associatifs » locaux. Les autorités publiques autorisent l'entrée des acteurs internationaux sur le territoire national, afin de porter secours et assistance aux populations qu'elles ne peuvent atteindre. Ces actions s'inscrivent généralement sur du court ou moyen terme, contrairement aux actions humanitaires de développement. Elles peuvent être suivies d'actions de post-urgence et de réhabilitation, qui participent à la reconstruction de la région ou du pays.

Développement

Les actions humanitaires de développement s'inscrivent généralement dans le long terme et ont un objectif d'implication des populations et institutions locales. Les thématiques sont souvent liées à des aspects économiques, sociaux et culturels :

¹⁸ Larousse en ligne

¹⁹ Les métiers de l'humanitaire et du développement, Studyrama, mars 2008

éducation, santé, droits de l'homme et renforcement institutionnel (bonne gouvernance et bonne gestion financière), etc. La majorité des actions s'inscrivent aujourd'hui dans le cadre des Objectifs du Millénaire pour le Développement.

La gestion des projets désigne des méthodes et des techniques créées pour la conception, l'analyse et la conduite d'activités temporaires fortement irréversibles, non répétitives, réalisées sous contrainte de temps en engageant des ressources rares et limitées (DECLERC, OLSEN)

Selon la nature des projets, les méthodes et systèmes de gestion diffèrent ; par contre, les techniques sur lesquelles s'appuient les méthodes sont indépendantes de la nature des projets²⁰.

D'autres définitions, présentant des réalités différentes, sont proposées en fonction de l'utilisation de termes « management » ou « gestion » et des prépositions « de », « des » et « par ».

Il s'agit des notions de gestion de projet, de management de projet, de management des projets et de management par projets.

Le terme gestion des projets représente l'approche classique, développée dans les années cinquante-soixante pour les programmes militaires ou spatiaux américains, mais aussi dans les secteurs qui fonctionnent traditionnellement en mode projet, comme le BTP, les grands travaux, l'ingénierie... L'accent est surtout mis sur les outils et méthodes de structuration d'un projet global en sous-projets emboîtés, de planification des tâches, d'anticipation et de suivi de leur bon déroulement, d'affectation et de contrôle des ressources, des coûts, des délais...

Au total, un corpus de connaissances, d'outils et de méthodes de gestion spécifiques s'est donc constitué et s'impose aujourd'hui comme un standard méthodologique international incontournable.

²⁰ Ahmadou TRAORE, Introduction au Management de Projets, 2009

Le management de projet, progressivement, nous a permis de nous rendre compte que d'autres dimensions, mal prises en compte dans la gestion de projet s'avéraient fondamentales dans le succès ou l'échec final.

La dimension humaine, liée au management des hommes et des équipes, à la mise en place d'un système d'animation, à l'importance des facteurs de motivation, à l'utilisation optimale des compétences est devenue le versant complémentaire à celui des outils et méthodes de gestion, de suivi et de contrôle.

Pour réussir un projet, il ne suffit pas d'organiser le bon déroulement d'activités inter-reliées, il s'agit également de susciter et maintenir une dynamique humaine propice à l'expression des savoir-faire individuels et à leurs enrichissements mutuels dans une production collective innovante.

Le management des projets, la dimension plurielle exprimée par le « s » rajouté au mot projet vise à évoquer des enjeux d'une autre nature.

Introduire simultanément de nombreux projets dans une organisation soulève de nouvelles problématiques, qui sortent du périmètre de l'équipe projet. Il s'agit cette fois-ci de :

- Gérer au mieux un portefeuille de projets, c'est à dire d'effectuer un arbitrage entre les opportunités et les ressources disponibles,
- D'établir un minimum de cohérence entre des situations par nature très différentes,
- D'organiser le retour d'expérience pour que chaque projet nouveau puisse bénéficier des enseignements de ses prédécesseurs, ou encore de faire cohabiter un mode d'organisation dominant et l'irruption en son sein de groupes transversaux construits sur des logiques parfois opposées.

Le management par projets, la préposition « par » introduit l'idée que le mode projet est le mode de fonctionnement normal d'une organisation: le management

s'exerce au travers ou encore par l'intermédiaire des projets. C'est le cas de certains secteurs, où cette forme de travail s'impose naturellement : conseil, ingénierie, recherche, etc...

Mais cette idée s'applique également à des organisations plus traditionnelles, qui sont amenées à se transformer du fait de l'introduction des projets.

De façon volontariste (c'est à dire issue d'une stratégie explicite) ou subie (c'est-à-dire constatée à posteriori), les projets deviennent des outils et des vecteurs du changement de l'organisation, du management et des comportements des hommes. Il s'agit ici d'envisager les projets sous l'angle des transformations qu'ils induisent dans un contexte organisationnel donné.

- C'est « L'art de diriger et de coordonner les ressources humaines et matérielles tout au long du cycle de vie d'un projet en utilisant des techniques de gestion modernes et appropriées pour atteindre des objectifs prédéterminés :
- D'envergure du produit ou service
- De coûts
- De délais
- De qualité
- De satisfaction du client et des participants.»

C'est le degré d'atteinte de ces objectifs qui détermine le degré de succès de tout projet (PMI).

2- Notions de suivi-évaluation : différences et complémentarité

Le suivi

Parmi plusieurs définitions du suivi on peut retenir les suivantes :

- C'est la collecte, l'analyse et l'utilisation systématique et continue d'informations au service de la gestion et de la prise de décision.

- Le suivi se définit comme étant l'observation et l'examen périodique de l'ensemble des composantes / volets programmés dans le cadre d'un projet.
- C'est un processus continu ou périodique de collecte des informations sur l'utilisation des moyens mis en œuvre et du niveau d'avancement de l'exécution des activités.
- Le suivi consiste à fournir et à utiliser des informations permettant à la direction d'un projet de juger de l'évolution de l'exécution et de prendre à temps les décisions qui s'imposent selon le programme prévu.
- Le suivi est l'examen et l'observation continue ou périodiques exercés par la direction à chaque niveau de la hiérarchie d'un projet afin de s'assurer que les livraisons d'intrants, le calendrier des travaux, les produits et les autres actions nécessaires se poursuivent conformément au plan.

En synthèse ; nous pouvons dire que le suivi fait donc partie du système d'information en matière de gestion d'un projet et constitue une activité interne. Le suivi doit être assuré par ceux qui, à tous les niveaux de la gestion, ont à charge l'exécution d'un projet ou d'un programme.

Enfin, le suivi est un moyen de gestion : toute information doit stimuler une réflexion de la part des acteurs de l'action. Elle permet des corrections et des adaptations au cours de la réalisation de l'activité en se référant toujours à la planification initiale.

Le suivi a lieu surtout en cours d'exécution d'une activité /d'un projet. La périodicité varie selon le besoin et selon les acteurs :

- A la base, au niveau des communautés, le suivi par les bénéficiaires (les acteurs à la base) est beaucoup plus rapproché, voire quotidien.
- Au niveau du projet, le suivi est plus espacé : il peut être mensuel, trimestriel ou semestriel.

- Au niveau des partenaires financiers, des missions de supervision (ou des revues) sont organisées une ou deux fois dans l'année pour s'assurer de l'état d'avancement du projet.

Cependant les bailleurs de fonds exigent aussi de leurs partenaires des rapports périodiques d'avancement (trimestriels, semestriels...). Le suivi est nécessaire à tous les acteurs qui ont une responsabilité dans la bonne exécution d'une action.

A chacun des niveaux d'intervention correspond un acteur particulier de suivi :

- Au niveau de l'action : les bénéficiaires et les réalisateurs directs (agents du projet) ;
- Au niveau de l'appui : les structures d'encadrement technique ou de formation (services agricoles, de l'environnement, d'alphabétisation...);
- Au niveau du financement : les partenaires financiers.

L'évaluation

C'est l'appréciation ponctuelle ou périodique en rapport avec les ressources humaines, matérielles et financières :

- Des actions ou activités en cours de réalisation;
- Des changements produits par l'action / l'activité dans le temps et dans l'espace par rapport à une situation de référence au démarrage de celle-ci;
- Des résultats obtenus.

L'évaluation est une attitude critique et dynamique d'analyse. Elle est par conséquent une opération qui peut se dérouler avant, pendant ou après l'exécution d'une action ou d'un projet de développement:

- Elle établit les liens de causalité entre les activités, les moyens prévus et les résultats attendus.
- L'évaluation cherche à expliquer pourquoi les résultats se sont produits ou non par suite des activités du projet et autres intrants.

Évaluer consiste fondamentalement à porter un jugement de valeur sur une intervention ou sur n'importe laquelle de ses composantes dans le but d'aider à la prise de décision. Ce jugement peut résulter de l'application de critères et de normes (évaluation normative) ou s'élaborer à partir d'une démarche scientifique (recherche évaluative).

L'évaluation est une opération qui vise à déterminer systématiquement et objectivement la pertinence, l'efficacité, l'effet et l'impact des activités au regard de leurs objectifs. C'est un processus d'organisation qui vise à améliorer les activités en cours et à aider la direction dans ses activités futures de planification, de programmation et de prise de décisions.

Dans le contexte des projets de développement rural qui ont par définition vocation de combattre la pauvreté, l'évaluation a pour but d'apprécier :

- Les effets (avantages ou désavantages, c'est-à-dire les objectifs immédiats) ; et l'impact (objectifs à long terme) sur les bénéficiaires classés de préférence en groupes de revenus.

Il s'agit de déterminer :

- Qui ou quel groupe a bénéficié de l'activité (ou a été désavantagé par elle);
- Dans quelle proportion (par rapport à la situation existant auparavant);
- De quelle façon (directe ou indirecte);
- Et pourquoi (c'est-à-dire établir autant que possible les relations de cause à effet entre les activités et leurs résultats).

De façon générale, l'évaluation permet :

- De tirer des enseignements sur les raisons et les facteurs explicatifs de l'atteinte ou de la non atteinte des objectifs d'une action ou d'un projet;

- D'apprécier les retombées sur divers plans: économique, social, environnemental, institutionnel, etc.
- De prendre des décisions sur la suite à donner au projet du point de vue de l'orientation, de la stratégie d'intervention, etc.

Les différents acteurs de l'évaluation se caractérisent en fonction des différents types d'évaluation:

- Il existe l'évaluation dite externe qui est animée par des évaluateurs extérieurs à l'action et choisis par le partenaire financier ou par le partenaire technique. Elle peut être destinée à remplir les fonctions de contrôle ou de réflexion du partenaire financier,
- L'évaluation dite interne est réalisée de manière autonome (par les bénéficiaires et les agents du projet) avec parfois un appui méthodologique externe.

SUIVI	EVALUATION
<p>Accepte la planification</p> <p>Vise à mesurer :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'efficacité - la fidélité aux démarches - les écarts prévisions-réalisations - l'atteinte des extrants <p>Fournit un « feed-back » :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Continu/ permanent - à partir des activités et résultats intermédiaires 	<p>Met en cause la planification</p> <p>Vise à déterminer :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les liens causes-effets - les imprévus et non planifiés - les politiques correctes - l'atteinte du but et objectif <p>Fournit un « feed-back » :</p> <ul style="list-style-type: none"> - périodique, pour jalons importants/ ponctuel - à partir des résultats finals

<ul style="list-style-type: none"> - à partir d'un cadre court terme <p>Soutient des décisions sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la gestion régulière du projet - les ajustements au plan d'opération - la conformité aux procédures légales - la programmation des intrants <p>Réalisé par l'équipe de projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> - à partir d'un cadre temporel long terme <p>Soutient des décisions sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une re-planification majeure du projet - la réussite du projet - la validité des hypothèses de développement du projet - les possibilités de répéter le projet dans d'autres milieux <p>Réalisée par une équipe externe ou mixte</p>
<p>SUIVI EST UN FILM</p>	<p>EVALUATION EST UNE PHOTO</p>
<p>Il part de ce qui a été prévu au début du projet</p> <p>Champ d'étude:</p> <ul style="list-style-type: none"> - efficacité - exécution - conformité - activités - résultats - certaines données relatives au but <p>Rétroaction</p> <ul style="list-style-type: none"> - continue - principalement les activités - certains résultats préliminaires 	<p>Elle met en question ce qui a été prévu</p> <p>Champ d'étude:</p> <ul style="list-style-type: none"> - cause et effet - changements - résultats pour atteindre le but et l'objectif - coûts par rapport aux résultats <p>Rétroaction</p> <ul style="list-style-type: none"> - étapes importantes - résultats du projet - calendrier plus long

- court terme	
Réajustement	Planification
- conception d'ajustements	- conception considérable
- planification à terme	- leçons pour d'autres projets.

Tableau comparatif du Suivi et de l'Evaluation

Source: Ahmadou TRAORE, Introduction, définition Suivi-évaluation

Séminaire 2009

La notion de suivi-évaluation traduit un système intégré faisant jouer la complémentarité de l'information périodique générée par le suivi et l'évaluation dans le cadre du pilotage, de la gestion, du contrôle et de la coordination des actions du projet. C'est une courroie de transmission d'informations entre les différents acteurs et qui permet de prendre des décisions.

De ce point de vue, le suivi et l'évaluation, tout en étant distincts, restent intimement liés. En effet, les informations recueillies dans le cadre du suivi seront utiles au moment de l'évaluation pour étayer les analyses.

Le suivi-évaluation concerne la mise en évidence et l'analyse des écarts, ainsi que les ajustements périodiques à envisager dans le déroulement du programme. Il peut être caractérisé comme un passage du « statique » à un suivi plus « actif » comme processus continu d'évaluation, de réflexion, d'études et d'adaptation d'outils et de méthodes.

Le système de suivi-évaluation peut être interne et/ou externe.

Le suivi-évaluation interne est réalisé par une structure interne au projet (ex : équipe d'animation) en collaboration avec les partenaires techniques et les populations bénéficiaires.

Le suivi-évaluation externe est exécuté par les structures centrales et les bailleurs de fonds ou institutions coopérantes²¹.

3. Notions de partenariat

Au plan théorique, c'est sans doute la sociologie des organisations (Crozier-Friedberg) qui permet de comprendre un peu mieux ce qu'est le partenariat, la construction de son modèle collectif, ses principes d'action et des règles du jeu.

Le colloque INRP²² (Inventaire National des Rejets de Polluants) de 1993 a défini le partenariat comme étant "*le minimum d'action commune négociée visant à la résolution d'un programme reconnu commun*". C'est-à-dire que le partenariat ne se situe pas dans le projet ni dans le dogme mais authentiquement dans l'action, dans une action commune et négociée (qui n'a rien à voir avec la délégation et ou la sous-traitance). Mais les intérêts d'une municipalité ou d'une association ne sont pas les intérêts de l'école. Il faut donc qu'il y ait négociation, ce qui est énergétiquement coûteux mais indispensable puisque c'est elle qui va aider à tout instant, à tout niveau du système, à construire le rapport entre les identités en présence. Il est possible, là, de parler d'inter système qui lie deux ou plusieurs organisations n'ayant pas au départ vocation à produire des effets en commun et qui organise les différences autour de la perspective commune de complémentarité et de bénéfices.

II. Présentation des outils de mesure de performance d'un système de suivi-évaluation

²¹ Ahmadou TRAORE, Introduction, définition du Suivi-évaluation, CESAG, 2009

²² Le partenariat dans le travail social, selon Corinne MERINI (Maître de Conférences à l'Institut Universitaire de Formation des Maîtres de l'Académie de Versailles)

1- Définition

La performance peut être définie comme un état permettant de juger de l'avancement d'une situation ou d'une organisation donnée. Cet avancement est souvent constaté par des critères ou indicateurs de performance.

La performance peut être appréciée par l'efficacité, l'efficience, l'impact, la viabilité.

- L'efficacité sert à apprécier le degré de réalisation des objectifs de l'action ainsi que ses éventuels effets inattendus qu'ils soient positifs ou négatifs. Les éléments suivants peuvent être examinés :
 - Résultats attendus et résultats effectifs de l'action,
 - Résultats imprévus négatifs ou positifs,
 - Des éventuels écarts significatifs constatés.

- L'efficience étudie la relation entre les coûts et les avantages. Les éléments suivants peuvent être examinés :
 - Modalités de mobilisation des ressources financières, techniques, organisationnelles et humaines en temps voulu et à moindre coûts,
 - Rapprochements des résultats obtenus avec les sommes dépensées,
 - Respect des délais d'exécution,
 - Explication des éventuels surcoûts et retards observés.

- L'impact juge les retombées du projet à moyen et long terme en étudiant les effets immédiats de celle-ci et les impacts à long terme. Les éléments suivants peuvent être examinés :
 - Identification des catégories de la population ayant directement ou indirectement bénéficiés de l'action et estimation du nombre de personnes par catégories,
 - Description quantitative de l'impact du projet,
 - Description qualitative de l'impact du projet.

2- Normes d'évaluation

Les normes de Suivi-Evaluation du CRS²³ définissent les éléments clés et le niveau de performance qu'il faut pour faire la conception, le suivi et l'évaluation. Elles traitent aussi de l'environnement organisationnel dans lequel se font le suivi et l'évaluation. Globalement, le CRS veut améliorer la qualité du Suivi-Evaluation qui est fait par ses employés et ses partenaires afin d'avoir un impact positif sur la qualité des programmes, l'apprentissage et, en fin de compte, sur les gens qu'ils servent.

« Les normes de Suivi-Evaluation définissent les éléments clés de la conception, du suivi et de l'évaluation d'un projet et un environnement organisationnel dans lequel le Suivi-Evaluation peut améliorer la qualité des programmes et avoir un impact positif sur les personnes que nous servons ». Ces normes reflètent les aptitudes des programmes de haute qualité et une tradition de l'agence qui encourage un meilleur apprentissage et renforce la responsabilité vis-à-vis des parties prenantes. Généralement, les systèmes Suivi-Evaluation fournissent des informations pour prendre au niveau du terrain des décisions en relation avec le progrès et la réussite des projets et des programmes. Ils fournissent aussi des informations pour les décisions portant sur les directions, les politiques et les opérations. Ce sont des éléments cruciaux d'une «organisation performante, dynamique et qui apprend».

Les normes correspondent directement aux principes directeurs, en particulier la subsidiarité, l'option pour les pauvres et la gestion rationnelle. Nous sommes au service des pauvres et des marginalisés.

Selon le CRS, leur responsabilité est de travailler avec leurs partenaires pour impliquer et renforcer les communautés dans des programmes qui améliorent et enrichissent le quotidien de ces derniers. Des ressources importantes leurs sont confiées pour appuyer leurs actions humanitaires et leur travail de développement et nous en sommes responsables.

²³ Catholic Relief Services

Les normes de Suivi-Evaluation complètent celles qui existent déjà pour des secteurs et pour des domaines transversaux, comme le partenariat, la participation de la communauté et le genre.

NORMES DE SUIVI – EVALUATION	
PERFORMANCE DU PROJET	
CONCEPTION	<ul style="list-style-type: none"> - Les employés du HCR et ses partenaires doivent élaborer ensemble des projets comprenant des objectifs mesurables et un plan de Suivi - Evaluation, adaptés au champ d'action du projet et aux besoins des parties prenantes, afin de pouvoir communiquer les progrès et les résultats. - Les employés du HCR et ses partenaires doivent s'assurer que les plans de Suivi - Evaluation encouragent la participation des communautés et reflètent la diversité qui existe à l'intérieur de ces mêmes communautés, en particulier le genre. - Les employés du HCR et ses partenaires doivent prévoir un budget suffisant pour le Suivi - Evaluation dans tous les documents de projets.
SUIVI	<p>Ensemble, les employés du HCR et ses partenaires doivent installer et mettre en œuvre des systèmes de suivi qui fournissent au moment nécessaire des données qualitatives et quantitatives fiables et utiles.</p> <p>Les employés du HCR et ses partenaires doivent utiliser les informations du système de suivi pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> • déterminer les progrès par rapport aux cibles ; • évaluer les effets des interventions, y compris les effets imprévus; • Prendre des décisions; • Produire des rapports basés sur des faits.

EVALUATION	<p>Ensemble, les employés du HCR et ses partenaires:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Doivent concevoir et mettre en œuvre des évaluations qui apprécient la pertinence, l'efficacité, l'impact et la durabilité - Doivent utiliser les résultats des évaluations pour améliorer l'efficacité des programmes.
PERFORMANCES DE L'ORGANISATION	
RESSOURCES HUMAINES	<p>Les bureaux de pays, les bureaux régionaux et les unités du siège ont des employés qualifiés qui ont des responsabilités définies de Suivi - Evaluation.</p>
APPRENTISSAGE INSTITUTIONNEL ET RESEAUX	<p>Les bureaux de pays, les bureaux régionaux et les unités du siège contribuent à l'apprentissage dans l'agence et les secteurs prioritaires en partageant des rapports et des publications basées sur des faits, en échangeant des outils et des techniques de Suivi - Evaluation et en participant à des dialogues et à des réflexions critiques.</p>

Source: Les Normes de Suivi – Evaluation de Catholic Relief Services

3- Outils d'évaluation

Cadre logique

Un cadre logique montre la fondation conceptuelle sur laquelle est construit le système de Suivi - Evaluation, en identifiant ce que le projet doit réaliser (objectifs) et comment cette réalisation sera mesurée (indicateurs). On peut utiliser d'autres cadres

(comme le cadre des résultats). Le cadre logique est un bon outil de planification du Suivi - Evaluation et il est largement utilisé dans les projets de développement. Pour élaborer le cadre logique il faut d'abord identifier les éléments suivants :

- Le principal problème et la (les) condition(s) que le projet veut changer,
- Les facteurs qui causent la (les) conditions(s),
- Les façons dont on peut influencer sur les facteurs causaux, sur la base d'hypothèses, sur les relations entre les causes et les solutions probables,
- Les interventions permettant d'influer sur les facteurs causaux,
- Les changements attendus et les effets désirés.

Toutes ces informations sont énumérées dans un tableau appelé le cadre d'analyse causale. L'analyse causale doit être basée sur une étude approfondie des conditions locales et des données disponibles ainsi que sur une consultation avec les bénéficiaires potentiels, les exécutants du programme, d'autres parties prenantes et des experts techniques. On pourra trouver ce type d'informations dans des évaluations des besoins, des études de faisabilité, une cartographie de la communauté et d'autres formes d'analyses.

Parmi les autres formes d'analyses, on peut citer l'analyse de problème, comme l'arbre à problème, qui permet d'isoler les conditions et les conséquences afin d'identifier les objectifs et les stratégies.

Le cadre présenté dans le Tableau 1 fait l'hypothèse que les mères allaiteront leurs enfants une fois qu'elles auront appris les dangers que représente l'eau impure. Cependant, si les mères ont une autre raison de ne pas allaiter, comme des normes culturelles ou le fait qu'elles travaillent loin de chez elles, on a alors besoin d'autres interventions. Le système de Suivi - Evaluation teste les hypothèses pour déterminer si les interventions et les produits d'un projet ont contribué aux effets désirés.

TABLEAU 1: CADRE D'ANALYSE CAUSALE

Analyse causale	Développement des hypothèses	Conception du projet
Cause/conditions: Les mères ne savent pas qu'une eau impure tue leurs enfants (connaissance)	Si les mères ont conscience des dangers d'une eau impure	Interventions Eduquer les mères aux dangers d'une eau impure.
Les mères croient que le lait maternel à lui seul ne suffit pas aux nourrissons de moins de 6 mois (attitude)	Et que le lait maternel est suffisamment nutritif pour les nourrissons de moins de 6 mois	Éduquer les mères à la valeur nutritive du lait maternel pour les nourrissons de moins de 6 mois
Les mères donnent des substituts au lait maternel à des nourrissons de moins de 6 mois (pratique)	Alors, elles feront un allaitement exclusif de leur enfant pour éviter qu'il ne soit exposé à une eau impure	Effet désiré : Augmentation de l'allaitement maternel des nourrissons de moins de 6 mois
Problème: Forts taux de diarrhée chez les nourrissons de moins de 6 mois.	Et par là, contribueront à la réduction des cas de diarrhée chez les nourrissons de moins de 6 mois,	Diminution des cas des diarrhées chez les nourrissons de moins de 6 mois.
Conséquence: Fort taux de mortalité infantile.	Et par là, contribueront à la réduction de la mortalité infantile.	But général: Diminution de la mortalité infantile.

Source: Directives pour la planification du Suivi – Evaluation ; écrit par Auteur : Scott G. Chaplowe, Croix Rouge Américaine

Le Tableau 2 définit les principaux termes et les principales composantes d'un tableau classique de cadre logique. On notera que différentes organisations de la communauté de l'aide au développement utilisent des formats et des termes différents pour les types d'objectifs.

La sélection des indicateurs est cruciale. Les indicateurs doivent être valides (pouvoir mesurer le concept prévu de manière exacte) et fiables (produire les mêmes données lors d'observations répétées d'une variable). Ils doivent être faciles à interpréter et à expliquer. Et ils doivent être rapides, économiques et faisables

techniquement. Les indicateurs doivent aussi être élaborés en tenant compte des exigences des bailleurs de fonds et des normes reconnues du secteur.

Il est aussi important de comprendre la hiérarchie des indicateurs du cadre logique. Par exemple, il est généralement plus facile de mesurer les indicateurs des niveaux inférieurs, comme le nombre de participants à un atelier, alors que les indicateurs des niveaux supérieurs, comme le changement de comportement, demandent généralement plus d'analyse et de synthèse des informations. Cela affecte les méthodes de collecte et d'analyse des données et cela a des implications sur les embauches de personnel, les budgets et les calendriers.

TABLEAU 2: TABLEAU DE DEFINITION DU CADRE LOGIQUE

Objectifs du projet	Indicateurs	Moyens de vérification	Hypothèses
But : Énoncé simple et clair de l'impact ou des résultats que doit réaliser le projet	Indicateur d'impact : Moyen quantitatif ou qualitatif pour mesurer les réalisations ou pour refléter les changements liés au but	Méthode de mesure, source de données et fréquence de la collecte des données pour l'indicateur	Facteurs externes nécessaires pour maintenir l'impact à long terme mais hors du contrôle du projet
Effets : Changements nécessaires au niveau des bénéficiaires et de la population pour réaliser le but (généralement, connaissances, attitudes pratiques)	Indicateur des effets : Moyen quantitatif ou qualitatif pour mesurer les réalisations ou pour refléter les changements liés aux effets	Méthode de mesure, source de données et fréquence de la collecte des données pour l'indicateur	Facteurs externes nécessaires pour que les effets contribuent à la réalisation du but
Extrants : Produits ou services nécessaires pour réaliser les effets	Indicateur d'extrant : Moyen quantitatif ou qualitatif de mesurer la réalisation des extrants (mesure le produit immédiat d'une activité)	Méthode de mesure, source de données et fréquence de la collecte des données pour l'indicateur	Facteurs hors du contrôle du projet qui pourraient restreindre ou empêcher la réalisation des effets par les extrants
Activités : Efforts réguliers nécessaire pour obtenir les produits	Indicateur de processus : Moyen quantitatif ou qualitatif pour mesurer la réalisation des activités	Méthode de mesure, source de données et fréquence de la collecte des données pour l'indicateur	Facteurs hors du contrôle du projet qui pourraient restreindre ou empêcher la réalisation des produits par les activités
Intrants : Ressources utilisées pour mettre en œuvre les activités (financières, matérielles, humaines)	Indicateur d'intrant : Moyen quantitatif ou qualitatif pour mesurer l'utilisation des intrants (ressources utilisées pour les activités)	Méthode de mesure, source de données et fréquence de la collecte des données pour l'indicateur	Facteurs hors du contrôle du projet qui pourraient restreindre ou empêcher l'accès aux intrants

Indicateurs de suivi

Il est crucial que le tableau des indicateurs soit élaboré avec la participation de ceux qui vont l'utiliser. Pour remplir le tableau, il faut une connaissance détaillée du projet et du contexte que procureront l'équipe locale du projet et les partenaires. Leur implication contribue à la qualité des données parce qu'elle renforce leur compréhension de ce qui doit être collecté comme données et de la manière dont ils vont les collecter.

Pour évaluer, les objectifs que l'on fixe dans le cadre d'un projet et que l'on souhaite atteindre sont souvent matérialisés en termes techniques par des indicateurs qualitatifs ou quantitatifs.

Les indicateurs de suivi sont un moyen d'apprécier les divers aspects d'un projet, programme ou stratégie de développement : ressources, processus, produits, résultats et impacts (Rapport Banque mondiale, 2008). Ils permettent aux gestionnaires de projets de suivre l'état d'évolution de l'action entreprise, d'en déterminer les résultats, de les apprécier et d'apporter les mesures correctives. D'après le programme de l'auto apprentissage du suivi-évaluation de la Banque mondiale (2008), il est important d'associer les principales parties prenantes à la définition des indicateurs, car il y aura ainsi plus de chances que celles-ci sachent les comprendre et les utiliser pour la prise de décision. Ceci étant, les indicateurs de suivi doivent être précisés dès l'origine du projet. En effet, ils facilitent la mise en œuvre, et l'efficacité par un renforcement continu des capacités de gestion.

Le choix des indicateurs de performance est l'un des déterminants nécessaire à la réussite d'un projet de développement, ils doivent être choisis non seulement en fonction des coûts associés à la collecte des données pertinentes, mais surtout par rapport aux objectifs du projet.

D'après Casley et Kumar (1987) le choix des indicateurs appropriés présente une importance fondamentale pour le suivi des bénéficiaires, ils doivent faire la lumière des

questions sur lesquelles les responsables peuvent exercer une influence afin d'améliorer les réalisations du projet. En effet, des indicateurs peu appropriés peuvent condamner à l'échec un système d'information.

Les indicateurs de suivi peuvent être regroupés en trois grandes catégories :

- Les indicateurs de résultats qui permettent de cerner et d'apprécier les performances du projet;
- Les indicateurs de réactions des bénéficiaires au cours de l'exécution du projet;
- Les indicateurs explicatifs externes qui permettent de surveiller certaines forces exogènes sur lesquelles un projet ne peut pas avoir d'influence.

Le suivi obéit à des techniques de collecte de données, aussi bien qualitatives que quantitatives. La réalisation d'une analyse quantitative ou qualitative et la proposition des actions correctives sont des éléments qui caractérisent les activités de suivi. Ces données doivent être enregistrées avec une fréquence qui selon le cas peut être journalière avec des synthèses à la fin de la semaine ou du mois. Elle peut également être hebdomadaire ou mensuelle.

Le suivi est généralement interne, il est réalisé par l'organisme d'exécution lui-même. Il peut être assuré par la direction du projet ou par un comité restreint créé à cet effet et opérant sous l'autorité du responsable du projet.

TABLEAU 3: TABLEAU DES INDICATEURS

Indicateurs	Définition des indicateurs	Méthodes / sources	Fréquence / Calendriers	Personne(s) responsable(s)	Analyse des données	Utilisation des informations
Les indicateurs peuvent être soit quantitatifs (numériques) soit qualitatifs (observations descriptives)	Définir les principaux termes dans les indicateurs pour une mesure précise et expliquer comment l'indicateur sera	Identifier les sources d'informations et les méthodes/ outils de collecte de données Indiquer si les outils de collecte de données (sondages, listes	Dire selon quelle fréquence les données seront collectées (mensuelle, trimestrielle, annuelle)	Identifier les personnes responsables et devant répondre de la collecte et de l'analyse des données Faire la liste en	Décrire les processus pour la compilation et l'analyse des données, c'est à dire l'analyse statistique	Identifier les utilisateurs prévus et l'utilisation prévue des données : le suivi, l'évaluation ou des rapports

*Analyse de l'efficacité du système de suivi-évaluation des partenaires aux projets d'aide humanitaires: cas du projet
d'aide du HCR en partenariat avec AAVNU en faveur des réfugiés installés à Bamako*

et sont généralement pris directement du cadre logique	calculé, c'est à dire le numérateur et le dénominateur d'un pourcentage. Noter aussi toute dissociation, par âge, par sexe ou par origine ethnique	de contrôle) existent ou doivent être élaborés	Donner les dates de début et de fin des collectes de données et les dates limites pour concevoir les outils	mentionnant le nom et le titre de chaque personne pour que cela reste clair s'il y a des changements dans le personnel	pour les décideurs politiques ou les bailleurs de fonds Préciser sous quel format seront présentés les résultats et comment ils seront disséminés
<p><u>Exemple d'indicateur</u></p> <p>1. Effet : 1e pourcentage des écoles ciblées qui réussissent à faire au moins un exercice</p>	<p>1. Les «écoles » sont toutes les écoles de la maternelle à la terminale dans le district de Matara.</p> <p>2. Critères de la « réussite » : exercice non annoncé grâce au système d'alerte précoce ; temps de réaction de moins de 20 minutes, les membres de l'école se rendent à l'endroit prévu dans le Plan de réponse à la crise de l'école.</p> <p>3. Numérateur : Nombre d'écoles qui réussissent à faire l'exercice par trimestre 4. Dénominateur : Nombre total d'écoles ciblées</p>	<p>1. Visites prévues des sites durant un exercice d'évacuation</p> <p>2. Remplir la liste de contrôle sur l'exercice d'évacuation et l'entrer dans le rapport trimestriel du projet</p> <p>3. Discussions de groupes de consultation à l'école (enseignants, élèves, administration)</p>	<p>1. Données des check-lists collectées chaque trimestre</p> <p>2. Groupes de discussion : tous les 6 mois</p> <p>3. Commencer la collecte des données le 15/04/06 4. liste de contrôle de l'exercice remplie pour le 08/03/06</p>	<p>1. Responsable sur le terrain de l'école: Shantha Mande</p> <p>2. Equipe de gestion du projet durant la réunion trimestrielle de réflexion</p>	<p>1. Mise en oeuvre du projet avec les comités des écoles contre les catastrophes</p> <p>2. Suivre la formation de la direction de l'école avec la Société de la Croix Rouge du Sri Lanka</p> <p>3. Gestion du programme de retour à la normale après le tsunami</p> <p>4. Évaluation d'impact pour</p>

						justifier l'intervention au Ministère de l'assistance après les catastrophes, les bailleurs de fonds, etc.
--	--	--	--	--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Source: Directives pour la planification du Suivi – Evaluation ; écrit par Auteur : Scott G. Chaplowe, Croix Rouge Américaine

Le tableau de bord

Le tableau de bord est un document constitué d'un ensemble d'indicateurs qui permet au gestionnaire du projet de surveiller, contrôler, voire maîtriser l'avancement du projet et les aléas (Maders et Clet, 2005). Compte tenu de l'exhaustivité des informations nécessaires au suivi du projet et qu'il faut absolument collecter, le tableau de bord du projet doit être un document synthétique qui rassemble tous les tableaux de bord de suivi des différentes activités du projet.

Chaque tableau de bord de suivi d'une activité doit contenir les différents types d'informations et de prévisions concernant les échéances par action, les charges de travail par intervenant, les dépenses par poste budgétaire, l'état d'avancement général du projet et le portefeuille de risque. Généralement, on distingue les tableaux de bord de suivi des consommations de ressources et les tableaux bord de suivi des coûts.

L'analyse des écarts significatifs et des causes de ces écarts entraîne des mesures correctives et la réactualisation des tableaux de suivi. Mais, le véritable problème du tableau de bord reste le choix des indicateurs. En, effet si l'indicateur qui devrait aider à apprécier une situation est mal choisi, il est évident que les décisions prises à la suite de l'analyse de cet indicateur ne donneront pas le résultat attendu.

La méthode Pert

La méthode Pert est une technique permettant de planifier et suivre l'exécution d'un projet. Elle consiste à représenter sous forme de graphe, un réseau de tâches dont

l'enchaînement permettra d'aboutir à l'atteinte des objectifs du projet (Maders et Clet, 2005).

C'est une méthode de pilotage qui aide le gestionnaire du projet à prendre des décisions d'ajustement sur les objectifs, les délais et les moyens. Sa mise en œuvre implique au préalable un découpage précis du projet en tâches, l'estimation de la durée de chaque tâche, la nomination d'un chef de projet chargé d'assurer le suivi, de rendre compte si nécessaire et de prendre des décisions au cas où il y a des écarts par rapport aux prévisions. Le Pert permet une vision claire des différentes tâches du projet, des ressources mises en œuvre et le temps alloué à l'exécution de chaque tâche. Il permet également de suivre au cours du projet l'adéquation entre les prévisions et les réalisations et éventuellement réévaluer les besoins en termes de ressources humaines, financières et matérielles. Mais, le Pert ne permet pas d'avoir une visibilité sur l'évolution globale du projet, c'est là une limite de cette méthode. En effet, elle focalise ses centres d'intérêt sur les différentes activités du projet. Ceci étant, le Pert ne peut pas être utilisé comme élément de communication pour les différents intervenants dans le projet. Dans la pratique, on distingue le Pert-temps et le Pert-charge (Vallet, 1991).

➤ Le Pert-temps

Le Pert-temps est un diagramme dates-dates dont le suivi permanent des réalisations permet de visualiser les tendances de dérive des délais d'un projet. Le calcul de ces dérives permet des révisions et des ajustements successifs du planning tout au long de l'exécution du projet.

➤ Le Pert-Charge

Le Pert-charge est une extension de la technique du Pert-temps mais, permet de prendre en compte les ressources affectées au projet (Vallet, 1991). C'est un outil de suivi des ressources permettant de montrer l'affectation des personnes en homme jour sur une tâche donnée et de réviser éventuellement le taux d'affectation des ressources si une tâche se montre plus longue (ou plus courte) que prévue initialement.

Le Pert-charge permet également de présenter pour chaque fin de période (jour, semaine, mois...) le nombre de ressources qui ont été utilisé, d'apporter une visibilité à une date donnée sur ce qui reste à faire et d'envisager les réajustements par rapport au planning initial (Vallet, 1991).

Si le Pert permet de suivre l'évolution du projet en termes de tâches réalisées et de ressources utilisées il ne permet pas de fournir des informations sur l'état d'avancement du projet, c'est d'ailleurs le rôle du diagramme de Gantt.

Le diagramme de Gantt

Le diagramme de Gantt permet d'avoir une vision globale sur l'état d'avancement de l'exécution du projet. Il permet de savoir à un moment donné de la vie du projet, la quantité des ressources consommées et les ressources qui restent à consommer. La comparaison de ces valeurs permet de calculer la quantité restant et une mise en parallèle avec l'étape où le projet se trouve va donner la possibilité de justifier les écarts et d'envisager des ajustements nécessaires pour atteindre les objectifs du projet. D'après Maders et Clet (2005) au fur et à mesure que le projet avance, le diagramme de Gantt doit être complété pour permettre une visualisation de la situation et ainsi prévoir les actions correctives qui s'imposent. Le diagramme de Gantt est aussi un outil de communication majeur entre les différents acteurs impliqués dans la réalisation du projet.

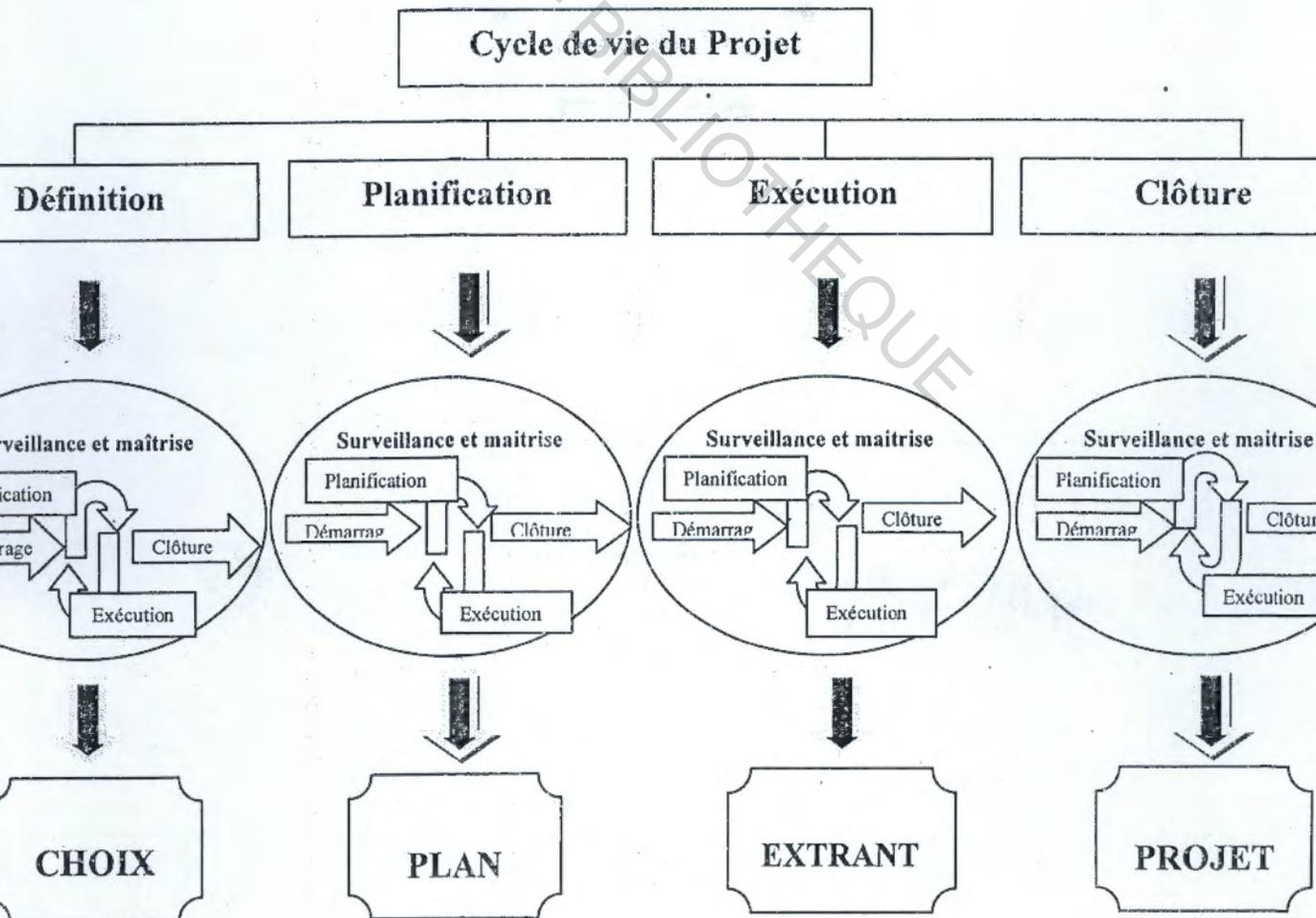
Le Pert et le diagramme de Gantt sont donc complémentaires, dans la mesure où le Pert permet de contrôler le suivi de l'exécution des tâches alors que le diagramme permet d'avoir une vision globale sur l'évolution de l'exécution du projet en termes de temps et de ressources.

Chapitre 2 : Déterminants de l'efficacité d'un système de suivi-évaluation

Le suivi est une démarche qui commence dès la formalisation du projet. Il sera ensuite utilisé pour fournir les informations nécessaires qui permettront aux managers d'avoir une bonne lisibilité de l'évolution des réalisations et du déroulement du projet tout au long de son exécution.

Pour la Banque mondiale (2008), il est intéressant de bien positionner le suivi comme démarche tout au long du cycle de projet, laquelle démarche se concrétisera par des étapes différentes de mise en place du dispositif de suivi, son exploitation optimale et son adaptation au projet.

I. Enjeux et types de suivi



Cette figure montre la place du suivi dans les différentes phases du projet. Elle permet de constater que le suivi est une opération qui revêt une importance capitale pour le projet depuis la conception, en passant par sa mise en œuvre et même après la fin de l'exécution. Mais, la pertinence du suivi dépend surtout des outils et des méthodes utilisés. Cela montre bien que pour qu'un système de suivi d'un projet d'aide humanitaire soit efficace, efficient et pertinent, il faut que son élaboration et sa mise en œuvre répondent effectivement aux besoins du projet.

1- Enjeux

Dans tous les domaines de l'activité humaine, le suivi s'impose au quotidien plus particulièrement au sein de l'organisation. Il ne suffit pas de monter et exécuter un projet ou encore de prendre une décision pour être sûr du résultat escompté. Pour mieux comprendre la notion de suivi en management, plusieurs auteurs ont essayé de lui donner une définition.

La Banque mondiale (2008) définit le suivi comme étant un processus continu de collecte et d'analyse d'informations, pour apprécier comment un projet est mis en œuvre, en comparant les résultats obtenus aux performances attendues.

Pour Verrière (2002), « le suivi est une activité continue de collecte et de traitement d'informations. Il s'agit d'un processus interne à l'exécution d'une action. Le suivi est une démarche de gestion et de connaissance approfondie, évolutive et critique de l'action en cours de réalisation ».

Pour le PNUD (2008), « le suivi est un processus itératif de collecte et d'analyse d'informations pour mesurer les progrès d'un projet au regard des résultats attendus. Il fournit donc aux gestionnaires un retour d'informations régulier qui peut aider à déterminer si l'avancement du projet est conforme à la programmation ».

Ces trois définitions insistent sur la collecte, le traitement et l'analyse de l'information par le système de suivi mais, ne disent rien sur l'utilisation de cette

information dans la prise de décision, ainsi que sa contribution à l'amélioration du management du projet en cours de réalisation ou des projets à venir.

La définition de Casley et Kumar (1987) assimile le suivi à une estimation continue du fonctionnement des éléments du projet dans le contexte de calendriers d'exécution et de l'emploi des apports par les populations visées en fonction des prévisions établies au moment de la conception. C'est une activité interne du projet, un élément essentiel d'une bonne gestion qui, par conséquent, fait partie intégrante de la gestion quotidienne. Cette définition traduit avec une plus grande clarté notre conception du suivi car elle le met au cœur de l'activité du projet, avec une dynamique qui inclut la prise en compte des populations visées d'où la pratique d'un suivi-évaluation participatif.

Tableau 4 : Suivi-évaluation participatif

Avantages potentiels	Inconvénients potentiels
<p>Habilite les bénéficiaires à analyser leur propre situation et à agir sur celle-ci (en tant que « participants actifs » et non en tant que « bénéficiaires passifs »)</p> <p>Développe la capacité locale à gérer, s'approprier et maintenir le projet du fait que les gens ont plus de chance d'accepter et d'intérioriser les constats et les recommandations qu'ils donnent .</p> <p>Développe la collaboration et le consensus à différents niveaux : entre les bénéficiaires, le personnel et les partenaires locaux, et la direction.</p> <p>Renforce la responsabilité des bénéficiaires, en empêchant qu'une seule perspective ne domine le processus de Suivi-Evaluation.</p> <p>Fait économiser du temps et de l'argent dans la collecte des données par rapport à ce que cela coûterait d'utiliser le personnel du projet ou de recruter une aide extérieure.</p> <p>Donne rapidement des informations intéressantes venant du terrain pour prendre des décisions de gestion pour exécuter des mesures correctives.</p>	<p>Il faut plus de temps et d'argent pour former et gérer le personnel local et les membres de la communauté</p> <p>Il faut des facilitateurs compétents pour que tout le monde comprenne le processus et soit impliqué de façon égale. La qualité des données collectées peut être compromise par la politique locale ; l'analyse des données et la prise de décision peuvent être dominées par les voix les plus puissantes de la communauté (en lien avec les facteurs De genre, d'origine ethnique ou de religion).</p> <p>Il faut que les locaux s'impliquent vraiment et que les bailleurs de fonds soient d'accord car le projet n'utilisera peut-être pas des indicateurs ou des formats traditionnels pour rendre compte des constats.</p>

Source: Directives pour la planification du Suivi et de l'évaluation, Septembre 2008

2- Rôles et objectifs du suivi

Pour comprendre le rôle du suivi dans un projet, il convient de se pencher sur ses objectifs, actions, résultats et acteurs. Il convient également de préciser que son champ sera également fonction de ou des objets (Verrière, 2002). Le rôle du suivi est en fait d'assurer un contrôle continu et systématique des activités et des résultats du projet par la surveillance, la vérification et la maîtrise du processus de mise en œuvre tout au long de son exécution. En effet, il s'agit de vérifier si les ressources humaines, matérielles et financières mises en place sont bien définies, administrées et judicieusement utilisées. Dans ce contexte, l'objectif principal du suivi est de constater les anomalies, tirer la sonnette d'alarme et attirer l'attention des décideurs du projet lorsqu'il y a déviation ou dérapage par rapport aux buts initiaux et aux incidences désirées, afin qu'ils puissent y apporter des solutions pour un nécessaire réajustement (Casley et Kumar, 1987).

3- Types de suivi

Il existe plusieurs types de suivi en Management de projets mais, leur regroupement fait ressortir deux grandes catégories à savoir le suivi des réalisations et le suivi du déroulement (Verrière, 2002).

Le suivi des réalisations

Le suivi des réalisations consiste à vérifier dans quelle mesure les ressources du projet sont employées en se référant au budget alloué et au calendrier prévu. Il vise également à savoir si les résultats sont obtenus dans les délais et s'ils tiennent compte de l'efficacité et de l'efficience dans la gestion. Ce type de suivi cherche également à identifier les problèmes et à les corriger immédiatement.

Le suivi des réalisations est lui-même subdivisé en trois catégories de suivi à savoir : le suivi des délais, des coûts et le suivi des aspects physiques (Fofana, 2008).

Le suivi des délais

Le suivi des délais consiste à veiller à ce que l'ensemble des activités du projet soient réalisés à temps, dans les délais impartis et selon le calendrier prévu. Son objectif principal est de mesurer les écarts (lorsqu'ils se produisent) entre les délais réels et ceux planifiés, et d'essayer d'y apporter des explications aussi bien sur les causes que sur les conséquences que cela pourraient avoir sur le début et l'achèvement des autres activités.

Le suivi des coûts

Le suivi des coûts sert à vérifier si l'exécution des activités du projet est réalisée en suivant la ligne budgétaire qui avait été prévue. Il permet de comparer tout au long de l'exécution du projet, les coûts effectifs avec les coûts prévus et relever les écarts à l'attention des décideurs, expliquer les causes et proposer des mesures correctives pour éviter ainsi tout dérapage de coûts (Oger, 2009).

Le suivi des aspects physiques

Pour ce qui est du suivi des aspects physiques, il s'occupe de l'état d'avancement des réalisations physiques du projet. Il couvre trois aspects essentiels à savoir : le suivi des ressources, le suivi des approvisionnements et le suivi de la conformité physique des réalisations (Fofana, 2008).

Le suivi des ressources

Le suivi des ressources concerne l'élaboration et le suivi des procédures de mise en œuvre qui utilisent de façon optimale les ressources disponibles. Son rôle principal est de veiller au planning d'utilisation des ressources, de dénoncer le cas échéant et à temps toutes les déviations et les erreurs de gestion constatées et ceci par comparaison au planning initial.

Le suivi de la conformité physique des réalisations

Le suivi de la conformité physique des réalisations cherche à vérifier et s'assurer que l'exécution du projet s'effectue suivant les règles de l'art, tout en respectant

scrupuleusement ce qui avait été prévu dans le cahier de charge, en conformité avec les normes de qualité.

Le suivi des approvisionnements

Le suivi des approvisionnements enfin permet de vérifier que tout les intrants nécessaires à la réalisation sont fournis et mis à la disposition du projet en quantité suffisante, en qualité et suivant le niveau de coûts prévus tout au long de son exécution du projet.

L'efficacité et la crédibilité du suivi des réalisations dépendent de la fiabilité et de la pertinence des informations fournies par le système d'information mis en place dans le cadre du projet; cela dépend également de la pertinence des indicateurs choisis. Ce problème de crédibilité se pose avec une plus grande acuité lorsque le processus de traitement de l'information est manuel.

Le suivi des coûts pose le problème de la pertinence des prévisions budgétaires. Certain auteurs demandent de s'appuyer sur les projets similaires qui ont été réalisés dans le passé pour estimer les réalisations à venir, d'autres par contre pensent qu'il faudrait s'appuyer sur la situation présente pour pouvoir évaluer les coûts à venir. Un troisième courant qui se situe au milieu de cette logique pense qu'il faudrait utiliser les informations provenant des projets similaires passés, ajouter aux informations provenant de la situation présente pour effectuer une bonne estimation des coûts prévisionnels (Oger, 2009).

Si le suivi des réalisations donne la possibilité au manager de projet de s'assurer que les délais des activités sont respectés, les coûts sont maîtrisés et les aspects physiques sont bien gérés, il ne permet pas d'avoir une visibilité sur le déroulement, avec une analyse critique des outils et méthodes utilisés, ainsi que de la fiabilité et de la pertinence de l'information obtenue. Il est donc nécessaire d'envisager la mise en place d'un système de suivi du déroulement du projet.

Le suivi du déroulement

Le suivi du déroulement permet d'examiner et de vérifier le degré d'efficacité des méthodes et outils utilisés dans le suivi de la réalisation du projet. En effet, pour assurer un bon suivi, il faut que les méthodes et outils utilisés permettent de collecter et de générer une information pertinente, capable d'éclairer les décideurs dans leur processus décisionnel.

Le suivi du déroulement étudie également l'attitude des bénéficiaires tout au long du projet, ainsi que la qualité du produit et /ou du service fourni (s), il est aussi question de voir comment l'environnement externe affecte la mise en œuvre normale du projet. En effet selon Casley et Kumar (1987), le suivi des réactions des bénéficiaires est la clé de réussite de tout le suivi d'un projet. Au fur et à mesure que l'on évolue dans l'exécution du projet, la réaction des bénéficiaires contribue à intensifier la demande dont les services fournis font l'objet, soit à rendre ces services de plus en plus inutiles. Si les attentes des bénéficiaires ne concordent pas avec les raisons d'être du projet, cela montre que l'exécution du projet n'évolue pas dans le sens de l'atteinte des objectifs développementaux.

II. Hypothèses de recherche

L'analyse de la pratique du suivi évaluation dans les projets d'aide humanitaires s'appuie sur un certain nombre d'hypothèses que nous étudierons. D'une part, le suivi évaluation doit être capable de fournir une information actualisée, répondant aux critères de pertinence, de bonne qualité et d'impact. D'autre part, en se basant sur les documents consultés et au regard de la pratique qui en est faite, afin de mieux appréhender la pratique du suivi évaluation dans les projets d'aide humanitaires et comprendre pourquoi les résultats sont atténués nous avons formulé trois hypothèses qui nous permettront d'apporter un début de réponse à notre questionnement:

Hypothèse 1: L'importance accordée à l'exécution du suivi-évaluation dans les projets d'aide humanitaire dépend des moyens financiers et humains disponibles.

Hypothèse 2: Les rapports de suivi évaluation des projets de développement conditionnent la prise de décision.

Hypothèse 3: L'utilisation faite des rapports de suivi-évaluation par les dirigeants des projets d'aide humanitaires ne dépend pas de sa fréquence de réalisation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 3: Méthodologie de l'étude

I. Contexte de l'étude

1- Enoncé des questions soulevées

Dans un contexte caractérisé par la relative jeunesse de la pratique du suivi évaluation, les techniques et les méthodes appliquées sont encore loin d'être parfaites. Dans la majorité des projets humanitaires, la pratique du suivi évaluation est encore embryonnaire. Il est nécessaire de bien cerner comment le suivi et l'évaluation sont mis en pratique avant d'envisager les corrections possibles qu'on pourrait y apporter, d'où notre question centrale de recherche :

Le système actuel de suivi - évaluation des partenaires du HCR est-il efficace pour pouvoir fournir des données fiables nécessaires à une prise de décision éclairée afin d'améliorer les impacts des projets humanitaires qui utilisent la stratégie du faire faire ?

Les questions secondaires ci-dessous ont été élaborées pour mieux éclairer la compréhension de la question principale de notre étude.

- Quelle est la connaissance que les managers de projets d'aide humanitaires ont du suivi-évaluation ?
- Quelles sont les méthodes et outils utilisés dans le suivi-évaluation des projets d'aide humanitaires? Sont-ils efficaces?
- Quelles sont les contraintes rencontrées lors de l'exécution du suivi-évaluation des partenaires ? Quelles en sont les causes?
- Comment pourrait-on améliorer la performance du système de suivi-évaluation en s'assurant de la bonne gestion des ressources, de la réelle exécution des travaux, amélioration substantielle des conditions de vie des réfugiés, en limitant les écarts (les travaux non réalisés, les insatisfactions) tout en définissant la participation et la responsabilité des acteurs impliqués dans le suivi-évaluation ?

Pour essayer de répondre à ces questions, deux points ont retenu notre attention :

- La compréhension de l'utilité du suivi- évaluation et l'importance qu'il revêt dans les projets d'aide humanitaires;

- Les mécanismes de mise en œuvre et l'identification des outils.

2- Données disponibles

➤ Sources d'informations consultées

La documentation sur l'évaluation de l'aide humanitaire étant relativement récente et limitée, la mise en évidence des bonnes pratiques a nécessité le recours à diverses sources dont différents mémoires, ouvrages, articles et sites web que nous avons consultés et qui nous ont permis non seulement de cerner les théories existantes dans le domaine, mais aussi de bâtir le modèle théorique et d'identifier les outils statistiques nécessaires à l'analyse des données.

La documentation sur les activités de suivi-évaluation du HCR (rapports, budgets,...) nous ont également fournies un grand nombre d'informations.

➤ Entretiens réalisés

Pour mieux définir notre question de recherche et identifier les hypothèses à tester, nous avons eu recours à des entretiens semi directifs avec des acteurs tous praticiens du suivi-évaluation et membres du HCR.

II. Résultats attendus

Pour nous permettre de confirmer ou non les hypothèses et apporter une réponse à notre question de recherche, nous sommes allées à la recherche de deux types de données : qualitatives et quantitatives.

1- Synthèse des données disponibles

D'une part, nous avons les données obtenues par des entretiens semi directifs effectués auprès des praticiens du suivi-évaluation faisant partie du HCR ainsi que celles collectées lors des enquêtes auprès des populations bénéficiaires .

D'autre part, nous avons les données fournies par le Country Operation Plan qui se présente sous la forme d'un plan. Il détaille selon chaque domaine, les activités à mener et les dépenses financières générées par celles-ci.

2- Résultats attendus

Ce travail de recherche permettra de mieux connaître la pratique du suivi évaluation dans les projets d'aide humanitaires notamment au HCR.

- Il s'agira de produire un aperçu des outils de gestion utilisés dans sa mise en œuvre, l'importance de chaque outil et son apport dans la réalisation du résultat.
- Il s'agira également d'identifier les facteurs inhibant l'atteinte des objectifs du système de suivi-évaluation du HCR puis d'en déduire ceux qui peuvent contribuer à l'amélioration des résultats. En effet, les constats effectués à la suite de notre étude permettront d'orienter et d'améliorer l'appui et le renforcement des capacités des acteurs du suivi-évaluation des projets d'aide humanitaires du HCR.

Notre réflexion commencera par la découverte de l'environnement des réfugiés (mentalités, besoins,...) puis des types de projets que le HCR met en œuvre pour eux. Nous allons ensuite identifier, à partir des écarts entre la situation désirée et la situation réelle des réfugiés, les causes des limites des actions du HCR. Puis comparer les résultats que nous donne le système de suivi-évaluation des activités avec les causes identifiées et ainsi vérifier que ces causes justifient les résultats et donc déterminer si les outils de suivi-évaluation sont efficaces ou non.

Soit nous pourrions dire, à la fin de cette analyse que le HCR a une bonne méthode de suivi-évaluation de ses projets, soit nous dirions que la méthode comporte quelques défaillances qu'il faudra combler.

Deuxième Partie

**PRESENTATION ET INTERPRETATION DES
RESULTATS / RECOMMANDATIONS.**

Chapitre 4: Présentation générale du HCR

I. Historique et organisation

1. Historique et missions

L'agence des Nations Unies pour les réfugiés a été établie au lendemain de la Seconde Guerre mondiale pour venir en aide aux Européens déplacés par le conflit.

L'Office du Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés a été créé le 14 décembre 1950 par l'Assemblée générale des Nations Unies, avec un mandat de trois ans pour accomplir son travail, et devait ensuite disparaître. La Convention des Nations Unies relative au statut des réfugiés, fondement juridique de l'aide aux réfugiés et principal statut régissant le travail du HCR, a été adoptée l'année suivante, le 28 juillet.

En 1956, le HCR a été confronté à sa première situation d'urgence majeure, à savoir l'exode des réfugiés lors de l'écrasement de la révolution hongroise par les forces soviétiques. Dès lors, l'utilité du HCR n'a plus jamais été remise en question.

Dans les années 60, la décolonisation de l'Afrique a produit la première crise de réfugiés de ce continent, nécessitant l'intervention du HCR et suivie d'une multitude d'autres crises. Les deux décennies suivantes, l'organisation a dû intervenir dans des situations de déplacement en Asie et en Amérique latine. A la fin du siècle, de nouveaux problèmes de réfugiés se posaient en Afrique et, bouclant la boucle, de nouvelles vagues de réfugiés arrivaient en Europe à la suite d'une série de guerres dans les Balkans.

Au début du 21^{ème} siècle, le HCR est intervenu dans des crises de réfugiés majeures en Afrique, comme en République démocratique du Congo et en Somalie, ainsi qu'en Asie, notamment lors du problème des réfugiés afghans, vieux de 30 ans. Dans le même temps, le HCR a également été sollicité pour aider de nombreuses personnes déplacées à l'intérieur de leur pays en raison d'un conflit.

Plus discrètement, l'organisation a étendu son rôle en assistant les apatrides, un groupe largement oublié comptant des millions de personnes risquant de se voir refuser les droits fondamentaux au motif qu'elles n'ont pas de nationalité. Dans certaines régions du monde, comme en Afrique et en Amérique latine, le mandat d'origine de 1951 a été renforcé par des accords relatifs à des instruments juridiques régionaux.

En 1954, la nouvelle organisation a reçu le prix Nobel de la paix pour son travail novateur d'aide aux réfugiés d'Europe. Son mandat venait d'être prolongé jusqu'à la fin de la décennie. Plus d'un quart de siècle plus tard, le HCR s'est vu de nouveau décerner cette récompense en 1981, pour ce qui était devenu l'assistance fournie aux réfugiés dans le monde entier et dont le discours de remise a souligné les obstacles politiques rencontrés par l'organisation. Le HCR comptait à sa création 34 collaborateurs. Son personnel dénombre à présent 6 650 fonctionnaires nationaux et internationaux, dont 740 au Siège à Genève. L'agence travaille dans 118 pays, ses collaborateurs étant basés dans 108 sites principaux comme des bureaux régionaux et des délégations, et 151 sous-délégations et bureaux extérieurs souvent isolés.

Son budget est passé de 300 000 dollars la première année à plus de deux milliards de dollars en 2009. Le HCR s'occupe actuellement de près de 34,3 millions de personnes relevant de sa compétence : 14,4 millions de déplacés internes, 10,5 millions de réfugiés, 2 millions de rapatriés, 6,6 millions d'apatrides et plus de 800 000 demandeurs d'asile. En tant qu'organisation disposant à l'origine d'un mandat de trois ans pour résoudre le problème des réfugiés, le HCR va bientôt célébrer son 60^{ème} anniversaire et est conscient que les besoins humanitaires ne sont pas près de disparaître.

Les Nations Unies ont donné pour mandat au HCR de conduire et de coordonner l'action internationale pour la protection des réfugiés à travers le monde et la recherche de solutions à leurs problèmes.

La mission première du HCR est de chercher à garantir les droits et le bien-être des réfugiés. Il s'efforce de s'assurer que chacun puisse bénéficier du droit d'asile dans un autre pays et retourner de son plein gré dans son pays d'origine. Le HCR recherche des solutions durables aux problèmes des réfugiés en les aidant à rentrer chez eux ou à s'installer dans un autre pays.

Le HCR conduit son action conformément à son Statut et est guidé par la Convention des Nations Unies de 1951 relative au statut des réfugiés et son Protocole de 1967. Le droit international des réfugiés constitue le cadre normatif essentiel des activités humanitaires du HCR.

Le Comité exécutif du Programme du Haut Commissariat et l'Assemblée Générale des Nations Unies ont également autorisé l'intervention du HCR en faveur d'autres groupes. Ces groupes incluent les apatrides, les personnes dont la nationalité est controversée et, dans certains cas, les personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays.

Le HCR s'efforce de prévenir les déplacements forcés de populations en encourageant les Etats et autres institutions à créer les conditions propices à la protection des droits de l'homme et au règlement pacifique des différends. Dans ce même esprit, le HCR cherche à consolider la réintégration des rapatriés dans leur pays d'origine, afin d'éviter des situations d'instabilité qui provoqueraient de nouveaux flux de réfugiés.

Le HCR étend sa protection et son assistance aux personnes relevant de sa compétence de manière impartiale, sur la base de leurs besoins et sans distinction de race, de sexe, de religion ou d'opinion politique. Dans le cadre de toutes ses activités, le HCR accorde une attention particulière aux besoins des enfants et veille à promouvoir l'égalité des droits des femmes et des jeunes filles.

Dans ses efforts pour protéger les réfugiés et chercher des solutions à leurs problèmes, le HCR collabore étroitement avec les gouvernements, les organisations

régionales, internationales et non gouvernementales. La participation des réfugiés aux décisions qui ont une incidence sur leur vie est un principe essentiel de l'action du HCR.

Par son action en faveur des réfugiés et des personnes déplacées, le HCR sert également les buts et les principes de la Charte des Nations Unies : maintenir la paix et la sécurité internationale, développer entre les nations des relations amicales et encourager le respect des droits de l'homme et des libertés fondamentales.

Le HCR en bref

Personnes relevant de la compétence du HCR	31 722 710
Budget total du HCR en 2009 (dollars E.-U.)	1 867 351 491
Nombre de pays dans lesquels le HCR est présent	116
Nombre de bureaux du HCR dans le monde	267
Nombre de personnes employées par le HCR (personnel régulier)	6 503
Nombre de personnes employées par le HCR sur le terrain	5 838
Pourcentage de personnes employées par le HCR par rapport aux populations relevant de sa compétence	1 pour 4 878
Nombre d'ONG opérant comme partenaires d'exécution	640
Etats ayant ratifiés la convention de 1951 et/ou son Protocole de 1967	147
Membres du Comité Exécutif	76

2. Lieux d'intervention et gouvernance

Le personnel du HCR travaille dans plus de 110 pays à travers le monde (Le Sénégal, le Nigéria, le Tchad, les Etats Unies, la France, ...) dans de grandes capitales ou des lieux isolés et difficiles, où nos employés sur le terrain viennent directement en aide aux victimes les plus vulnérables des déplacements. Nous comptons des représentations dans les Etats donateurs du monde entier et dans les pays d'arrivée des réfugiés ; nous coopérons étroitement avec les gouvernements pour veiller au respect de la Convention de 1951 relative au statut des réfugiés.

Le personnel au siège à Genève représente actuellement 11 % du total, soit un pourcentage en diminution dans la mesure où le HCR opère une décentralisation et un rapprochement vers les personnes qu'il assiste. Genève, ainsi que notre Centre global de services à Budapest en Hongrie, apportent leur soutien au reste du HCR, notamment pour les fonctions administratives clés. Environ 80% du personnel travaille sur le terrain.

Les employés du HCR se trouvent majoritairement dans des pays situés en Asie et en Afrique, des continents qui accueillent et génèrent à la fois la majorité des réfugiés et des déplacés internes. Nombre d'entre eux se trouvent dans des endroits isolés où le personnel travaille dans des conditions difficiles et souvent dangereuses.

Nos opérations les plus importantes ont lieu notamment en Afghanistan, au Tchad, en Colombie, en République démocratique du Congo, au Pakistan, en Irak et dans les pays voisins, ainsi qu'au Soudan. Nous gérons toutefois également d'importantes opérations dans de nombreux autres pays à travers le monde.

L'agence des Nations Unies pour les réfugiés est placée sous la direction de l'Assemblée générale et du Conseil économique et social des Nations Unies (ECOSOC). Le Comité exécutif du HCR, composé de représentants de soixante seize (76) pays, approuve les programmes biennaux et le budget correspondant. Ils sont

présentés par le Haut Commissaire, actuellement M. António Guterres, qui est nommé par l'Assemblée générale des Nations Unies.

Le mandat du HCR est défini par la Convention de 1951 sur le statut des réfugiés. En 2003, l'Assemblée générale a donné un mandat illimité au HCR « jusqu'à ce que le problème des réfugiés soit réglé ». Le Haut Commissaire présente un rapport annuel sur le travail du HCR à l'ECOSOC et à l'Assemblée générale.

En tant que chef de l'organisation, le Haut Commissaire est responsable de la direction et du contrôle du HCR. Il dirige le travail du HCR avec l'aide du Haut Commissaire adjoint et de Hauts Commissaires assistants chargés de la protection et des opérations. L'agence dispose de personnel local et international.

La plupart des opérations du HCR ont lieu sur le terrain. L'administration de cette opération mondialisée est devenue extrêmement complexe. Elle s'étend du recrutement du personnel, sa protection et sa sécurité dans des situations de travail extrêmement dangereuses, à l'approvisionnement en diverses fournitures, matériel médical ou denrées essentielles, en passant par l'organisation de ponts aériens pour le transport des biens ou des réfugiés.

Des départements spécifiques, dont la plupart sont basés au siège à Genève, supervisent des secteurs principaux comme les opérations, la protection, les relations extérieures, les ressources humaines et les finances. Des bureaux régionaux assurent la liaison entre les bureaux à l'étranger et le siège.

Sur le terrain, le travail principal du HCR est géré par une série de bureaux régionaux, de bureaux de correspondance, de bureaux auxiliaires et de bureaux locaux. Les délégués du HCR dirigent les opérations dans les pays où le HCR travaille. Il y a également un certain nombre de délégués régionaux.

3. Organes de direction

Composé actuellement de soixante-dix-huit (78) Etats membres, le Comité exécutif du HCR se réunit une fois par an à Genève pour examiner et approuver les programmes et budgets du HCR, émettre un avis consultatif sur les questions de protection internationale et discuter d'un large éventail d'autres questions avec le HCR et ses partenaires intergouvernementaux et non gouvernementaux. Le Comité permanent du Comité exécutif se réunit plusieurs fois par an pour assurer le suivi des travaux du Comité exécutif entre les sessions plénières.

L'Assemblée générale des Nations Unies est le principal organe délibératif des Nations Unies. Il est composé de représentants de tous les Etats Membres, chacun possédant une voix. Les décisions sur des sujets importants tels que la paix et la sécurité, l'admission de nouveaux Membres et les questions budgétaires, requièrent une majorité au 2/3. Les décisions sur les autres sujets sont adoptées à la majorité simple.

Conformément au Statut du HCR, le Haut Commissaire suit les directives de l'Assemblée générale et du Conseil économique et social (ECOSOC) en matière de politique générale. Le Haut Commissaire rend compte à l'Assemblée générale des résultats de l'Organisation, une fois par an, par le biais de l'ECOSOC.

II. Domaines d'intervention

1 - Protection et assistance

Le but premier du HCR étant de sauvegarder les droits et le bien-être des réfugiés, l'organisation s'efforce ainsi pour tous d'assurer le respect du droit à demander l'asile et à trouver refuge dans un autre Etat. A terme, les solutions qu'elle met en œuvre sont le retour dans le pays d'origine, l'intégration dans le pays d'accueil ou la réinstallation dans un pays tiers.

La Protection

Les gouvernements garantissent normalement les droits fondamentaux de l'homme et la sécurité physique de leurs citoyens. Toutefois, quand les personnes deviennent des réfugiés, ce filet de sécurité disparaît. Les réfugiés qui fuient la guerre ou la persécution sont souvent dans une situation très vulnérable. Ils n'ont aucune protection de la part de leur propre Etat ; c'est même souvent leur propre gouvernement qui menace de les persécuter. Si d'autres pays ne les laissent pas entrer et ne les protègent pas ou ne les aident pas une fois qu'ils sont entrés, ils peuvent alors les condamner à une situation intolérable où leurs droits fondamentaux, leur sécurité, voire dans certains cas, leurs vies sont en danger.

La protection de 34,4 millions de personnes déracinées ou apatrides est au cœur du mandat du HCR. L'organisation accomplit cette mission de différentes manières : elle veille à ce que les droits humains fondamentaux des personnes déracinées ou apatrides dans leur pays d'asile ou de résidence habituelle garantissent que les réfugiés ne soient pas rapatriés contre leur gré vers un pays dans lequel ils pourraient être exposés à la persécution. Sur le plus long terme, l'organisation aide les réfugiés à trouver des solutions durables appropriées à leur situation dramatique, par le rapatriement librement consenti vers leur pays d'origine, l'intégration dans les pays d'asile ou la réinstallation dans des pays tiers.

Dans de nombreux pays, le personnel du HCR travaille au côté d'autres partenaires, que ce soient dans des capitales, des camps isolés ou des zones frontalières et s'efforce de promouvoir ou de fournir une protection juridique et physique et de minimiser les menaces de violence ; y compris de harcèlement sexuel auxquelles de nombreux réfugiés sont exposés, même dans les pays d'asile. Le HCR et ses partenaires cherchent également à fournir au minimum un abri, des vivres, de l'eau et des soins de santé au lendemain de tout exode de réfugiés, tout en prenant en compte les besoins spécifiques des femmes, des enfants, des personnes âgées et handicapées.

Le plaidoyer est un élément clé des activités du HCR en matière de protection des réfugiés, des demandeurs d'asile, des déplacés internes et des apatrides. C'est une pierre angulaire des stratégies de protection, utilisée conjointement avec des activités comme la diffusion d'informations, la surveillance et la négociation. Ces actions peuvent contribuer à transformer les politiques et les services au niveau national, régional ou mondial, afin d'améliorer la protection des personnes dont le HCR a la responsabilité.

Que ce soit dans les pays d'asile ou dans les pays d'origine, le HCR travaille dans le cadre de structures politiques, économiques et sociales nationales qui affectent directement la vie des réfugiés et des autres personnes relevant de sa compétence afin de mettre les politiques, les pratiques et les législations en conformité avec les normes internationales.

Dans des situations de déplacement forcé, le HCR emploie le plaidoyer pour influencer des gouvernements et d'autres décideurs, des partenaires non gouvernementaux et le grand public, afin que soient adoptées des pratiques garantissant la protection des personnes relevant du mandat du HCR.

L'Assistance

Les personnes forcées de fuir leur foyer et de rechercher la sécurité dans un autre pays ou dans une autre partie de leur propre pays ont invariablement besoin d'aide. La plupart des réfugiés et des personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays quittent leur pays avec peu ou pas de possessions et même ceux qui ont des ressources les épuisent vite.

Le HCR et ses partenaires fournissent une assistance essentielle sous plusieurs formes. Au début, nous apportons une aide d'urgence nécessaire à la survie composée d'eau potable, d'assainissement, de soins médicaux ainsi que de matériel d'abri et d'autres biens de secours comme des couvertures, des nattes de couchage, des articles domestiques et parfois de la nourriture. Nous fournissons ou nous aidons à fournir

d'autres aides essentielles, comme l'enregistrement des réfugiés, l'aide et l'orientation pour la demande d'asile, l'éducation et l'aide psychologique. L'assistance du HCR s'étend également aux personnes qui rentrent chez elles; nous organisons le transport par avion, bateau et voie terrestre et nous fournissons un soutien aux rapatriés sous forme de colis d'aide. L'agence est également impliquée dans des programmes d'intégration sur place et de réintégration, y compris des projets générateurs de revenus, la restauration d'infrastructures et d'autres aides.

2. Environnement et Réponse aux situations d'urgence

L'Environnement

L'afflux soudain d'un grand nombre de personnes dans un espace limité peut exercer une pression importante sur l'environnement local. Les réfugiés et les déplacés internes n'ont souvent pas d'autre choix que de dépendre des ressources naturelles pour leur survie, en particulier dans les situations d'urgence. Les arbres sont coupés pour construire ou soutenir des abris de fortune, le bois est ramassé pour cuisiner ou pour se réchauffer et les fruits, les herbes, le gibier et les plantes sauvages servent à manger ou à se soigner. Sans contrôle, ces activités peuvent rapidement avoir un impact négatif sur l'environnement ainsi que sur les personnes déplacées et les populations hôtes.

Les camps hébergeant des personnes déracinées ne sont jamais censés être permanents. Cependant, de nombreux pays accueillent des réfugiés ou des déplacés internes dans un même lieu depuis plusieurs décennies. Des stratégies et des actions doivent être mises en œuvre pour gérer les problèmes environnementaux, prévenir la dégradation et les conflits naissant de la compétition pour les ressources naturelles.

Le HCR reconnaît le dommage potentiel que les camps et d'autres installations peuvent causer à l'environnement, ainsi que sur l'économie locale et sur les relations avec les communautés hôtes. C'est pourquoi l'agence pour les réfugiés a développé une politique globale de gestion des questions environnementales avec des gouvernements

et d'autres partenaires nationaux et internationaux. Le HCR encourage et soutient le développement de projets sur le terrain pour réduire ou maîtriser quelques-uns des dommages causés par les opérations humanitaires. Nous répondons également aux nouvelles menaces émergentes comme les conséquences du changement climatique.

Le HCR est souvent confronté à une soudaine situation d'urgence qui nécessite une réponse immédiate. Il peut s'agir, par exemple, d'un début de conflit obligeant des dizaines de milliers de personnes à quitter leurs foyers ou d'un violent séisme qui déplace des centaines de milliers de personnes et cela signifie que l'agence doit avoir la capacité de dépêcher sans délai de l'aide et des experts vers les zones affectées. Lors d'une situation d'urgence humanitaire, l'aide concrète apportée aux civils en fuite représente souvent un premier pas vers la protection et la réhabilitation à long terme.

La réponse aux situations d'urgence

Pour se préparer et répondre aux situations d'urgence, le HCR a constitué des équipes de collaborateurs disposant d'un large éventail de compétences. Ces personnes sont disponibles pour être déployées à travers le monde sans préavis. L'agence dispose également de stocks d'articles non alimentaires de première nécessité à Copenhague et à Dubaï pour compléter les stocks locaux d'aide humanitaire dans les zones concernées par une crise d'urgence. Nous avons signé des accords de longue date avec des transporteurs et des entreprises de logistique et nous avons développé un réseau mondial de fournisseurs, d'agences spécialisées et de partenaires.

A tout moment, le HCR a la capacité de répondre à une nouvelle situation d'urgence ayant un impact sur une population comptant jusqu'à 500 000 personnes. L'agence est également en mesure de mobiliser en 72 heures 300 personnes préparées aux situations d'urgence. Ces experts sont répertoriés sur un fichier du personnel appelé Équipes de réponse aux situations d'urgences (ERT ou Emergency Response Team ou Équipe de Réponse aux Situations d'urgences). Le HCR a également développé des

mécanismes pour mobiliser immédiatement des ressources financières permettant de répondre sans délai aux besoins d'une situation d'urgence.

Pour maintenir ses capacités et son niveau de préparation, le HCR a développé des formations ayant lieu à intervalles réguliers, comme la formation en ateliers sur la gestion des situations d'urgence (Workshop on Emergency Management ou WEM) à l'intention des membres du personnel volontaires et inscrits sur le fichier ERT pour préparer les candidats sélectionnés à être opérationnel pour une intervention rapide.

Le ERT est un pool d'environ 100 staffs UNHCR en attente de déploiement sur le terrain en situation d'urgence. Ce pool de staffs est sélectionné par le Siège dans les différents bureaux de terrain et dans différentes sections au Siège. Ce pool doit être prêts à partir sur le terrain en cas de besoin.

Cette formation qui dure une semaine se déroule quatre fois par an et réunit en général une quarantaine de participants. Tout y est fait pour simuler au mieux l'atmosphère d'un déploiement réel dans le cadre d'une situation d'urgence. Les principaux sujets traités incluent l'esprit d'équipe, la planification des opérations, la mise en place de systèmes et de procédures, le travail avec les partenaires, le renforcement de compétences en négociation et en communication, la sécurité, la coordination et la gestion, les télécommunications, l'évaluation initiale des besoins et naturellement la protection dans les situations d'urgence.

Le Centre régional de formation aux interventions humanitaires internationales en situation d'urgence, ou e-Centre, situé à Tokyo, s'emploie à améliorer la préparation et la réponse aux situations d'urgence dans la région Asie-Pacifique, à travers des formations ciblées et d'autres activités de renforcement de compétences. Le HCR participe également à des initiatives inter-agences pour améliorer les systèmes d'alerte rapide et la préparation opérationnelle.

3. Asile et migration, Solutions durables

L'Asile et la migration

Franchir des murs couverts de fils de fer barbelés, prendre la mer dans des embarcations impropres à la navigation ou voyager clandestinement dans des conteneurs sans air... Chaque jour, des réfugiés et des migrants risquent leur vie dans le monde entier; chaque jour, ils se lancent dans une quête désespérée pour trouver la sécurité ou des conditions de vie meilleures.

Pour étudier les défis de la protection des réfugiés dans le contexte des flux migratoires mixtes, le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés a organisé en 2008 une conférence régionale sur la Protection des réfugiés et la Migration internationale à Dakar, au Sénégal. Cette conférence a fait suite au Dialogue du Haut Commissaire sur les défis de la protection instaurée à Genève en décembre 2007.

Derrière les titres dramatiques et les images choquantes de migrations humaines qui sont diffusés dans les médias, se cachent des histoires individuelles de courage, des tragédies et de la compassion. Même si les réfugiés et les migrants utilisent les mêmes itinéraires et les mêmes modes de transport, ils ont des besoins de protection différents.

Les facteurs ayant contribué à l'intensification de la migration internationale incluent la mondialisation et les disparités croissantes des conditions de vie, à la fois dans et entre les pays. Parmi les personnes en mouvement aujourd'hui, nombreuses sont celles qui recherchent de nouvelles opportunités en termes d'emploi ou d'éducation. D'autres veulent rejoindre des membres de leur famille et d'autres encore fuient la persécution, le conflit ou les violences aveugles dans leurs pays.

Alors que les réfugiés et les demandeurs d'asile ne représentent qu'une petite partie de ces mouvements globaux de personnes, ils voyagent fréquemment aux côtés des migrants. Ces mouvements sont qualifiés d'« irréguliers », car les personnes qui se déplacent ne disposent généralement pas des documents nécessaires et utilisent des

points de passage frontière interdits. Par ailleurs, des trafiquants d'êtres humains sont souvent impliqués.

Il arrive fréquemment que les gens entreprennent ces déplacements au péril de leur vie et soient contraints de voyager dans des conditions inhumaines. Ils sont aussi exposés aux risques d'exploitation et d'abus. Les Etats considèrent ces mouvements comme une menace à leur souveraineté et à leur sécurité. Et pourtant, pour certains, c'est parfois la seule façon pour échapper à la guerre et aux persécutions.

Tout en reconnaissant que les contrôles aux frontières sont essentiels pour combattre la criminalité internationale, y compris le trafic d'êtres humains, l'UNHCR souligne la nécessité de mesures de sauvegarde pratiques en terme de protection, afin que ces contrôles ne soient pas appliqués de manière aveugle ou disproportionnée et qu'ils n'amènent pas à l'expulsion de réfugiés vers leur pays d'origine, où leur vie ou leur liberté pourraient être mises en danger.

L'UNHCR travaille avec les gouvernements du monde entier pour les aider à répondre à certains de ces défis de manière cohérente et concrète. Par exemple, le plan en 10 points établi par l'UNHCR détermine les secteurs principaux dans lesquels une action est requise pour répondre aux problèmes des flux migratoires mixtes et irréguliers dans les pays d'origine, de transit et de destination.

Les Solutions durables

Si l'objectif premier du HCR est de garantir les droits et le bien-être des réfugiés, notre but ultime est d'aider à trouver des solutions durables qui leur permettront de reconstruire leur vie dans la dignité et la paix. Il existe trois solutions ouvertes aux réfugiés pour lesquelles le HCR peut aider : le rapatriement librement consenti, l'intégration sur place ou la réinstallation dans un pays tiers dans le cas de situations où il est impossible pour une personne de rentrer chez elle ou de rester dans le pays d'accueil. Chaque année, le HCR aide à parvenir à l'une ou l'autre de ces solutions durables pour des réfugiés du monde entier. Pour plusieurs millions de réfugiés et un

nombre encore plus important de déplacés internes, aucune de ces solutions n'est toutefois envisageable. Le HCR met en évidence ces situations prolongées pour tenter de susciter des solutions. L'absence de solutions à plus long terme aggrave fréquemment les problèmes de protection.

Cependant, il faut reconnaître qu'il existe d'autres activités annexes à celles-ci. Bien que complémentaires, elles sont d'une importance capitale dans le succès des missions du HCR.

La collecte de fonds

Le HCR est presque totalement financé par des contributions volontaires directes, la majorité en provenance des pays donateurs. Nous recevons des contributions importantes de la part d'organisations non gouvernementales (ONG) et d'entreprises du secteur privé, y compris des sociétés, des fonds, des fondations et des particuliers. Il faut ajouter une subvention prélevée sur le budget ordinaire de l'Organisation des Nations Unies destinée à des dépenses administratives.

Cela signifie que le HCR est en compétition avec d'autres agences humanitaires, notamment d'autres organisations du système des Nations Unies, pour un volume limité de financement humanitaire. La situation s'est aggravée depuis le début de la crise économique mondiale, laquelle a conduit à l'augmentation des prix et à un contrôle strict des gouvernements comme des donateurs privés sur leurs budgets d'aide limités.

C'est la raison pour laquelle il est important de disposer d'équipes de collecte de fonds hautement professionnelles, compétentes et sérieuses qui ont aidé le HCR à remplir ses objectifs dans l'environnement plus compétitif de ces dernières années.

Le service chargé des relations avec les donateurs et de la mobilisation des ressources travaille en étroite coopération avec les gouvernements pour collecter des fonds et tenir ses partenaires clés informés des besoins et de la façon dont leur argent

est utilisé. L'unité chargée de la collecte de fonds auprès du secteur privé a un rôle similaire et joue l'interface avec les ONG, les fonds, les fondations et les donateurs privés. Elle a collecté près de 50 millions de dollars en 2008.

Si les besoins de financement pour les programmes du HCR peuvent augmenter au cours de l'année, le programme d'évaluation des besoins globaux de l'agence vise à déterminer de manière exhaustive les fonds nécessaires pour couvrir tous les besoins.

Les dons sont recherchés chaque année pour le budget programme annuel du HCR, incluant les programmes finançant des opérations ordinaires. L'agence lance toutefois également des appels supplémentaires tout au long de l'année pour collecter des fonds additionnels pour des urgences qui ne peuvent pas être prévues.

Le HCR reçoit des dons de pays dont la participation est certaine tous les ans (les Etats Unis) mais aussi d'autres pays volontaires :

United States of America	640,726,528
European Commission	126,947,661
Japan	110,553,715
Sweden	107,885,397
Netherlands	80,617,231
Norway	60,642,612
Germany	54,529,973
Denmark	52,132,909
Canada	45,561,841
United Kingdom	41,997,362
Spain	39,539,195
Australia	32,873,505
United Arab Emirates	30,054,000
Finland	26,880,561
Switzerland	25,607,741
Belgium	23,840,967
France	23,209,996
Italy	15,449,784
Ireland	11,849,886
Luxembourg	11,077,231
Saudi Arabia	6,421,325

Liste des pays donateurs du HCR (Tiré du rapport Global UNHCR 2009)

Appel Global 2009 et 2010 du HCR – Actualisation

L'Évaluation des besoins globaux

En 2009, le HCR a lancé au niveau mondial une Évaluation des besoins globaux pour déterminer les besoins réels des réfugiés et des personnes déplacées internes, les coûts pour satisfaire ces besoins et les conséquences de leur non satisfaction. Cette évaluation fait maintenant partie intégrante de la cartographie et de la planification des opérations du HCR dans le monde.

Une évaluation-pilote a été menée en 2008 dans huit pays : au Cameroun, en Équateur, en Géorgie, au Rwanda, en Thaïlande, en Tanzanie, au Yémen et en Zambie. Elle a mis en évidence des insuffisances dans plusieurs secteurs et notamment l'hébergement, la santé, l'éducation, la sécurité alimentaire, l'assainissement et la prévention des violences sexuelles. Près du tiers de ces besoins non satisfaits correspondent à des services essentiels.

L'évaluation des besoins globaux est un outil de planification et d'action qui permet aux donateurs d'avoir une image précise des besoins et de l'impact de leur soutien.

Les objectifs du Millénaire pour le développement

Lors du Sommet du Millénaire à New York en septembre 2000, le rassemblement historique le plus important de dirigeants, de chefs d'Etat et de gouvernements du monde entier a adopté la Déclaration du Millénaire des Nations Unies. Par cette déclaration, leurs pays s'engageaient envers un nouveau partenariat mondial pour réduire la pauvreté extrême et fixer également une série d'objectifs, tous avec une échéance fixée à l'année 2015, connus désormais sous le nom d'Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD).

Ces objectifs consistaient à éradiquer la pauvreté extrême et la faim, à parvenir à l'éducation primaire universelle, à promouvoir l'égalité entre les sexes et à permettre aux femmes de s'assumer, à réduire la mortalité infantile, à améliorer la santé

maternelle, à combattre le VIH/SIDA, le paludisme et d'autres maladies, à veiller à un développement durable et à développer un partenariat mondial pour le développement.

Le HCR surveille de quelle manière les réfugiés et les autres personnes relevant de sa compétence sont inclus dans ce processus et quels sont les progrès réalisés pour atteindre les OMD. L'agence des Nations Unies pour les réfugiés est également membre du groupe inter-organisations d'experts sur les indicateurs des OMD qui produit un rapport annuel sur les progrès réalisés dans la perspective des Objectifs du Millénaire pour le développement.

4- Bénéficiaires

La mission première du HCR est de protéger les droits fondamentaux et le bien-être des réfugiés. A cette fin, nous nous efforçons de veiller à ce que tout individu puisse exercer son droit de demander l'asile, de trouver un refuge sûr dans un autre pays et de rentrer volontairement dans son pays. En aidant les réfugiés à rentrer chez eux ou à s'installer dans un autre pays, le HCR recherche également des solutions durables à leur situation dramatique.

Parallèlement à ses principales activités en faveur des réfugiés, le Comité exécutif du HCR et l'Assemblée générale des Nations Unies l'ont autorisé à œuvrer au bénéfice d'autres groupes : les anciens réfugiés rentrés chez eux, les personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays et les personnes apatrides ou dont la nationalité est contestée.

Le HCR cherche à réduire les situations de déplacement forcé en encourageant les Etats et les autres institutions à créer des conditions propices à la protection des droits de l'homme et à la résolution pacifique des conflits. Dans toutes ses activités, l'agence pour les réfugiés accorde une attention particulière aux besoins des enfants et s'efforce de promouvoir l'égalité des droits des femmes et des jeunes filles.

Les Réfugiés

Ce sont nos principaux bénéficiaires. La pratique d'accorder l'asile aux personnes fuyant la persécution dans des pays étrangers constitue l'une des plus anciennes marques de civilisation. On trouve des références dans des textes écrits il y a 3 500 ans, quand prospéraient les grands empires antiques au Moyen-Orient comme les Hittites, les Babyloniens, les Assyriens et les Egyptiens.

Plus de trois millénaires après, la protection des réfugiés est devenue le mandat fondamental de l'agence des Nations Unies pour les réfugiés, créée pour s'occuper des réfugiés, en particulier de ceux souhaitant rentrer dans leur pays à la fin de la Seconde Guerre mondiale.

La Convention de 1951 relative au statut des réfugiés qui a institué le HCR énonce que le terme « réfugié » s'applique à « toute personne qui, craignant avec raison d'être persécutée du fait de sa race, de sa religion, de sa nationalité, de son appartenance à un certain groupe social ou de ses opinions politiques, se trouve hors du pays dont elle a la nationalité et qui ne peut ou, du fait de cette crainte, ne veut se réclamer de la protection de ce pays ».

Depuis cette date, le HCR a fourni protection et assistance à des dizaines de millions de réfugiés, trouvant des solutions durables pour un grand nombre d'entre eux. Les modèles de migration à l'échelle de la planète sont devenus de plus en plus complexes dans le monde contemporain, impliquant non seulement des réfugiés mais aussi des millions de migrants économiques. Cependant, si les réfugiés et les migrants empruntent souvent les mêmes itinéraires, ils sont fondamentalement différents et c'est la raison pour laquelle ils sont traités de manière très différente en vertu du droit international moderne.

Les migrants, en particulier les migrants économiques, font le choix du déplacement pour de meilleures perspectives pour eux et pour leurs familles. Les réfugiés sont dans l'obligation de se déplacer s'ils veulent sauver leur vie ou préserver

leur liberté. Ils n'ont aucune protection de la part de leur propre Etat ; c'est même souvent leur propre gouvernement qui les menace de persécution. Si d'autres pays ne les laissent pas entrer et ne les aident pas une fois qu'ils sont entrés, ils peuvent les condamner à mourir - ou à vivre dans des conditions intolérables, en cachette, sans moyen de subsistance ni droits.

Les Rapatriés

Ce sont les personnes de retour chez elles. C'est la meilleure des solutions durables. Pour de nombreuses personnes déracinées, le rapatriement librement consenti dans la sécurité et la dignité marque le dénouement heureux d'un traumatisme. Parmi les autres « solutions durables » que le HCR recherche pour les réfugiés, la réinstallation dans des pays tiers ou l'intégration locale dans le pays d'accueil sont uniquement accessibles à une minorité de réfugiés.

Au cours des années, le HCR a géré de nombreux programmes de rapatriement à grande échelle qui ont permis à des millions de réfugiés de rentrer chez eux.

En Afghanistan seulement depuis 2002, quelque cinq millions de réfugiés sont rentrés dans leur village d'origine, grâce à l'aide du HCR. Les bureaux du HCR mènent également au quotidien des opérations à plus petite échelle pour le rapatriement de réfugiés et de déplacés internes. Ils effectuent parfois même des rapatriements individuels. Lorsque c'est nécessaire et possible, les bureaux du HCR du pays de retour ou de réinstallation apportent leur aide pour assurer le suivi de la réintégration et garantir que le rapatriement était bien une solution durable.

Les Apatrides

Des millions de personnes sont pris au piège dans un vide juridique, avec des droits fondamentaux limités. La nationalité constitue un lien juridique entre un Etat et une personne et l'apatridie fait référence à la situation d'une personne qu'aucun Etat ne considère comme l'un de ses citoyens.

Bien que les apatrides puissent parfois être également des réfugiés, les deux catégories sont distinctes et ces deux groupes relèvent de la compétence du HCR.

L'apatridie survient pour diverses raisons comme la discrimination à l'encontre de groupes minoritaires dans la législation relative à la nationalité, le fait que tous les résidents n'aient pas été inclus parmi les citoyens au moment de l'indépendance d'un Etat (succession d'Etats) et de conflits de lois entre Etats.

L'apatridie constitue un problème massif qui affecte environ 12 millions de personnes dans le monde. L'apatridie a également un impact terrible sur la vie des personnes. La possession de la nationalité est essentielle pour participer pleinement à la société et c'est une condition préalable à la jouissance de l'ensemble des droits humains.

Si tout individu est généralement censé jouir des droits humains fondamentaux, certains droits comme le droit de vote peuvent être limités aux seuls ressortissants d'un pays. L'aspect le plus préoccupant est qu'en pratique de nombreux autres droits des apatrides sont violés ; ils sont souvent incapables d'obtenir des documents d'identité ; ils peuvent être détenus parce qu'ils sont apatrides et ils pourraient se voir privés d'accès aux services d'éducation et de santé ou empêchés d'obtenir un emploi.

Compte tenu de la gravité du problème, les Nations Unies ont adopté en 1954 la Convention relative au statut des apatrides.

Cependant le problème peut être évité grâce à une législation et à des procédures adéquates en matière de nationalité ainsi qu'un enregistrement universel des naissances. Le HCR s'est vu confier le mandat de coopérer avec les gouvernements pour prévenir la survenance de l'apatridie, pour résoudre les cas qui surviennent et pour protéger les droits des apatrides. La première étape consiste pour les Etats à ratifier et à mettre en œuvre la Convention de 1961 sur la réduction des cas d'apatridie.

Les demandeurs d'asile

Ils ont besoin d'aide et de conseils, essentiellement pour la procédure d'octroi du droit du statut de réfugié. On confond souvent les termes de « demandeur d'asile » et de « réfugié ».

Un demandeur d'asile est une personne qui dit être un(e) réfugié(e) mais dont la demande est encore en cours d'examen. Il incombe aux systèmes nationaux d'asile de décider quels demandeurs d'asile peuvent effectivement prétendre à une protection internationale. Ceux dont on estime qu'ils ne sont pas des réfugiés ou qu'ils n'ont pas besoin d'une autre forme de protection internationale à l'issue de procédures adéquates peuvent être renvoyés dans leur pays d'origine.

L'efficacité du système d'asile est essentielle. Si le système d'asile est à la fois rapide et équitable, les personnes sachant qu'elles ne sont pas des réfugiés sont peu incitées à déposer une demande, ce qui bénéficie ainsi à la fois au pays d'accueil et aux réfugiés auxquels le système est destiné.

Pendant les mouvements massifs de réfugiés (généralement dus à des conflits ou à une violence généralisée, par opposition à une persécution individuelle), la capacité de mener un entretien personnel d'asile avec chaque personne ayant traversé la frontière n'est pas suffisante et ne le sera jamais. Cela ne s'avère d'ailleurs pas nécessaire dans la mesure où, dans de telles circonstances, la raison de leur fuite est généralement évidente. Par conséquent, ces groupes sont souvent déclarés réfugiés à première vue.

Les personnes déplacées internes

Ce groupe de personnes sont toujours dans leur pays mais ils fuient leur région d'origine pour d'autres plus sûres.

On utilise souvent de façon erronée le terme de réfugiés pour désigner les personnes déplacées internes. Contrairement aux réfugiés, les déplacés internes n'ont

pas traversé de frontière internationale pour chercher asile dans un autre pays. Ils sont restés dans leur pays. Même s'ils ont fui pour des raisons similaires à celles des réfugiés (conflit armé, violence généralisée, violations des droits humains), les déplacés internes demeurent légalement sous la protection de leur propre gouvernement, ce gouvernement constituant parfois lui-même la cause de leur fuite. En tant que citoyens, les déplacés internes conservent l'ensemble de leurs droits, dont celui à la protection en vertu des droits humains et des principes du droit international humanitaire.

Le mandat initial du HCR ne couvre pas spécifiquement les déplacés internes. Cependant, depuis de nombreuses années et compte tenu de son expertise en matière de déplacement, l'agence aide des millions de déplacés internes. Plus récemment, cette aide s'est organisée par rapport au « principe de la responsabilité sectorielle » ou « cluster approach », instaurant une division du travail au sein des Nations Unies et entre les autres agences humanitaires. Le HCR joue un rôle de chef de file dans les efforts visant à assurer la protection des déplacés internes victimes d'un conflit, la fourniture d'abris d'urgence à ces populations ainsi que la coordination et la gestion des camps de déplacés internes.

Fin 2008, la population de déplacés internes dans le monde était estimée à 26 millions. Le HCR portait assistance auprès d'environ 14,4 millions de personnes déplacées internes dans 22 pays, y compris les trois pays où se trouvent les plus importantes populations de déplacés internes : le Soudan, la Colombie et l'Iraq.

Des millions d'autres civils qui sont sans abri suite à une catastrophe naturelle sont également qualifiés de déplacés internes. Pour ce groupe, le HCR intervient uniquement dans des circonstances exceptionnelles, comme le tsunami dans l'océan Indien en 2004, le tremblement de terre au Pakistan en 2005 ou le cyclone Nargis au Myanmar en 2008.

Chapitre V : Analyse de l'efficacité du système de suivi-évaluation du HCR

I. Méthode de traitement des données

1. Collecte des données

Elle se fait selon le processus suivant:

- **Préparation des directives pour la collecte des données** pour qu'elle soit **standardisée, homogène et fiable** quels que soient le moment ou la personne qui la fait.
- **Pré-test des outils de collecte** pour détecter les questions ou les techniques qui posent problème, vérifier les moments des collectes, déterminer s'il y a des problèmes éthiques potentiels et renforcer les compétences de ceux qui font la collecte des données.
- **Formation de ceux qui font la collecte des données** pour qu'ils comprennent bien le système de collecte des données, les techniques de collecte, les outils, l'éthique et les types de relations interpersonnelles appropriées à la culture.
- **Répondre aux problèmes éthiques** en identifiant les éventuels problèmes soulevés par la population cible et en y répondant. Vérifier que les autorisations nécessaires ont été obtenues, que les coutumes et les codes vestimentaires sont respectés et que l'on maintient la confidentialité et la participation volontaire.
- **Prévoir la gestion des données**, y compris les procédures, personnes, compétences et équipements nécessaires pour stocker et gérer les données de manière systématique afin qu'elles puissent être enregistrées de façon fiable.

Tout projet commence avec l'identification des besoins du groupe de bénéficiaires à qui les produits ou services offerts sont adressés. L'UNHCR ne fait donc pas exception à la règle.

L'évaluation des besoins est participative. Il faut donc associer les bénéficiaires à la planification afin qu'ils révèlent leurs besoins et difficultés mais qu'ils s'expriment également sur la conception qu'ils ont de la situation meilleure.

Le HCR procède alors au Global Needs Assessments ou GNA. C'est une enquête menée auprès des réfugiés et qui est destinée à fournir à l'institution leurs besoins, impressions, avis et préoccupations.

En vue d'obtenir des informations sans ambiguïté, cette enquête se fait par groupes et par tranches d'âges. Nous avons les enfants, les hommes, les femmes et les personnes âgées. Une séparation est faite entre les femmes et les hommes, les filles et les garçons ainsi qu'entre jeunes et adultes de même sexe (Voir annexe1).

Ceci nous permet de nous rendre compte de la diversité des besoins selon l'âge, le sexe. Tandis que les enfants sont portés vers l'éducation et l'instruction, les adultes sont préoccupés par la sécurité (financière, alimentaire, sociale, ...) de leurs ménages. De leur côté les vieillards sont soucieux de leur mobilité et de l'aide qu'ils pourraient obtenir pour palier à cette dépendance.

Ainsi nous voyons que les besoins sont multiples et diversifiés. Selon ses priorités et ses moyens, le HCR se consacre donc à la satisfaction de ces besoins.

2 .Types de données utilisées

Données quantitatives : Planification proprement dite ou COP

Toutes ces données recueillies sont donc mis dans le COP : Country Operation Plan. Pour ce faire, l'on fait alors appel à des cadres, des experts d'entreprises privées, publiques, locales, étrangères.

C'est un document établi lors de plusieurs ateliers de travail avec les différents organes de l'institution afin d'aborder tous les aspects que touchent les besoins humains : l'éducation, la santé, la sécurité, la subsistance, ...

Ce document regroupe donc tous les besoins identifiés et retenus comme prioritaires à satisfaire avec comme indicateur les Termes de Références (TDR). Ce sont des normes établies comme standard et qui servent à mesurer l'atteinte des objectifs lors des activités de suivi-évaluation.

Le COP se présente sous la forme d'un plan. Il est élaboré pour chaque pays couvert par un bureau régional du HCR. Elle détaille selon chaque domaine, les activités à mener et les dépenses financières générées par celles-ci.

L'ensemble des COP des pays où opère une agence régionale du HCR est appelé le ROP ou Regional Operation Plan. Il regroupe toutes les informations concernant les activités à menées, dans le cas précis, en Afrique de l'Ouest. Nous pouvons compter seize (16) pays dans ce plan.

Sept pays sont gérés directement par le siège de Dakar qui établit leur COP et les joint au ROP :

- Le Burkina Faso
- Le Cap vert
- La Gambie
- La Guinée Bissau
- Le Mali
- Le Niger
- Le Sénégal

Quatre autres pays, que sont :

- Le Bénin

- Le Nigéria
- La Sierra Léone
- Le Togo, disposent chacun d'un bureau représentatif du HCR. Ils ont une certaine autonomie au niveau des procédures d'achats mais du fait de leur petite taille ils sont gouvernés par le siège à Dakar qui inclut également leur COP dans l'élaboration du ROP.

Les quatre derniers pays à savoir :

- La Côte d'Ivoire
- Le Ghana
- La Guinée Conakry
- Le Libéria, possèdent de plus grands bureaux de fait de l'ampleur de leurs activités et des populations qu'elles ont en charge. Leur COP est donc soumis séparément.

En résumé, le ROP couvrant l'Afrique de l'Ouest regroupe deux plans : le plan des onze premiers pays et le plan des quatre autres.

Chaque partenaire ONG selon son domaine et ses objectifs élabore donc un budget basé sur les tâches à accomplir. Ils soumettent donc un budget exhaustif en fin d'année, basé sur l'année écoulée en vue de préparer celle à venir.

Il faut donc procéder à une affectation des ressources financières requises pour les activités retenues dans l'élaboration du ROP. Le budget est donc soumis pour analyse au Siège à Genève qui étudie le bien fondé des fonds demandés et de la priorité des activités à menées selon la politique de gouvernance qu'elle s'est donnée. Il est permis à quelques membres de la Représentation Régionale du HCR d'aller défendre le budget.

En Septembre, lorsque le Comité Exécutif valide le budget alloué quelques mois plus tôt (Juillet) par le siège, une répartition du montant est faite par région. Chacune d'elles se chargera de pourvoir aux besoins de ses partenaires dans les différents pays. C'est donc l'allocation du budget définitif par le siège qui permet de procéder à la saisie du budget détaillé, c'est – à – dire par pays.

Données qualitatives: Etude d'impact

L'analyse financière sommaire (AFS) est la phase de l'étude d'un projet qui permet d'analyser si ce projet est viable, et dans quelles conditions, compte tenu des normes et des contraintes qui lui sont imposées, et à partir des études commerciales, techniques et organisationnelles déjà réalisées.

Elle consiste à valoriser les flux résultants des études précédentes pour déterminer la rentabilité et le financement du projet (voir annexe 2). Elle a pour but de déterminer :

- le montant des investissements ;
- le type de financement ;
- le choix de variantes ;
- la rentabilité hors conditions de financement et fiscales ;
- les risques financiers.

Dans le domaine humanitaire, il ne s'agira pas d'étudier si le projet est financièrement rentable mais si le projet est humainement rentable. On ne recherche donc pas la rentabilité financière pour l'investisseur mais le taux de satisfaction, l'impact sur les conditions de vie des réfugiés.

L'impact d'une action humanitaire, c'est la situation issue de l'ensemble des changements significatifs et durables, positifs ou négatifs, prévus ou imprévus, dans la vie et l'environnement des personnes et des groupes et pour lesquels un lien de

causalité direct ou indirect peut être établi avec l'action humanitaire. Il peut être mesuré par constats sous forme de visites de terrain pour comparer les changements attendus au changements obtenus et des enquêtes de satisfaction auprès des bénéficiaires.

3. Traitement des données

La collecte d'informations sur les activités et les résultats des projets permet l'élaboration de rapports qui peuvent avoir de nombreuses fonctions importantes, par exemple améliorer la qualité des services, permettre de rendre des comptes aux bénéficiaires, aux bailleurs de fonds et à d'autres parties prenantes, et permettre d'apprendre.

Les rapports sur les projets sont en lien direct avec le travail de suivi-évaluation car les données sont nécessaires pour appuyer les principaux constats et conclusions présentés dans un rapport de projet. Souvent, le contenu et la fréquence des processus de suivi-évaluation sont déterminés par ce qui est demandé comme rapports et par le calendrier des rapports.

Considérations pratiques d'utilisation des rapports et sur l'utilisation des informations :

- **Conception d'un plan de communication du suivi-évaluation autour des besoins d'informations des utilisateurs** : le contenu et le format des rapports sur les données seront différents, selon que ces rapports doivent être utilisés pour suivre les progrès, faire une planification stratégique, répondre à des conditions, identifier des problèmes, justifier une demande de financement ou mener une évaluation d'impact.

- **Identification de la fréquence à laquelle on a besoin des données** : par exemple, les gestionnaires de projets peuvent avoir besoin d'étudier les données fréquemment pour évaluer l'avancement du projet et prendre des décisions alors que les

baillleurs de fonds peuvent n'avoir besoin des données qu'une ou deux fois par an pour avoir un compte rendu.

- **Adaptation du format des rapports aux utilisateurs prévus :** Les rapports peuvent être plus ou moins complexes et être rédigés dans une langue plus ou moins technique. Le format et le moyen de rédaction du rapport doivent être adaptés aux utilisateurs particuliers et les méthodes différentes seront utilisées pour demander un feedback.

- **Identification des bons moyens et des bons médias pour communiquer les données du suivi-évaluation :** envisager à la fois des comptes rendus internes, comme des rapports réguliers sur le projet pour la direction et les rapports d'activités pour les bailleurs de fonds, et des comptes rendus externes, comme des forums publics, des communiqués de presse, des instructions et des sites internet.

Les rapports d'activités (voir annexe 3) sont établis pendant le suivi et après chaque évaluation et servent au contrôle. Le but de ces rapports est de fournir des informations suffisamment détaillées en vue de vérifier l'état d'avancement du projet, à la lumière de ses objectifs, des résultats escomptés et des activités à réaliser. Ces rapports couvrent également les détails de la mise en œuvre du budget et incluent les détails des dispositions budgétaires prévisionnelles pour la période de rapportage suivante.

Les rapports financiers (voir annexe 4) ou IPFMR (Implementing Partner Financial Monitoring Report) sont normalement dus les:

- 31 Mars
- 30 Juin
- 30 Septembre
- 31 Décembre. A la fin d'année, il est accordé un mois pour permettre la liquidation car certaines activités sont toujours en cours.

En Juillet, après l'évaluation à mi-parcours les partenaires doivent soumettre un rapport appelé APIR (Annual Program Interim Report) et en Janvier de l'année suivante le rapport annuel définitif ou APR (Annual Program Report).

La liste des standards et indicateurs sont des documents d'aide au contrôle. Les sous-accords sont également utiles au contrôle car ils portent tous les éléments relatifs aux conditions d'exécution des activités d'un projet reliant le HCR et les partenaires. Il doit être signé au plus tard fin Décembre. Il comporte :

- le budget du projet
- le descriptif du projet (comment sera t-il réaliser?)
- le plan de travail ou workplan
- la liste du personnel travaillant pour le partenaire.

Les trois premiers éléments sont ceux qui servent réellement dans les activités de suivi.

Il faut noter enfin que tout programme (ensemble de projets) gérés par le HCR fait l'objet d'un audit annuel par un cabinet spécialisé. Ce cabinet se prononce sur la régularité des comptes des partenaires et le respect des clauses de l'exécution des projets sous forme d'un rapport d'audit.

En effet, un audit (voir annexe 5) est un examen a posteriori des livres de comptes, des relevés des transactions et des systèmes financiers et autres, tenus ou exploités par l'unité de coordination du projet aux fins de l'exécution d'un projet, ainsi que des états financiers

établis par l'UCP pour documenter les opérations du projet pendant la période considérée. L'audit est réalisé par des comptables professionnels et a pour but :

- de donner l'assurance qu'il est dûment rendu compte de l'utilisation des fonds ;
- d'établir la crédibilité des états financiers et autres rapports de gestion ;

- de détecter les points faibles des systèmes internes de contrôle et de gestion financière ;
- de vérifier le respect des clauses des accords de prêt relatives aux questions financières et
- de formuler des recommandations sur les améliorations qui s'imposent.

Ce système de suivi-évaluation permet au HCR de mener à bien sa politique et de s'assurer de l'atteinte de ses objectifs qui est principalement le bien-être et la sécurité sociale et politique des réfugiés.

II. Interprétation des résultats

1- Degré de compréhension de l'utilité du suivi

Il est bon de préciser qu'à l'instar des autres représentations du HCR, le bureau Régional de Dakar, n'est qu'un exécutant de la politique élaborée par le siège à Genève et approuvé par le Comité Exécutif. Le HCR opère donc dans les secteurs tels que :

- la santé ;
- l'éducation ;
- la fourniture des biens domestiques (couvertures, savon, ...);
- l'agriculture, l'élevage, la pêche ;
- le transport des réfugiés (rapatriements, déplacements, ..) ;
- l'achat de vivres de complément (lait, sucre, ...) mais reçoit normalement l'aide alimentaire du PAM ;
- la mise à disposition d'eau potable (puits, canaux, pompes, ...);
- l'assainissement des lieux choisis comme camp pour les réfugiés ;
- la construction d'abris ;
- les activités communautaires (assistance sociale, ...);
- les activités génératrices de revenus ou micro projets.

Les programmes du HCR réunissent tous les projets destinés à une même cible. Les projets concernant une même cible peuvent englober plusieurs de ces secteurs. Ils peuvent s'étaler sur plusieurs années selon les plans d'activités soumis aux bailleurs mais leur financement est annuel car le HCR fonctionne sur des dons qui peuvent varier d'une année à une autre. Ces contributions sont volontaires contrairement aux institutions comme le PNUD ou l'UNESCO qui reçoivent un apport obligatoire de tous les pays.

Les différents départements qui composent le HCR et qui œuvrent dans les secteurs ci-dessus cités recourent tous au suivi-évaluation pour assurer un impact significatif des projets sur tous les aspects. Le département Programme qui a abrité nos activités de recherches sert de témoin. Tous ses partenaires font l'objet de suivi et d'évaluation de façon périodique.

2- Mise en œuvre du suivi-évaluation

C'est la phase d'exécution sur le terrain (calendrier des activités de suivi-évaluation). Elle se fait selon les prévisions budgétaire.

Mise en œuvre du suivi direct

C'est le suivi des activités menées par le HCR lui-même. Il peut s'agir de l'organisation d'un atelier tel que le COP, d'un programme de formation, d'un rapatriement régional, ... Toutes les dépenses et activités font l'objet d'un suivi rigoureux et sont répertoriés grâce au logiciel FOCUS.

Le Siège à Genève procède également à certaines activités telles que les achats internationaux (matériel informatique, matériel de transport, ...)

Mise en œuvre du suivi des partenaires

Nous avons deux types de partenaires. D'un côté les ONG qui prennent part aux activités de terrain. Elles sont en charge de l'exécution de celles-ci et sont sous contrats avec le HCR.

De l'autre, nous avons les VNU encore appelés Volontaires des Nations Unies. Ils sont à la fois en charge des activités administratives que celles de terrain. Ils constituent un groupe à part entière car ils sont gérés par le HCR mais payés par le PNUD.

Les ONG et les VNU sont les partenaires du HCR dans l'accomplissement de sa mission. Ils sont ses agents de terrain ; ils assistent les réfugiés et s'assurent de la bonne exécution des plans établis.

Leur rapport d'activités est aussi bien utile au déblocage des fonds qu'au suivi et au contrôle des activités planifiées et exécutées.

3- Identification des outils utilisés

Comme nous l'avons vu plus haut, les enquêtes par interviews, les rapports, fournissent des données. Celles-ci permettent de produire les tableaux d'analyse causale, le cadre logique, le tableau des indicateurs et le budget prévisionnel de chaque activité. Tous ces tableaux se retrouvent dans le COP. Il sert donc suivre le projet à chaque étape et de faire un ajustement en cas d'écart entre les prévisions et les réalisations. Cependant, nous n'allons nous appesantir que sur le suivi des activités.

Les rapports des visites de terrain et des enquêtes par interviews sur lesquels se basent notre analyse, servent à vérifier l'efficacité et l'efficacité des projets, tirer des leçons pour les projets futurs. Ils se font sous forme de missions et ce sont les agents du HCR qui en ont la charge. Les missions sont faites durant l'année c'est-à-dire pendant le déroulement des activités afin d'anticiper sur les erreurs et de corriger les écarts au fur et à mesure qu'ils sont notifiés d'y remédier. C'est le principe du monitoring. Cela évite aussi de ne pas mélanger les activités d'audit et de suivi.

Le suivi crée la base d'information requise au pilotage et à la prise de décision lors de la mise en œuvre du projet. Étant donné que le suivi ne se fait pas uniquement au niveau du projet, mais également aux différents niveaux du processus de financement, certaines décisions doivent être prises quant à la nature de l'information requise en vue de contrôler le processus de mise en œuvre du projet et quant à la

manière dont celle-ci est obtenue, collectée, analysée et diffusée. C'est pourquoi le suivi comprend généralement les étapes suivantes :

ETAPES	CONTENU
Collecte des données (faits, observations et mesures) et documentation de celles-ci.	<ul style="list-style-type: none"> • Indicateurs relatifs aux objectifs à tous les niveaux du cadre logique • Qualité et pertinence des activités et de l'utilisation des ressources (performance) • Environnement du projet (indicateurs d'hypothèses) • Impact du projet • Coopération avec groupes cible et Partenaires
Analyse et conclusions (Interprétation)	<ul style="list-style-type: none"> • Comparaison des réalisations planifiées et réelles (planifiées et imprévues) et identification des écarts (révision), et conclusions • Changements dans l'environnement du projet et conséquences pour le projet ; conclusions • Comparaison entre les procédures et les mécanismes planifiés et réels de l'organisation du projet et de la coopération avec les groupes cible ; identification des écarts et conclusions.

Formuler des recommandations (jugements) et entreprendre des actions correctives	<ul style="list-style-type: none">• Ajustement du timing des activités et des ressources• Ajustement des objectifs• Ajustement des procédures et des mécanismes de coopération
----------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tableau récapitulatif des étapes du suivi - évaluation
La pratique du suivi évaluation dans les projets de développement au Cameroun

Le suivi peut porter aussi bien sur les finances que sur les activités. Il se fait sous forme de missions auprès des partenaires et ne suit pas un calendrier fixe. Il se fait à travers l'élaboration des rapports financiers et de visite dans les locaux des partenaires pour comparer les documents reçus avec les fichiers de travail.

La règle est de délivrer le rapport tous les trimestres mais ce n'est pas automatique. Si avant trois mois d'activités le partenaire a déjà utilisé environ 70% des fonds qui lui étaient alloués alors le rapport financier est exigé pour le déblocage des fonds restants. Le rapport n'est pas exigé si après trois mois le partenaire n'a utilisé que 20% de ses fonds.

Les fonds sont donc virés en quatre tranches selon les clauses des sous-accords :

- en Janvier (généralement 10 jours après la signature du sous-accord).
- le 15 Avril
- le 15 Juillet
- le 15 Octobre.

Le suivi des activités se fait sur le terrain avec les partenaires et les réfugiés. L'on va constater l'avancée des travaux et comparer les prévisions aux réalisations. Il faut aussi vérifier que les achats aussi ont été réellement fait (médicaments, matériel scolaire,...), les biens achetés (semences, charrues, ...) ont été remis aux réfugiés et les travaux sont bien réalisés.

L'évaluation est réalisée au début du projet, lorsque l'on veut cerner les besoins d'une population de réfugiés qui viennent d'arriver dans un camp. Par exemple : le taux de scolarisation des enfants au Sénégal est de 55 à 60% et celui des enfants réfugiés de 40%. L'objectif est de rehausser le taux de scolarisation des enfants réfugiés en utilisant le taux national comme taux de référence (TDR). L'évaluation de départ sert donc à fixer des indicateurs.

Une seconde évaluation est réalisée à mi-parcours (après la période de Janvier à Juin) et permet de connaître où est ce que les activités en sont ainsi que le niveau du budget et procéder à un ajustement en cas de besoin (un secteur peut demander plus d'attention qu'un autre du fait d'un changement climatique, ...).

En ce qui concerne l'évaluation, ce sont les données Nationales qui servent de normes. En cas de non existence de celles-ci ou selon certains domaines précis, l'on fait recours aux normes Internationales.

Une évaluation d'impacte (recueil des avis et impressions sur la satisfaction des services offerts par le HCR, l'observation directe ou constat de l'amélioration des conditions de vies des populations, entretiens individuel ou par groupe de discussion comme le GNA est aussi faite auprès des réfugiés pour mesurer leur taux de satisfaction par rapports aux activités menées.

Le but de faire le suivi est d'appuyer les partenaires et les aider à travailler dans la transparence. Il est aussi nécessaire de les suivre dans le respect des engagements pris dans les sous-accords.

Chapitre VI: Synthèse des résultats et recommandations

I- Synthèse des résultats

Le système de suivi-évaluation du HCR présente des insuffisances qui transparaissent dans le manque de constance dans ledit processus quand bien même il y a une volonté de bien faire. Cela peut-être dû à un manque de personnel et à un déficit des capacités techniques : pas de personnel spécialisé dans le suivi-évaluation et non disponibilité des moyens financiers pour effectuer un suivi-évaluation efficient.

Après une observation des rapports de suivi-évaluation des activités des partenaires dans le cadre du projet d'aide du HCR en partenariat avec AAVNU en faveur des réfugiés installés à Bamako et une analyse des données recueillies lors des entretiens avec les agents évaluateurs, nous avons pu identifier les difficultés auxquelles se heurte le HCR en voulant répondre à leurs besoins et selon les groupes d'individus d'où les hypothèses énoncées sont vérifiées :

- L'insuffisance de personnel par rapport aux pays à visiter pour le suivi des partenaires et le manque de moyens et de temps pour couvrir efficacement tous les pays de la région ne permettent pas une l'élaboration d'un calendrier de missions de suivi;
- La surcharge du COP (difficile à réaliser sur une année) ;
- La non régularité des activités de suivi (le suivi des activités n'est pas toujours fait contrairement au suivi financier par manque de moyens) et le temps prévu pour est souvent court;
- La non maîtrise des logiciels de gestion (gestion courante des activités d'achats de paiements, de passation de commandes, ...) et de planification tels que FOCUS et MSRP;
- La non pérennisation des projets du fait de l'inexistence d'un volet de prise en charge à la fin de la mission du HCR. Le HCR est dans les actions humanitaires d'urgence et n'a pas de dispositions quant aux actions humanitaires de

développement qui peuvent être suivies d'actions de post-urgence et de réhabilitation et participer ainsi à la reconstruction de la région ou du pays.

- Il n'est pas fait une étude sur la viabilité des projets ; elle a pour but d'examiner si les projets ont engendré une structure ou des pratiques permettant aux bénéficiaires de vivre et de se développer après la fin du projet. Les éléments suivants peuvent être examinés :
 - Viabilité financière et opérationnelle des mécanismes ;
 - Prises en charge institutionnelles des activités par les responsables du projet et / ou les autorités locales.
 - Possibilité de reproduire ou de généraliser le projet²⁴.
- Dans certaines situations les facteurs politiques priment sur les facteurs de développement.

II- Recommandations

Notre rôle ici sera de porter un regard extérieur neutre sur le système de suivi-évaluation au sein du HCR. Ceci aura pour objectif d'éclairer les choix successifs au cours du processus d'élaboration du projet jusqu'à l'évaluation. En résumé : éclairer et faciliter la prise de décision.

Au vue des tâches à accomplir et de la pression qui est due au manque de ressources aussi bien matérielle, humaine, financière et même temporelle, nous suggérons pour une amélioration du rendement du HCR et aussi pour permettre une pérennisation des projets mis en place :

- Recruter plus de personnel qualifié pour les activités de suivi-évaluation dans la représentation du HCR Dakar ;
- Etaler le COP sur deux ans au lieu d'une année afin de bénéficier de plus de temps et de ressources financières et ainsi procéder à un meilleur suivi qui serait basé sur un calendrier ;

²⁴ Guide de l'évaluation : Ministère des Affaires Etrangères de France/ Bureau de l'évaluation/ Juin 2005

- Organiser des séminaires de formation aux différents logiciels de gestion et de planification afin de doter le personnel des capacités nécessaires pour produire un meilleur rendement ;
- Informer le personnel et les partenaires sur la nécessité d'effectuer régulièrement les activités de suivi-évaluation.

Le choix du personnel est un souci particulier du travail de suivi-évaluation parce que celui-ci demande une formation spéciale et une combinaison de capacités en recherches et en gestion de projets. L'efficacité du travail de suivi-évaluation dépend aussi souvent de l'assistance d'employés et de volontaires qui ne sont pas experts en suivi-évaluation. Le développement des capacités est donc un aspect crucial de la mise en œuvre d'un bon travail de suivi-évaluation. Voici quelques suggestions pour permettre le renforcement des capacités du personnel de suivi-évaluation :

- **Identifier les différentes tâches et les compétences nécessaires qui y correspondent**, comme de bons systèmes de collecte de données sur le terrain, la conception de la recherche et la saisie et l'analyse de données.
- **Évaluer les compétences correspondantes** qui existent dans l'équipe du projet, les organisations partenaires et les bénéficiaires de la communauté eux-mêmes.
- **Spécifier dans quelle mesure les parties prenantes locales vont ou ne vont pas participer au processus de suivi-évaluation** (le Tableau 6 présente certains avantages et inconvénients d'un suivi-évaluation participatif).
- **Assigner des rôles et responsabilités précises aux membres de l'équipe et désigner un chargé de suivi-évaluation.**
- **Recruter des consultants, des étudiants et autres pour les compétences qui manquent et pour les besoins particuliers** comme les traductions, l'analyse statistique et les connaissances culturelles.
- **Déterminer les sujets pour lesquels on a besoin d'une formation formelle et faire des sessions de formation.**

- **Encourager les employés à faire une formation informelle** grâce à des conseils et un feedback sur le lieu de travail, par exemple en commentant un rapport ou en montrant comment utiliser des programmes informatiques.
- **Faire particulièrement attention au développement des capacités locales de suivi-évaluation.**

Nous proposerions au HCR d'étudier la possibilité de se doter dans le futur d'un outil de planification plus facile à manipuler tel que le logiciel MS PROJECT ou de simplifier l'utilisation de ses logiciels FOCUS et MSRP afin de pallier à ces insuffisances. Il a les fonctions de planification, de budgétisation, de suivi et de communication. Ce logiciel vous superpose toutes infos requises pour le suivi : l'évolution des activités dans le temps, selon le budget et les ressources humaines. Les agents ne sont alors formés qu'à l'utilisation d'un logiciel dont les différentes interfaces sont connectées entre elles. Il permet :

- L'élaboration des objectifs annuels et de leurs critères d'évaluation ;
- détermination des calendriers d'activités définissant l'enchaînement logique des tâches ainsi que leur durée d'exécution ;
- L'évaluation et l'affectation des ressources nécessaires à la réalisation des programmes annuels ;
- La définition des responsabilités en termes de réalisation des activités etc.

Avec les outils tels que :

- Le Diagramme de GANTT (Du nom de l'auteur Henry GANTT qui l'a utilisé pour la planification du matériel lors de la première guerre mondiale, le graphique constitue un outil simple de planification et de suivi des activités d'un projet. Il permet de visualiser sur un tableau l'ensemble des activités ou des composantes d'un projet) ;

- Le réseau PERT (La technique PERT est une technique américaine de modélisation de projet qui vient de l'américain Program Evaluation and Review Technique, ou technique d'évaluation et de révision de programme. Elle consiste à mettre en ordre sous forme de réseau plusieurs tâches qui grâce à leurs dépendances et à leur chronologie permettent d'avoir un produit fini);
- La méthode ABC (ABC (Analysis Bart Chart) est une méthode d'analyse par représentation graphique qui combine les éléments les plus intéressants des méthodes classiques tels que le PERT (Program Evaluation and Review Technic) et le CPM (Critical Path Method ou Méthode du Chemin Critique).
- MS PROJECT vous donne une approche budgétaire prévisionnelle, globale, par projet, activité, ressource, objectif et bien d'autres options selon le besoin. Il présente également le suivi des délais avec les IOV (Durée, dates d'exécution réelle) ainsi que le suivi financier avec les MDV.

En tant qu'outil de communication, MS PROJECT élabore automatiquement les rapports de suivi, de planification et de budget, et même sur l'utilisation des ressources humaines.

➤ Conclusion

En plus des difficultés rencontrées, le HCR dans la réalisation de sa mission se heurte aux politiques visant à préserver de l'environnement. Le développement durable (Sustainable development) est une nouvelle conception de l'intérêt public, appliquée à la croissance économique et reconsidérée à l'échelle mondiale afin de prendre en compte les aspects environnementaux généraux d'une planète globalisée.

Selon la définition proposée en 1987 par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement dans le rapport Brundtland, le développement durable est un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». Deux concepts sont inhérents à cette notion :

- Le concept de « besoins », et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité ;
- L'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir.

Le HCR n'intervient qu'à la demande du pays hôte et s'investit, surtout en Afrique, dans la protection matérielle.

Dans les pays comme les Etats Unis et la France, c'est la protection juridique qui est souvent demandée. En effet les réfugiés sont l'objet de persécution, de violences physiques, mentales même sexuelles ou encore de marginalisation. L'objectif du HCR est de leur fournir une identité et de permettre leur insertion dans la vie du pays d'accueil.

Effectué mon stage dans un milieu humanitaire m'a permis de voir le monde de la gestion des projets sous un nouvel angle. Beaucoup d'efforts sont déployés pour venir en aide aux populations bénéficiaires des projets et dans le cas précis les réfugiés. Mais nombreux de ses projets ne perdurent pas par manque de fonds.

Le milieu humanitaire ne souffre certes pas de la rude concurrence économique qui frappe les autres secteurs mais elle est la proie à des considérations politiques (pouvoir, notoriété) et l'on assiste à la prépondérance des décisions du plus grand donateur par rapport à un groupe bénéficiaire même si elles ne sont pas en conformité avec les objectifs poursuivis (il peut demander à ce que certains secteurs non prioritaires le deviennent).

Les bailleurs se désintéressent à financer une population de réfugiés négligeable dans une zone donnée ou parce que leur pays d'origine ne les reconnaît pas comme des réfugiés. Nous pouvons citer comme exemple la situation des réfugiés Mauritaniens au Sénégal en 1989. Le HCR n'étant pas soutenu dans ses actions par le gouvernement mauritanien a dû se retirer en 1998 pour manque de fonds.

Il est bon de souligner que les projets de développement ont une durée fixe tandis que les projets humanitaires sont à durée indéterminée. Ils se planifient certes annuellement mais on ne peut déterminer d'avance sa fin. Tant que les conditions, politiques ou sociales qui ont emmené un groupe de personnes à devenir des réfugiés existent, le HCR est présent. Les activités pourraient baisser du fait de la population qui au fil du temps est soit rapatriée ou intégrée dans le pays d'accueil, mais elles ne disparaissent pas car il demeure toujours une minorité.

Bien que le HCR fournisse une aide appréciable à tous ces sans abris ni patrie et leur redonne l'espoir pour un avenir meilleur et sûr, il fait face à un défi dont les responsabilités sont tout de même partagées.

Lorsqu'un groupe de personnes est déclaré réfugié dans un pays, le HCR vient lui porter une assistance mais il se doit d'être secondé par les autres organisations des Nations Unies telles que le PNUD, le PAM, l'UNICEF, l'OCHA, l'ONUCI ainsi que les Organisations Non Gouvernementales pour préparer le retrait du HCR lorsque les activités ne seraient plus intenses (diminution de la population des réfugiés). La non collaboration entre ces différentes institutions dès le début du projet rend la relève difficile au départ du HCR et donc aboutit souvent à un abandon des projets et un délaissement de la population restante car ceux-ci ne suscitent plus un grand intérêt auprès des bailleurs. Et donc sans financement ni élaboration d'un volet de prise en charge dès le début, les projets sont abandonnés. Dans certains cas, les partenaires opérationnels (ONG Internationales surtout) contribuent de leurs fonds pour permettre à ces projets d'être viables en finançant les activités de ces communautés. Les partenaires de mise en œuvre étant payés par le HCR pour leur travail, ils se retirent généralement tous dès que le HCR est à cours de financement.

Toutefois, le premier responsable de la sécurité et de la protection des réfugiés d'un pays est le gouvernement de ce pays. Le HCR n'a pas de pays. Nous pouvons voir les pays comme l'Arabie Saoudite qui prend en charge les réfugiés Irakiens sur tous les plans ; ou encore le gouvernement des Etats Unies qui prend en charge ses réfugiés en leur offrant de meilleures conditions de vie et qui ne requiert le concours du HCR que pour la protection légale.

On peut donc retenir que comme tout projet, les projets humanitaires font face à des adversités depuis la conception jusqu'à la mise en œuvre. Le suivi-évaluation des projets à caractère humanitaire ne diffère donc en rien de celui des projets de développement. Les outils et méthodes sont les mêmes mais selon chaque institution les processus d'opérations sont diverses. Les difficultés rencontrées par le HCR sont surmontables et il est possible d'obtenir un meilleur taux de satisfaction auprès des réfugiés.

Le suivi évaluation est un système d'information et un outil d'aide à la décision constitué d'acteurs, de données dont la production, l'organisation et la circulation sont régies par des procédures, et qui s'inscrit dans le processus de gestion des projets et programmes. Il aide à la gestion axée sur les résultats et doit toujours porter sur ce qui est planifié, pour que les jugements soient plus objectifs et réalistes. Le suivi-évaluation est une discipline récente qui gagne de plus en plus en importance dans la gestion des projets et programmes (Neu, 2001).

Le suivi - évaluation des activités d'un projet est un sujet d'actualité. En effet, il est essentiel pour juger la progression réalisée en direction des objectifs, des résultats et de l'impact. Le suivi est bien plus que la simple collecte de l'information sur le projet, c'est l'évaluation systématique et continue du progrès dans le temps par la collecte, l'analyse de l'information et son utilisation pour l'amélioration du travail au sein du projet. Evaluer, c'est estimer à un moment donné à quel point les objectifs ont été atteints. Suivi et évaluation sont des outils pour identifier les points forts et faibles ; pour prendre de bonnes et opportunes décisions et favoriser l'apprentissage dans le projet en cours ou les projets avenir.

Mais, le suivi- évaluation commence à déprimer en même temps qu'il s'étend. Les évalués ne s'identifient pas dans les activités menées, les équipes en charge du suivi évaluation ont parfois le sentiment d'écrire dans le désert, les partenaires aux projets considèrent les agents en charge du suivi-évaluation des projets comme des adversaires dont il faut se méfier (Rapport Cadea, 2008). Dans cette confusion, c'est la qualité du projet humanitaire, en termes de résultats et d'impact qui est affectée.

Bibliographies

Ouvrage

- ✚ Directives pour l'évaluation des projets : ONUDI

Organisme : ONUDI

Lieu d'édition : Vienne.

Langue : Français

Collection : Formulation et évaluation des projets

Revues et périodiques

- ✚ Appel Global 2009 et 2010 du HCR – Actualisation.
- ✚ UNHCR Rapport Global 2009 and 2010.
- ✚ Monitoring and Evaluating Projects: A step-by-step Primer on Monitoring, Benchmarking, and Impact Evaluation
Rebekka E. Grun
November 2006.

Mémoires et rapports de stage

- ✚ La pratique du suivi-évaluation dans les projets de développement au Cameroun
Université Senghor d'Alexandrie - Master en Développement (Management de Projets)

Présenté par **Pierre KAMTCHOUING NOUBISSI** pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor Département Administration – Gestion, Spécialité Management de projets; le 22 avril 2009

- ✚ Diagnostic du système de suivi des projets de la GEUR: Cas du projet GOROM LAMPSAR DESS GP

Présenté par Elise NANGA; 2005-2006

Dirigé par Mr. Ahmadou TRAORE

- ✚ Amélioration de la performance des systèmes de Suivi-Evaluation par la GAR: Cas de la sous-composante petite irrigation du PNIR-Mali

Master II ; GP 2005-2006

Présenté par Mr. Keita ABDOURAHAMANE

Dirigé par Mr. Ahmadou TRAORE

- ✚ Analyse du partenariat dans les projets de développement utilisant la stratégie du faire-faire: Cas du PLCP dans la région de Thiès

Présenté par Mme Magatte SECK

2005-2006

- ✚ Rapport de stage : Analyse d'un système de Suivi-Evaluation de projet de développement au Sénégal : Cas du programme National de lutte contre le paludisme (PNLP) dans le district sanitaire de Tivaouane dans le cadre du projet ABCD.

Présenté par Mme Magatte SY GAYE

Dirigé par Mr Amadou Lamine CAMARA, Professeur associé au Cesag.

Cours

✚ Cours de Suivi-Evaluation par Monsieur Ahmadou TRAORE.

✚ Gestion de Projet: Application MS PROJECT

Daouda BA - Economiste Analyste de projet

Consultant International en GIP avec Microsoft Project

Premier Africain Certifié par International Institute For Learning (IIL)-FRANCE

E-mail: bacogep@yahoo.fr.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Webographie

- ✚ www.unhcr.org
- ✚ <http://www.cosad.org/>
- ✚ <http://www.templeton.org/questions/africa/>
- ✚ <http://unclef.com/french/ecosocdev/geninfo/afrec/newrelfr/nepad-09.html>
- ✚ <http://fr.wikipedia.org/wiki/NEPAD>
- ✚ <http://stephanie.dupont3.free.fr/preambule.pdf>
- ✚ <http://ofarcy.free.fr/documentation.php?page=4>
- ✚ <http://www.oecd.org/dataoecd/11/45/2668696.pdf>
- ✚ http://www.iram-fr.org/pdf/jc_2002_AEDES-IRAM_CRFinal.pdf
- ✚ http://www.lbl.ch/internat/services/publ/guide_franz.pdf
- ✚ [http://europa.eu.int/comm/development/body/publications/micr ...etc.](http://europa.eu.int/comm/development/body/publications/micr...etc.)
- ✚ http://www.iram-fr.org/pdf/jc_2002_AEDES-IRAM_CRFinal.pdf
- ✚ http://poverty2.forumone.com/files/11388_moneval_anx_fr.pdf

TABLE DES MATIERES

Dédicace.....	I
Remerciements.....	II
Sommaire.....	III
Sigles et abréviations.....	VII
Liste des tableaux et graphiques.....	IX
Avant propos.....	X

PRESENTATION GENERALE DE L'ETUDE

Introduction.....	1
Problématique.....	3
Objet de l'étude.....	9
Objectifs de l'étude.....	9
Intérêts de l'étude	10
Délimitation du champ de l'étude.....	11
Plan de l'étude.....	11

1^{ère} Partie : CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE

<u>Chapitre 1: Présentation d'un système de suivi-évaluation.....</u>	12
I. <u>Présentation des concepts clés</u>	12
1- Notions de projet : Projet, projet de développement communautaire, projet d'aide humanitaire, gestion des projets.....	12
2- Notions de suivi-évaluation: différences et complémentarité.....	17
3- Notions de partenariat.....	24

II.	<u>Présentation des outils de mesure de performance d'un système de suivi-évaluation</u>	24
1.	Définition.....	25
2.	Normes d'évaluation.....	26
3.	Outils d'évaluation : Cadre logique, Indicateurs de suivi, Méthode PERT, Diagramme de GANTT.....	28
Chapitre 2 : Déterminants de l'efficacité d'un système de suivi-évaluation		38
I.	<u>Enjeux et types de suivi</u>	38
1.	Enjeux.....	39
2.	Rôles et objectifs du suivi.....	42
3.	Types de suivi.....	42
II.	<u>Hypothèses</u>	45
	Hypothèse 1.....	46
	Hypothèse 2.....	46
	Hypothèse 3.....	46
Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude		47
I.	<u>Contexte de l'étude</u>	47
1.	Enoncé des questions soulevées.....	47
2.	Données disponibles	48
II.	<u>Résultats attendus</u>	48
1.	Synthèse des données disponibles.....	48
2.	Résultats attendus.....	49

2^{ème} Partie : PRESENTATION ET INTERPRETATION DES RESULTATS / RECOMMANDATIONS

Chapitre IV : Présentation générale du HCR.....50

- I. Historique et organisation.....50
 - 1. Historique et missions.....50
 - 2. Lieux d'intervention et gouvernance.....54
 - 3. Organes de direction.....56

- II. Domaines d'intervention.....56
 - 1. Protection et assistance.....56
 - 2. Environnement et réponse aux situations d'urgence.....59
 - 3. Asile et migration, solutions durables.....62
 - 4. Bénéficiaires : les réfugiés, les rapatriés, les apatrides, les demandeurs d'asile, les personnes déplacées internes.....68

Chapitre V : Analyse de l'efficacité du système de suivi-évaluation du HCR ...74

- I. Méthode de traitement des données.....74
 - 1. Collecte des données.....74
 - 2. Types de données collectées.....75
 - 3. Traitement des données.79

- II. Interprétation des résultats.....83
 - 1. Degré de compréhension de l'utilité du suivi.....83
 - 2. Mise en œuvre du suivi-évaluation.....84
 - 3. Identification des outils utilisés.....85

Chapitre VI. Synthèse des résultats et recommandations.....	88
I. Synthèse des résultats.....	88
II. Recommandations.....	89
Conclusion.....	93
Bibliographie.....	97
Webographie.....	100

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

CESTIG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Annexe 1: Rapports du GNA

Annexe 2: Analyse Financière

Annexe 3: Rapports des activités de suivi

Annexe 4: Rapport Financier

Annexe 5: Rapport d'audit

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 4: FICHE DE SYSTEMATISATION POUR CHAQUE DISCUSSION DE SOUS-GROUPE

Groupe: Sous-groupe: 1 (Sexe: Homme Tranche d'âge: 18 - 40 ans No de personnes: 04 Facilitateurs: AAVNU, DNPEF

Date: 10 février 2009

Location: AAVNU /Bamako

Risques/Incidents de protection	Causes	Capacités au sein de la communauté	Solutions proposées par sous-groupes	Les problèmes les plus importants à résoudre tel qu'exprimés par les réfugié(e)s	Action de suivi urgente
- Absence de document en cas de perte de leur carte de réfugié	-Négligence des réfugiés pour la conservation des cartes	-Les réfugiés sont déterminés à accéder à au moins à un duplicata	-Demander à la CNCR de délivrer un duplicata au moins une fois en cas de perte de la carte de réfugié	Remplacer les cartes perdues en gardant les anciens numéros	Entamer des discussions avec la CNCR pour l'amendement des textes
- Manque de document de voyage (problème de TVC)	- Critères difficiles fixés par les lignes directrices pour la délivrance du TVC	-Les réfugiés sont motivés et aptes à voyager à leurs frais	- Assouplissement des conditions d'obtention du TVC.	- Sensibiliser sur les dangers de la migration irrégulière	Suivi de la campagne de sensibilisation
-Méconnaissance documents relatifs aux réfugiés par les autorités	- Manque de formation et sensibilisation à l'intention des autorités et du grand public	- Les réfugiés sont motivés à se faire connaître	- Large diffusion à la télévision des documents relatifs aux réfugiés, formation, sensibilisation	Large diffusion à la télévision des documents relatifs aux réfugiés,	Suivre avec la CNCR la diffusion par la radio et la télévision du spécimen de la carte de réfugiés
- Pas de prise en charge des demandeurs d'asile (éducation, santé)	-Manque de moyens financier	- Les demandeurs d'asile est motivés pour être pris en charge par leur communauté et par le HCR	- Appui du HCR au PO et suivi	Information et la sensibilisation des demandeurs d'asile	Revoir la politique d'assistance pour les demandeurs d'asile
- Lenteur dans la délivrance des documents aux réfugiés	-Problèmes administratifs au niveau de la CNCR	- Les réfugiés sont motivés à accéder rapidement à la	- Revoir les procédures de la CNCR pour la délivrance et suivi du	Doter les réfugiés de document	Suivi par le HCR

- Pas de prise en charge des frais relatifs à l'analyse médicale	- Manque de moyens financiers	documentation -Les réfugiés sont déterminés à accéder aux traditionnels	HCR - Augmentation du budget de la santé		
- Les enfants qui ont dépassé l'âge de la scolarisation et ceux des familles nombreuses ayant plus de 5 enfants sont abandonnés à leurs sorts	- Manque de moyens financiers suffisants pour l'éducation - Insuffisance d'information par rapport aux critères d'attribution de l'aide scolaire	- Les enfants sont aptes et déterminés à accéder à l'éducation. - Les enfants réfugiés sont aptes et disposés à étudier	- Augmentation du budget de l'éducation Revoir les critères d'attribution de l'assistance à l'éducation	Scolarisation de tous les enfants ayant l'âge d'aller à l'école Revoir le montant de l'aide à l'éducation Partager l'information sur l'aide à l'éducation	Meilleure prise en charge des problèmes des enfants à l'âge de scolarisation
- Manque de perspective d'accès à l'emploi	- Manque de moyens financiers - Manque de formation adaptée - Non accès à certaines fonctions par rapport au contexte national	- Les réfugiés sont aptes et motivés à travailler	- Faciliter l'intégration à travers la mise à disposition de moyens financiers Augmentation du Budget pour les solutions durables	-Augmentation du Budget pour les solutions durables - Renforcer la formation et l'apprentissage des métiers	Renforcer la politique de formation

ANNEXE 4: FICHE DE SYSTEMATISATION POUR CHAQUE DISCUSSION DE SOUS-GROUPE

Sous-Groupe: 02 Sexe: Femme Tranche d'âge: 18 à 40 ans N° de personnes: 03 Facilitateurs: UNHCR, CNCR, OIM, CROIX ROUGE

Date: 10 février 2009

Location: AAVNU /Bamako

Risques/Incidents de protection	Causes	Capacités au sein de la communauté	Solutions proposées par sous-groupes	Les problèmes les plus importants à résoudre tel qu'exprimés par les réfugié(e) s	Action de suivi urgente
<ul style="list-style-type: none"> -Problème lié au statut de demandeurs d'asile . Problème de logement - Insécurité alimentaire - Délinquance juvénile - Exposés aux maladies - Prostitution - Mendicité - Dépendance 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de statut pour permettre la prise en charge systématique des demandeurs d'asile - Non scolarisation des enfants - Pas de couverture sanitaire - Manque de moyens de subsistance - Absence d'information sur les droits et les devoirs à l'intention des demandeurs d'asile - Ressources limitées du HCR - Pauvreté 	<ul style="list-style-type: none"> - Recours à la médecine traditionnelle - Solidarité de la communauté des réfugiés en fonction de la nationalité pour venir au secours aux demandeurs d'asile 	<ul style="list-style-type: none"> - Appui du HCR et de AAVNU pour la prise en charge des demandeurs d'asile 	<p>La prise en charge des demandeurs d'asile les plus vulnérables qui seraient très malades avant la décision de la Commission d'éligibilité</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement de la ligne budgétaire santé - Demander la CNCR d'informer les demandeurs d'asile au moment de leur enregistrement qu'aucune assistance ne leur est offerte avant la décision

ANNEXE 4: FICHE DE SYSTEMATISATION POUR CHAQUE DISCUSSION DE SOUS-GROUPE

Groupe: Sous-groupe: 3 (Sexe: Femme Tranche d'âge: 40 ans et plus No de personnes: 03 Facilitateurs: BIT, AMDH, CNCR

Date: 10 février 2009

Location: AAVNU/Bamako

Risques/Incidents de protection	Causes	Capacités au sein de la communauté	Solutions proposées par sous-groupes	Les problèmes les plus importants à résoudre tel qu'exprimés par les réfugié(e) s	Action de suivi urgente
<ul style="list-style-type: none"> -Problème de logement -Dépendance - Humiliation -Perte d'autorité parentale -Insécurité alimentaire - Prostitution 	<ul style="list-style-type: none"> Non paiement de loyer Manque de sources de revenus pauvreté pauvreté Manque d'assistance du HCR Difficulté d'accès à la formation / insuffisance du fonds alloué Pauvreté 	<ul style="list-style-type: none"> Motiver pour faire face aux frais locatifs Volonté d'exercer les petits métiers et pratiquer l'agriculture, le maraîchage, AGRs Volonté d'auto prise en charge volonté d'exercer les Petits métiers Volonté d'exercer les Petits métiers 	<ul style="list-style-type: none"> - Aide financière du HCR, accès au travail - Revoir la politique d'octroi des AGRs, - Compléter les formations socioprofessionnelles -Intégration locale -Mise à disposition par le HCR des moyens aux réfugiés ayant reçu une formation. Financement d'AGRs 	<ul style="list-style-type: none"> Meilleur accueil au niveau de la CNCR et intervention de la CNCR Accès au travail -Aide financière Compléter la formation professionnelle des premiers bénéficiaires par des stages pratiques Revoir la politique d'assistance aux femmes réfugiées 	<ul style="list-style-type: none"> - Politique d'octroi du micro projet, Entamer des discussions avec les réfugiés du centre pour la prise en charge de leurs problèmes de logement et d'eau Poser les problèmes auxquels les femmes réfugiées sont exposées

ANNEXE 4: FICHE DE SYSTEMATISATION POUR CHAQUE DISCUSSION DE SOUS-GROUPE

Groupe: Sous-groupe: 4 (Sexe: Homme Tranche d'âge: 40 ans et plus No de personnes: 06 Facilitateurs: UNHCR, UNICEF, AMNESTY

Date: 10 février 2009

Location: AAVNU /Bamako

Risques/Incidents de protection	Causes	Capacités au sein de la communauté	Solutions proposées par sous-groupes	Les problèmes les plus importants à résoudre tel qu'exprimés par les réfugié(e) s	Action de suivi urgente
- Manque de document d'identification pour les réfugiés ayant perdu leurs cartes d'identité	-Négligence des réfugiés pour la conservation des cartes - Insuffisance des textes régissant la délivrance des cartes de réfugiés (duplicata non prévu)	Les réfugiés sont mobilisés à informer le HCR ou la CNCR en cas de problèmes rencontrés liés à la perte de leurs cartes - Ils sont déterminés à avoir un duplicata qui est un droit	-Délivrer de duplicata au moins une fois en cas de perte de la carte de réfugié par la CNCR	Remplacer les cartes perdues en gardant les anciens numéros	Entamer des discussions avec la CNCR pour l'amendement des textes
- Limitation de circulation des réfugiés (problème de TVC)	- Peu de réfugiés remplit les critères fixés par les lignes directrices de délivrance du TVC - Migration irrégulière	Volonté de prise en charge des frais de voyage	- Assouplissement des conditions d'obtention du TVC.	Aide financière - Formation aux petits métiers pour freiner les mouvements irréguliers	Améliorer la politique d'octroi des microprojets
- Pas de prise en charge des frais relatifs aux analyses médicales - Pas de prise en charge des malades mentaux	- Manque de moyens financiers	- Recours à la médecine traditionnelle et ou aux médicaments génériques	- Augmentation du budget de la santé	Meilleure prise en charge des problèmes de santé -Renforcer les mesures de prévention en place	Revoir la politique d'assistance en matière de santé pour les réfugiés

<p>-Pas de mesures d'accompagnement du HCR pour l'intégration locale</p> <p>- Manque de perspective d'accès à l'emploi</p>	<p>- Pauvreté des candidats à l'intégration</p> <p>- Manque d'emploi rémunérateur</p>	<p>- Les réfugiés sont bien motivés pour l'intégration locale</p> <p>- Les réfugiés sont aptes et motivés à travailler</p>	<p>- Faciliter l'intégration à travers la mise à disposition de moyens financiers</p> <p>-Augmentation de la ligne budgétaire pour permettre aux réfugiés de mener des activités d'autosuffisance</p>	<p>-Augmentation du Budget pour les solutions durables</p> <p>- Renforcer la formation et l'apprentissage des métiers</p>	<p>Renforcer la politique de formation et d'octroi des microprojets</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 4: FICHE DE SYSTEMATISATION POUR CHAQUE DISCUSSION DE SOUS-GROUPE

Groupe : Sous-groupe:5 (Sexe: Garçon /Fille Tranche d'âge: 10- 13ans No de personnes: 06 Facilitateurs: CNCR , AAVNU, UNHCR

Date: 10 février 2009

Location: AAVNU /Bamako

Risques/Incidents de protection	Causes	Capacités au sein de la communauté	Solutions proposées par sous-groupes	Les problèmes les plus importants à résoudre tel qu'exprimés par les réfugié(e) s	Action de suivi urgente
-Déperdition scolaire	- Pauvreté des parents pour faire face aux frais d'inscription et au paiement des outils pour l'élève Problèmes d'organisation interne chez le PO pour payer à temps l'aide scolaire	- Les parents et leurs enfants sont motivés pour l'éducation.	- Révision à la hausse du montant attribué aux enfants	Tenir les réunions de sélection des bénéficiaires pendant la période des vacances	Mettre a la disposition des parents le montant de l'aide dès la rentrée scolaire
- Problèmes de santé des parents	- Pauvreté - Budget insuffisant	-Les enfants veulent l'amélioration de l'état de santé de leurs parents	- Révision à la hausse du montant attribué à la ligne santé	Révision à la hausse du montant attribué à la ligne santé	Demander à la RR de revoir la ligne budgétaire santé

ANNEXE 4: FICHE DE SYSTEMATISATION POUR CHAQUE DISCUSSION DE SOUS-GROUPE

Groupe: Sous-groupe: 6 (Sexe: Femme Tranche d'âge: 14 à 17 ans No de personnes: 03 Facilitateurs: CNCR, AAVNU

Date: 10 février 2009

Location: AAVNU/Bamako

Risques/Incidents de protection	Causes	Capacités au sein de la communauté	Solutions proposées par sous-groupes	Les problèmes les plus importants à résoudre tel qu'exprimés par les réfugié(e) s	Action de suivi urgente
<ul style="list-style-type: none"> - Manque de protection corporelle Insécurité alimentaire - Prostitution - Délinquance juvénile - Travail des enfants Déperdition scolaire Non scolarisation des filles 	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de moyens financiers des parents pour les habits et autres produits pour les filles - Pas de prise en charge du HCR Pauvreté Manque de moyens de leur parent Dépassement de l'âge d'aller à l'école 	<ul style="list-style-type: none"> Motivation des parents de filles pour payer des habits au détriment d'autres besoins vitaux Volonté de travailler Motivation des parents à offrir une meilleure éducation à leur enfant -Arrêter le travail et le petit commerce exercer par les filles 	<ul style="list-style-type: none"> - Révision à la hausse des ressources affectées à la santé et à l'éducation - Révision à la hausse des ressources affectées à la santé et à l'éducation 	<ul style="list-style-type: none"> -Accès à l'assistance du HCR Prise en charge des filles exposées 	<ul style="list-style-type: none"> Renforcement des capacités des parents pour être moins dépendants de l'assistance du HCR -Augmentation du budget de l'Education et des AGRs pour les parents des filles Recherche de partenariat/aide financière HCR

ANNEXE 4: FICHE DE SYSTEMATISATION POUR CHAQUE DISCUSSION DE SOUS-GROUPE

Groupe: Sous-groupe: 7 Sexe: Homme Tranche d'âge: 14 à 17 ans No de personnes: 03 Facilitateurs: AAVNU, CNCR

Date: 10 février 2009

Location: AAVNU/Bamako

Risques/Incidents de protection	Causes	Capacités au sein de la communauté	Solutions proposées par sous-groupes	Les problèmes les plus importants à résoudre tel qu'exprimés par les réfugié(e)s	Action de suivi urgente
<ul style="list-style-type: none"> - Déperdition scolaire - Insécurité alimentaire - Délinquance juvénile 	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de moyens financiers des parents - Manque de soutien du HCR Pauvreté Manque d'assistance du HCR 	<ul style="list-style-type: none"> Motivation des enfants et des parents envers l'éducation Motivation à avoir un emploi ou faire le petit commerce 	<ul style="list-style-type: none"> - Révision à la hausse des ressources affectées à la santé - Révision à la hausse des ressources affectées à l'éducation et aux activités de microprojets 	<ul style="list-style-type: none"> - Accéder à l'assistance du HCR à travers la formation socioprofessionnelle Assistance financière 	<ul style="list-style-type: none"> Renforcement des capacités des parents pour être moins dépendants de l'assistance du HCR - Augmentation de la ligne budgétaire formation aux métiers Recherche de partenariat avec le BIT et avec d'autres ONGs

Analyse Financière Sommaire

1. Elaborons l'échéancier des flux financiers

Données de base		
Prix unitaire		FCfa
Qté produite(croisière)		Millions
Chiffre d'Affaires		Millions

Investissements			
Rubriques	Montant	Durée	Annuités
Non valeurs			
Terrain			
Bâtiments et bureaux			
Matériel d'exploitation			
Petit mat. et outillage			
Véhicules			
Mobilier de bureau			
Formation			

Valeur rési. Sans infl.

	0
	0
	0
	0
	0.00
	0
	0
	0
Total	0.00

Données d'Exploitation	
Rubriques	Montant
Achat mat 1eres importées	
Achat mat 1eres locales	
Energie	
Maintenance	
Frais généraux	
Salaires	

Calcul du FDR		
Rubriques	Année 1	Année 2

VAN									
TRI									

Tests de sensibilité

Calcul du seuil de rentabilité			
Rubriques	Charges tota	Charges var	Charges fixes
Achat mat 1eres importées			
Achat mat 1eres locales			
Energie			
Maintenance			
Frais généraux			
Salaires			
Dotation aux amortissements			
Charges Financières			
Impôts sur le Résultat			
Total			

Charges variables unitaires	
Prix unitaire	
Marge sur cout var unit	
Seuil de rentabilité en qté	
Seuil de rentabilité valeur	

CESAG - BIBLIOTHEQUE



Progress report to UNHCR for the period April- June,2008.

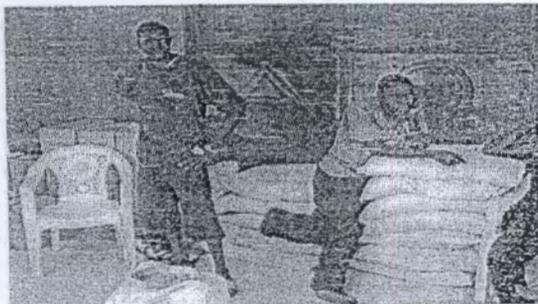
Introduction: The Gambia Red Cross Society as part of its cooperation mandate with the UNHCR sensitized the 65 refugee hosting communities within the Western Region prior to the food distribution that were conducted during the period under review in,2008. These activities informed the refugees on the requirements of food aid as stated by WFP and the materials that are needed for food collection from the cluster distribution centres. However food distribution happened in each of the months experiencing a short fall in the quantity of CSB supply by WFP for distribution to the refugees in May and June of 2008. This shortage in quantity of CSB was compromised by increasing the quantity of peas to the refugees.



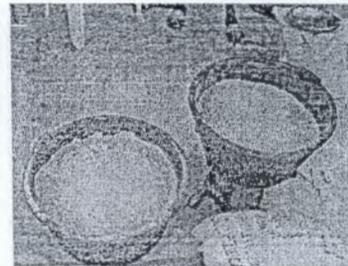
Head of UNHCR Field Office Banjul Office
Sekou Saho handing over seeds for cultivation to GRCS

The GRCS Distribution Site Manager and the Head of UNHCR Field Office were in the field on the 10th of June 2008 to hand over to GRCS a total of 191 bags of groundnuts , 94 bags of maize seeds and 47 bags of sorghum seeds for distribution to the Cassamance refugees for cultivation . The bags measured each a 50kg and were intended for those farmers that were issued with seeds last year and some of the newly registered families whose safety from the border is guaranteed.

Food Distribution: The Rural refugees mainly from the Southern Senegalese conflict region of Cassamance were hosted in 65 villages within the border in Western Region one of the most prone areas to refugee influx from Cassamance. The food items distributed monthly to the refugees were rice, beans, CSB, salt and oil respectively. The ration per person for June is as follows.



Food items for refugees to be distributed

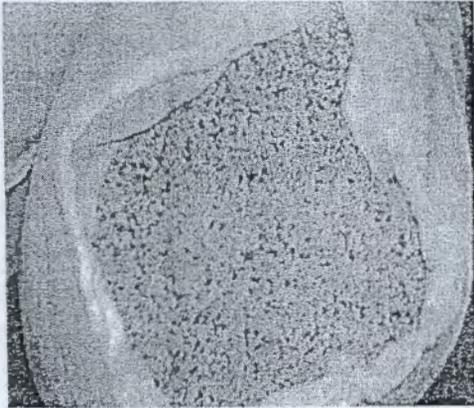


CSB measured for refugees.

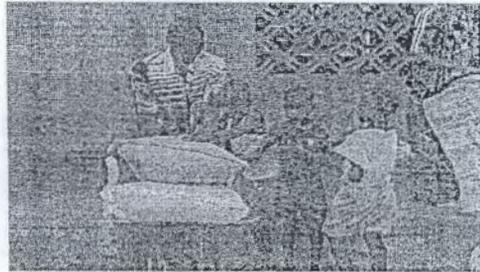
Per person	Rice	Beans	CSB	salt	oil
1	12kg	2.85kg	0.75kg	0.15kg	0.75

The number of beneficiaries in June food distribution is 773 families of 5888 people

Seed Distribution: The Gambia Red Cross Society received 191 bags of groundnut, 94 bags of Maize and 47 bags of sorghum seeds for distribution to the Cassamance refugees in the Western Region. However, the UNHCR protection Assistant was in the field with a journalist to witness the distribution process which began from the 11th of June to 18th of June, 2008.



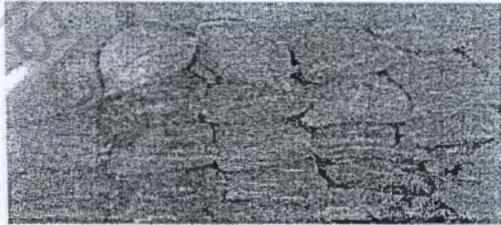
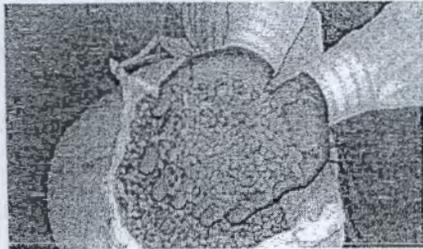
Sorghum & groundnut seeds for refugees



Sorghum

A total of 160 refugee families' beneficiaries received the seed support for cultivation from the UNHCR Banjul Office that the GRCS have distributed in 2008. The amount of seeds

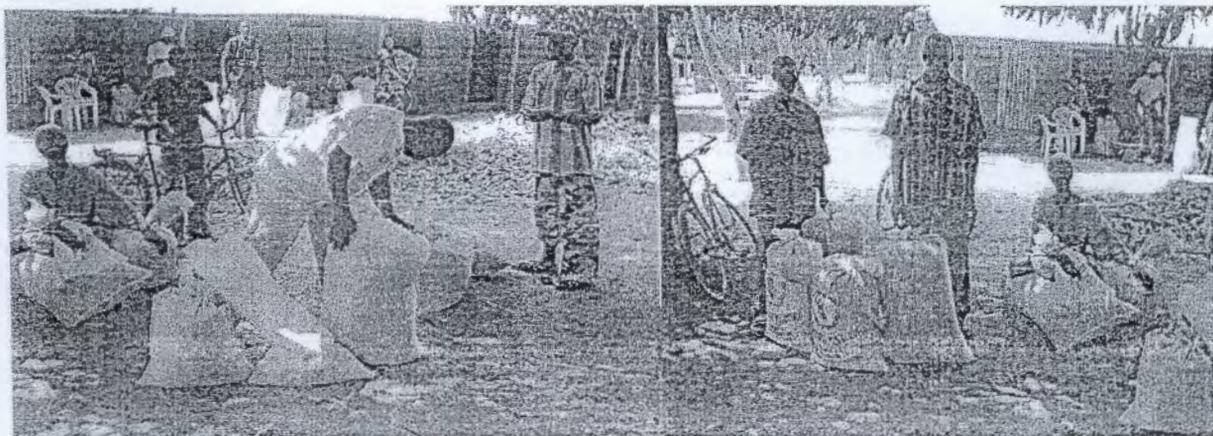
Receive based on kilos for groundnut is 9550 kg. The Maize quantity is 4700kg and sorghum is 2,350kg.



Seeds for Cassamance refugees
In WR

The Distribution Site Manager of the GRCS together with the UNHCR field Coordinator sat down to design a new distribution matrix based on which the seeds received were to be distributed to the identified refugee families as indicated in the table below.

Per refugee family	Groundnut	Corn	Sorghum
1	50kg	30kg	15kg



Batending, Upart, Janack, Janaquel, Bitta, kanaw, Kanjabina, Kabokorr, Tampoto, Jalokoto, Gikess, Somita, Ndemban, Ndemban Jola, Bulock, Kafuta Tumbung, Kafuta, Omorto, Batabutu, Arrangallen, Bajaga

π, Kambong medina, Buginha, Bulluntu, Gikes Dandu, funtang, Ballen, Baipal, Karunor, Kappa, Bwiam, Luluchorr, Manena, Bunyandu, Karol, and Kanuma, respectively.

Since the arrival of the refugees two-three years ago lot of medical attention have been made by the department of state for Health and Social welfare through the divisional health team and the Community Health Nurses more especially at the initial stage of the influx to avoid any mass communicable diseases in the Region.

The Nurses have gone into the refugees hosting villages to look at their living condition through a process of the community health diagnose and creation of awareness on the availability of the treatment at no cost at the three of the health facilities within Foni namely Sibanor Health Centre, WEC mission and Sulayman junking general hospital in Bwiam and Kafuta Health centre was the. The issues of prevailing health condition and the referral network for ill patients were also discussed during the exercise. They were also inform of the importance of getting to health facilities as soon as they or their family members become sick in other to get prompt and quality treatment as some of the health conditions may be communicable and very dangerous in highly populated households.

PREVAILING HEALTH PROBLEMS (DISEASE)

Going through all the discussions at various villages most of the health complications highlighted were existing health problem even not with refugees alone through most of the responses. Those that responded does not only come up with the problem pressure but were also able to name symptoms of diseases.

Furthermore, the health problem highlighted were almost the same and across the board.

Most of the health problems were long existing problem even since their arrival in the Gambia as refugees.

Due to the inadequate knowledge of the nature of disease condition some of the affected families miss interpret. I.e. pox? Chicken pox was reported as measles. In cases of severe malaria were also reported as yellow fever.

These we were able to distinguish through these medical reports and also physical diagnoses by closely looking at cases. The post symptoms. etc

Therefore here is a table to show the reported health problems and there compile prevalence in various villages.

NOTE; the figure are added together and the grand total are what is on the table below.

Cases identified	Under 5yr	6-14yrs	14 yrs above
Malaria	124	24	7
Diarrhoea	26	3	7
Dysentery	0	11	3
Pneumonias	19	4	0
Infected eyes	4	6	4
Visual impureness	0	2	24
Ear infection	2	9	0
Body sores	0	3	1
Scribes	0	1	0
High blood pressure	0	0	12
Frugal infection	0	1	4
Malnutrition	1	0	0
Anaemia	3	2	0
Poxes	8	5	0
Dental problem	0	2	14

These figures were extracted from infant welfare cards and other health records of individuals since last year April (2007). The malaria case was both labs confirm cases and other clinical diagnosis cases. The spot checking diagnoses of the conditions at the time of visit were tabulated together.

Only current prevailing conditions are tabulated in the table above. Most of them are symptom and others are old age conditions, example: in competency in men, constipation. There is also one suspected case of tuberculosis in Kaimo -Bintang who was also sent for AFB test in Sibanor. A total number of five antenatal mothers were un-reviewed and these clinic card screened has no major issues to report.

They were counselling on regular clinic attendance and good nutrition for infants and pregnant mothers. Most of the visual impureness cases seen are believe to be cataract case and were advice to report to the eye clinic in Sulayman Junkung general hospital in Bwiam because there is no eye specialist in Sibanor Health Centre and Kafuta Health Centre as yet.

CONCLUSION

The activity was successfully conducted. The messages were explained in the most understandable language for the target audience that is Jola for a better understanding of the text use and the purpose of the health exercise. The communities show appreciation for the services offered during the exercise by thanking the team and any other stakeholder in the activities. In there own words they feel this is amongst the most appraising activities that comes to their door step which they never hope to receive because according to them you find out from the people what is there problem if you really want to help him solve it.

They further thanked the partners that provided the free medical care for them. They also show appreciation to the services render by the Red Cross volunteers.

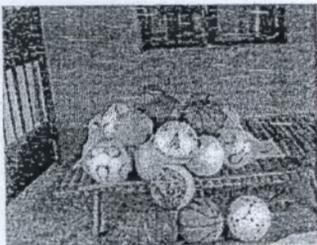
The discussions were wrapping up with this recommendation:

- Provide mosquito treated nets those who do not have it.
- To ID card for those who don't have it for easy identification at the Health facility.
- To provide similar Aid at Janack health post close to Upart, Janack, Janaquel, and Kabokorr as their refugee population is high.
- To provide them with health awareness programs to improve there living styles for better.
- To carrying out similar health audit / screening activities of this kind as not all health issues are reported to health centre.

Health Care: as an implementing partner of the UNHCR for the rural refugees we monitor the health treatment package paid by the UNHCR to the WEC international, Also Sulayman Junkung General Hospital and Kafuta Health Centre paid by GRCS through the cooperation agreement for refugees to access free medical care services was quite useful to the rural refugees who could not afford to paid for the cost of treatment without UNHCR support due to high cost of medical bills attached for non Gambian Nationals. This support was made available for 7290 registered rural refugees to access free medical care at the three health facilities mentioned above.

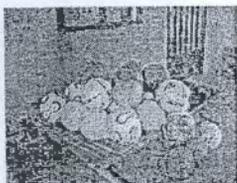
Recreational support: The GRCS as part of promoting recreational activities in refugee hosting communities distributed 14 balls in villages of high refugee population.

Similarly the 14 schools that are also hosting refugee children benefited from 42 footballs,14 volley balls,14 basketballs and 28 tennis balls respectively. This is meant to help free up the minds of refugee children and youths from trauma and also to engaged them in sporting activities.



Recreational materials
For refugees

The various school heads have registered their sincere appreciation of the materials offered to the Schools at a time when they are most needed. In fact some of the schools were without balls at the time of delivery. The head teacher of Arrangallen Basic Cycle School said his school is motivated to take up refugee issues seriously. This will further enable them to create an enabling environment for refugee education in their schools.



Balls supported to refugee
Hosting schools in WR

World Refugee day celebration: The GRCS joined the rest of the world to commemorate world refugee day 20th June, a day set aside by the UN general assembly in 2001 to be observed world wide. The GRCS, GAFNA, UNHCR field Office in Banjul and the government of the Gambia played pivotal roles in making a day a success. The refugees from the Southern conflict zone of Cassamance resident in the border villages of WR were hired five vans by the GRCS to enable their participation in the celebration. The President of the GRCS Madam Fatou Mas Jobe spoke on behalf of the National Society and thanks UNHCR for choosing to work with the GRCS. She also thanks the leadership of the Gambia for creating an enabling environment to make the refugees field at home. The celebration was jointly coordinated by GRCS, GAFNA and refugee representatives. The Liberian refugee leaders told the taskforce committee that the Liberian refugees are boycotting the celebration because UNHCR fail to meet their needs. This later turned to become a controversial issue between the leadership of the Liberian refugees and the Liberian refugee community in the Gambia. The SOS for Interior, UNHCR Field Coordinator, the chairman of GAFNA and refugee representatives of Anglophone and Francophone all make a statement respectively.

Sponsorship of Refugee Children education: The GRCS –UNHCR support programme on education sponsored refugee children education covering stationeries and school bags for children, tuition fees, school funds, development fees, Examination fees and supplementary reading books for refugee children that requires it.

The number of refugee children sponsored in lower basic schools is 500 students and in upper basic schools are 85 a total of 585 students that have all their school requirements met for the academic year. These include 13 English Schools and 1 Madera School respectively. The Schools are Kafuta Lower Basic School, Kafuta Upper Basic School, Bullock Basic Cycle School, Ndemban Lower & upper Basic schools, Ndemban Jola Madara School, Somita Lower Basic School, Janack lower Basic school, Sibanor Lower Basic School, Kaimo lower basic school, Tamba kunda Lower Basic School, Arangallen Basic Cycle school, St. Edward lower Basic school & St. Edward Upper Basic schools Bwiam

However, the refugee children in Kafuta Upper Basic School also benefited from the stationary supply and School bags but the school did not meet the criteria for the payments of refugee school requirements. I was found out that the students were not registered with the UNHCR as refugees and the ration card requirement for per registered family to enable one to be qualify for assistances cannot be produced by the student. This resulted in us not paying for their fees. The bags and stationeries were distributed to the students by the Principal of the School because the said vulnerable students were said to be in dear need of the materials at the time. Therefore collecting the materials form the students after the distribution to them could have some negative effects on them.

Additional Refugee children Sponsor: A total of 71 additional students are also sponsored after payments for the 585 stated above. This list were received from 6 schools namely Arangallen Basic cycle School, Janack Lower basic school, Kanuma Basic cycle school, Jakoi Bintang lower basic school, Somita lower basic school and bullock Madara respectively. The said 71 additional student equally benefit like 585 student above given us a total of 656 sponsored refugee children through the intervention of UNHCR.

First Aid Training for Refugees: The GRCS in its efforts to reduce the burden of refugees in need of mild treatment purchase 30 big first aid boxes equipped with the first aid materials for the refugees. This will be distributed to 30 big communities of high refugee population in western region. The GRCS will train a total of 90 refugees from the communities to be uncharged of the first aid boxes for the proper utilization of the refugees in the communities they leave.

Supervision: The GRCS Disaster Coordinator was in the field to carry out monitoring and supervision of the distribution process on behalf of the management of the GRCS.

BY: Lamin Gassama

RAPPORT DE MISSION AU NIGER
09 AU 19 MAI 2010

1. **Durée de la mission :** 09 au 19/05/2010.
2. **Objet de la mission :**
 - Effectuer une vérification des dépenses déclarées par les 2 partenaires de mise en œuvre (CADEV et CNE/Niger) dans le cadre du programme d'intégration locale des réfugiés au Niger.
3. **Lundi 10/05/2010 :** Prise de contact avec les responsables de la CNE et de CADEV et partage de l'objet de la mission au Niger et les préparatifs nécessaires pour mener à bien cette mission.
4. **Les 11 – 12 et 16 - 18/05/2010 :** Vérification des dépenses 2009 de CADEV

Observations :

- **Carburant :**

Le carburant est acheté sans émission de bon de commande.

Recommandation : Régulariser les paiements effectués et continuer à pratiquer le système du bon de commande, bordereau de livraison et la facture définitive pour le paiement.

- **Prévention et combat contre le VIH/SIDA :**

L'ensemble du budget a été dépensé dans les activités de sensibilisation au camp de Goure et dans la zone urbaine de Niamey. Dans les différents ordres de paiement ne figurent pas les budgets initiaux pour faire une comparaison avec les dépenses réellement effectuées.

L'auditeur fait mention d'un montant non justifié de **522.230 FCFA** dont 146.000 FCFA sur la demande de paiement 47 et 376.230 FCFA sur la pièce 54.

Tout d'abord, dans les pièces comptables mis à ma disposition, ne figure nulle part un budget prévisionnel sur base duquel les fonds ont été débloqués et ce qui permettra par la suite de savoir si les dépenses ont été faites conformément à ce budget et les corrections/amendements apportés au cours de la mise en œuvre de l'activité.

- a) **Pièce de dépense No 47 :** Pour un montant de **928.298 FCFA** : Mission de sensibilisation à Goure (928.298 FCFA) : Un montant de 207.948 FCFA a été dépensé pour l'achat de carburant sachant bien que le budget 2009, comporte une ligne pour les achats de carburant.

Libelle	Dépenses effectuées FCFA	Observations
Communication	15.000	
Carburant	207.948	Montant devait être chargé sur la ligne du carburant
Frais de mission/hébergement	332.000	Ces frais de mission devaient être pris sur la ligne « frais de mission » dans le sous accord.
Location projecteur	25.000	

Location groupe électrogène	30.000	
Frais péage routier	5.000	
Frais payés aux participants	243.000	
Imprévus (repas de fin de partie)	70.350	
TOTAL	928.298	

Recommandations : Je recommande que tous les frais de carburant et de mission soient chargés sur la ligne budgétaire indiquée et éviter le double emploi.

- b) **PV 54:** Sensibilisation dans la ville de Niamey (1.640.000 FCFA) : Initialement la commande a été faite pour 60 participants, moins de personnes ont participé à l'activité (aucun bon de commande n'a été émis). Sur les fiches d'émargement des réfugiés, 3 personnes n'ont pas signé et le montant pris en compte. Deux personnes (Mme Dicko Kadidiatou Diallo et Abdoulaye Harouna) ont reçu des frais de participation pour la campagne à Niamey ville (50.000 FCFA chacun pour 2 jours). Les deux personnes ci-dessus citées émargent sur le projet HCR et n'ont aucune raison de toucher des indemnités de participation et de frais de mission étant à Niamey.

Etat des dépenses :

Libelle	Dépenses effectuées FCFA	Observations
Frais aux participants	150.000	
Déjeuner et pauses café	330.000	
Location projecteur	25.000	
Matériel de visibilité	450.000	
Fournitures de bureau	375.000	
Frais de témoignage	40.000	
Frais formateur	80.000	
Frais participation personnes ressources	180.000 F	Mme DICKO Kadidiatou Diallo (50.000 FCFA) et Abdoulaye Harouna (50.000 FCFA) émargent déjà sur le projet
Total	1.630.000	Un reçu de 10.000 FCFA est introuvable

Recommandations : Je recommande que Mme Dicko Kadidiatou Diallo et M. Abdoulaye Harouna remboursent les montants perçus

- c) **PV 72 :** Sensibilisation à Niamey (869.980 FCFA) : Le budget initial n'est pas annexe, il n'y a pas de bon de commande et le nombre de participants est inférieur à la prévision. Là également Mme Dicko Kadidiatou Diallo, Abdoulaye Harouna et le chauffeur ont reçu des frais de mission ou indemnité de participation comme personnes ressources pour les deux personnes pour un montant de 50.000 FCFA individuellement. Quant au chauffeur, il a reçu 10.000 FCFA pour les deux jours.

Etat des dépenses :

Libelle	Dépenses effectuées FCFA	Observations
Communication	4.600	
Centre de prise en charge de PVVIH	140.000	
Carburant	27.380	Devrait être pris sur la ligne carburant du sous projet

Fournitures de bureau	75.000	
Frais animateur	80.000	
Perdiem Chauffeur	10.000	Pas de frais de mission pour le chauffeur a Niamey ville
Frais personnes ressources	200.000	Mme DICKO Kadidiatou Diallo (50.000 FCFA), Adboulaye Harouna (50.000 FCFA)
Perdiem accompagnateur	20.000	
Location retroprojecteur	25.000	
Pause cafe	45.000	
Dejeuner	120.000	
Frais taxi participants	83.000	
Frais témoignage	40.000	
TOTAL	869.980	

Recommandations : Je recommande que Mme Dicko Kadidiatou Diallo, M. Abdoulaye Harouna et le chauffeur remboursent les montants perçus.

- d) PV 96 : Sensibilisation journée mondiale de lutte contre le SIDA a Niamey pour 1.632.772 FCFA. Initialement, Seule la somme de 1.182.272 a été justifiée. Le dernier jour de la mission les justificatifs ont été complétés.

Etat des dépenses

Libelle	Justificatifs au 18/05/ FCFA	Commentaires
T-shirt et casquettes	450.000	
Participation AFAS	40.000	
Participation ROPS	40.000	
Location sonorisation	50.000	
Confection banderoles	20.000	
Affiches	20.000	
Frais achat moutons pour méchoui	250.000	
Main d'œuvre pou méchoui	24.000	
Carburant	20.000	Ce carburant devrait être couvert par la ligne carburant du budget
Achat fournitures	499.800	
Prestation groupe musical	60.000	
Frais prestation laboratoire	50.000	
Frais prestation laboratoire	50.000	
Frais counseling	50.000	
Frais divers	8.472	
TOTAL	1.632.272	

Recommandations :

1. Dans le futur pour les activités de ce genre, un bon de commande doit être émis pour les sous-traitants et faire en sorte que le paiement sera effectuée sur la liste des participants réels.
2. Le personnel sous projet HCR, ne doivent pas avoir de frais de mission ou d'indemnité de participation quand les activités sont réalisées a Niamey. Les montants reçus doivent être remboursés.
3. Ajouter au PV le budget initial et le budget final pour permettre de faire une lecture des variations et la transparence dans les dépenses.

4. Chercher les pièces manquantes et compléter les dépenses mentionnées dans la pièce de dépenses no 96.

- **Retrait de 325.000 FCFA non comptabilise :**

J'ai constate dans le relevé bancaire le versement de la somme de 325.000 CFA, ce montant représente les frais de missions perçus par la Directrice et l'assistante sociale pour leur participation au COP2010 (février 2009). Les frais de mission mentionnes dans le sous accord représentent les missions a l'intérieur du pays

Recommandation :

Je recommande à CADEV d'éviter le paiement de frais de mission au personnel pour les frais mission hors du Niger.

- **Appui médical au personnel du sous projet :**

Pièces de paiement No 36 (165.750 FCFA) et No 38 (167.745 FCFA) représentent des dépenses de frais médicaux pour la période de juin a décembre 2008.

Recommandation :

Je recommande un suivi régulier et rigoureux dans la gestion du sous projet et que tout soit mis en œuvre pour le paiement a temps afin d'éviter les reports sur l'année suivante.

- **Education :**

La somme de 245.000 FCFA a été débloquée pour l'achat de tenues scolaires pour les élèves des collèges. Aucune fiche d'emargement n'est jointe au paiement.

Recommandation :

Joindre la fiche d'emargement au paiement.

- **Sensibilisation et financement projets aux victimes de SGBV :**

Aucun budget prévisionnel n'est joint au paiement, ce qui ne permet pas de faire une comparaison avec les dépenses réelles.

Etat des dépenses pour la somme de 2.535.275 FCFA

Libelle	Justificatifs reçus le 18/05/2010	Observations
Rafraichissement	50.000	
Rafraichissement	50.000	
AGR Joly Gomada	450.000	
Affiches et dépliants	300.000	
Frais facilitateurs	100.000	
Frais groupes animations (2)	100.000	
Location podium et salle	100.000	
Banderoles	40.000	
Confection/diffusion spot SGBV Tele et radio	350.000	
Frais gestion journée	150.000	
T-shirt	320.000	
Sketch d'animation	50.000	
Carburant	15.000	Ce carburant devrait être pris en

		charge sur la ligne indiquée dans le sous accord
Frais participants	35.000	
Frais participants	15.000	
Appui AGR a une victime de SGBV	400.000	
Achat divers (verres, torchons, etc...)	10.275	
TOTAL	2.535.275	

Initialement, il était prévu d'entreprendre la sensibilisation pour 535.275 FCFA et 2.000.000 FCFA pour le financement des AGR aux victimes de SGBV. Sur les deux millions prévus pour les financer des projets aux victimes de SGBV seule une personne a reçu un financement de 400.000 FCFA. Le reste du montant en plus de fonds alloués à la sensibilisation ont été utilisés pour une campagne de sensibilisation.

Recommandation :

Je recommande à CADEV de :

1. Respecter les prévisions budgétaires et de reverser les montants non dépenses vers des activités qui profiteront plus aux réfugiés.
2. Préparer les budgets prévisionnels pour ces activités et faire les retraits de fonds en fonction des besoins. Nous leur recommandons d'éviter ce genre de déblocage de fonds dont les justificatifs posent problèmes et ne donnent pas une situation claire, réelle et fidèle des justificatifs.

- Dossiers du personnel :

Les contrats de travail de l'assistante sociale et du chauffeur, qui nous ont été présentés datent de 2006 (1^{er} janvier au 31 décembre 2006). Ce qui veut dire que ces agents travaillent dans l'irrégularité depuis 4 ans. Par ailleurs il est à signaler que les salaires payés au personnel du sous projet sont les suivants :

Assistante sociale : 141.163 FCFA
Chauffeur : 80.438 FCFA

Dans le sous projet les salaires sont respectivement 200.000 FCFA et 100.000 FCFA pour l'assistante sociale et le chauffeur.

Au cours du débriefing la Directrice, nous a expliqué que cette différence est due à la politique salariale interne de CADEV qui veut que l'augmentation de salaire concerne tous les projets pour éviter des frustrations.

Quant au gardien, CADEV, souscrit un contrat avec une société de gardiennage (la compagnie de sécurité privée et jardinage SARL).

Recommandations : Je recommande la régularisation des contrats des deux agents sur le sous projet dans les meilleurs délais.

- Opérations en suspens (1.330.4250 FCFA) :

Le montant ci-dessus mentionné représente plusieurs paiements effectués au nom de fournisseurs qui tardent à toucher leurs chèques. Certains chèques ont été retirés mais je n'ai pas pu rentrer en possession du relevé bancaire complet pour savoir si l'ensemble des chèques ont été retirés.

Recommandations : Je recommande a CADEV de s'assurer que tous les cheques en suspens ont été retirés et qu'il nous envoie le relevé bancaire avec mention des cheques concernés.

5. Lundi 17/05/2010 : Vérification des dépenses- Projet 1SENG/2010 CADEV

- **Fournitures de bureau :**

1. Un paiement de 90.000 FCFA a été effectuée au nom de la CADEV. CADEV est un vendeur ou fournisseur ? Sur la pièce de dépense ne figure pas la ligne budgétaire imputée.
- 2.

Recommandations :

1. Pour les achats de fournitures de bureau, demander des factures proformas ou procéder a un appel d'offre sur le marché, sélectionner et acheter conformément aux besoins.
2. Imputer la ligne budgétaire appropriée.

- **Frais de communication :**

3. Un paiement de 90.000 FCFA a été effectuée au nom de la CADEV, aucune facture de la SONITEL n'est annexée au paiement. Sur la pièce de dépense ne figure pas la ligne budgétaire imputée.

Recommandations :

Pour les communications, procéder au paiement mensuel des factures de la SONITEL. Mentionner la ligne budgétaire imputée sur la pièce de paiement.

- **Frais médicaux du personnel (engagements 2009):**

Paiement de la somme de 304.520 FCFA (janvier a décembre 2009) et 130.050FCFA (juin a décembre 2009) au titre du remboursement des frais médicaux. Ces dépenses couvrent la période de janvier a décembre 2010. Il se trouve que sur le budget 2009 une provision a été faite et non dépensée.

Recommandation :

Mettre en place un système de remboursement pour que les dépenses soient payées sur le budget de l'année en cours.

- **Règlement bourses octobre a décembre 2009 (engagements 2009) :**

Le paiement de la somme de 360.000 FCFA est effectuée au nom des étudiants, mais la fiche de dépense ne comporte aucun document support et de fiche d'émargement des bénéficiaires.

Recommandations :

1. Je recommande a CADEV de joindre les pièces justificatives et fiches d'émargement des bénéficiaires a la fiche de paiement.

- **PV 021 (Loyer, fournitures de bureau et frais de communication)**

Ce paiement comporte trois lignes budgétaires différentes et représente des paiements qui devraient être effectués sur le budget 2009.

1. Loyer : Sur le budget 2009, CADEV, n'a payé qu'un trimestre de loyer. La facture annexée au paiement couvre la période d'avril à décembre 2009.
2. Les frais de communication ici mentionnés (270.000 FCFA) représentent les factures de 2009 (avril à décembre), malheureusement aucune facture de la SONTEL n'est jointe au dossier. Seul CADEV a produit une facture, ce qui de mon avis ne a aucune valeur.
3. Fournitures de bureau : Une facture de 270.000 FCFA est produite par CADEV est annexée au paiement pour les mois d'avril à décembre 2009.

Recommandations :

1. Payer les frais de location sur le budget en cours afin d'éviter les reports sur l'année suivante,
2. Souscrire à l'abonnement avec factures détaillées pour le téléphone afin de vérifier si tous les appels ont été faits par le personnel de CADEV et identifier les appels privés et les faire payer par ceux qui les ont effectués,
3. Je recommande que les fournitures de bureau soient achetées avec les fournisseurs et éviter cette pratique de production de facture par CADEV qui n'est nullement un fournisseur. Recueillir au moins trois factures proforma pour faire jouer pleinement le jeu de la concurrence.

- Charges sociales du personnel (CNSS et IUTS)

Au cours de toute l'année 2009, les charges sociales du personnel du sous projet n'ont pas été payées. D'après la pièce de paiement No 025, le montant de 546.288 FCFA a été remboursé à la direction de CADEV qui aurait payé ce montant au cours de l'année 2009. Mais, force est de reconnaître qu'aucune pièce justifiant le paiement aux services nigériens concernés n'est versée dans le paiement. Et rien ne nous permet de croire que les dites cotisations sont payées aux impôts et autres services compétents.

Les justificatifs du paiement des charges sociales m'ont été présentés au cours de la séance de débriefing. La totalité des charges sociales ont été payée sur le budget 2010.

Recommandations :

1. Procéder au paiement des charges sociales du personnel sur sous projet sur base mensuelle ou trimestrielle comme c'est le des salaires et l'envoi à Dakar d'une copie des recus de la CNSS et de l'IUTS.

2. Si les documents justifiants le paiement des charges sociales sont sensibles, je recommande qu'une copie soit joint à la pièce comptable.

- Assistance ponctuelle aux réfugiés vulnérables

Le paiement est fait un nom d'un membre du personnel et les fiches d'émargement des bénéficiaires sont inexistantes.

Recommandations :

Pour les paiements aux réfugiés, faire remplir une fiche d'émargement aux réfugiés bénéficiaires.

- Prise en charge des malades :

Un réfugié du nom de M. Rene OKASU a été traité à la clinique Rafani depuis juillet 2009, mais la facture définitive a été produite le 19 avril 2010 et payée le 25 mars 2010 et le cheque date du 21 avril 2010.

Recommandations :

Je recommande vivement au CADEV plus de sérieux dans le travail et rapporter fidèlement les activités mises en œuvre par leur soins, car les observations ci-dessus sont juste un manque de rigueur dans le travail.

- **Achat de vivres au réfugiés**

50 sacs de riz ont été achetés en décembre 2009, mais la facture n'a été payée que le 13 mai 2010. Aucun document de distribution aux réfugiés n'est produit pour permettre de certifier que ce riz a bel bien et remis aux réfugiés. C'est au cours de ma mission que le paiement a été effectuée pour des vivres qui ont été livrés depuis décembre 2009.

Recommandations :

Je recommande que les dossiers soient traités à temps et qu'une liste de distribution produite et annexée au paiement. Par ailleurs, cette transaction de 1.050.000 FCFA devait être faite avec un appel d'offre au lieu de collecter simplement trois factures proforma.

Conclusions :

CADEV doit améliorer ses méthodes de gestion. A cet égard, elle doit :

- Classer les pièces comptables (pièces de dépenses) dans un ordre chronologique de 1 à XXX, pour permettre une vérification rapide,
- Enregistrer à temps dans la comptabilité les fonds transférés et remboursements ; éviter l'émission de pièces de dépenses quand la comptabilité est à Zéro. Attendre toujours le réapprovisionnement pour continuer le paiement,
- Ouvrir un chrono pour les avis de crédits et débits, les réconciliations, les relevés bancaires, les copies de SPMR, les sous accords et différents amendements,
- Enregistrer systématiquement les AGIOS comme dépenses dans la comptabilité,
- Saisir les pièces de dépenses à l'ordinateur pour éviter les ratures et malversations,
- Numéroté les pièces de dépenses ou fiche de paie en y ajoutant les mentions suivantes en bas de page :

-	Préparer par :	Certifier/Approuver par :	Reçu par,
---	-----------------------	----------------------------------	------------------

- Une gestion plus rigoureuse permettrait à CADEV d'imputer les dépenses aux lignes budgétaires appropriées après concertation, en cas de besoin, avec RRAO, Dakar,
- Respecter le principe de paiement et perception individuels des différents paiements et éviter d'émettre les chèques aux fournisseurs et prestataires de services au nom d'une tierce personne,
- Procéder au paiement mensuel des charges sociales du personnel du sous projet,
- Produire des fiches de distribution pour les achats effectués au nom des réfugiés (riz, savons, assistance ponctuelle, etc...),
- Les paiements effectués en 2010 ne comportent pas la mention du secteur et de la ligne budgétaire,
- Eviter de produire des factures au nom de CADEV pour les achats de fournitures de bureau, factures téléphoniques, etc...
- Eviter le double paiement des indemnités et frais de mission à son personnel,
- Recueillir au moins trois factures proforma et faire ainsi jouer pleinement le jeu de la concurrence,
- Faire signer les SPMR par la Directrice et les envoyer à la section programme du HCR Dakar, mais une copie scanner peut être envoyée à l'avance pour commencer le processus de paiement.

Recommandations :

Au vu de toutes les informations ci-dessous, nous recommandons vivement :

1. Vu que CADEV gère environ 6 autres projets, je recommande qu'en dehors de la directrice de DADEV, qu'un responsable soit identifié pour la gestion du sous projet qui aura pour tâche complémentaire la mise en œuvre et suivi du projet (Voir l'assistante sociale),
2. Le recrutement d'un comptable pour la gestion sous projet,
3. Beaucoup plus de rigueur et d'attention du personnel de CADEV dans la gestion du sous projet et une attention particulière doit être mise sur le système de classement,
4. La CADEV doit compléter le classement des pièces comptables et une seconde mission de vérification des dépenses déclarées dans le SPMR avant la fin de l'année 2010 soit organisée,
5. De bien vouloir nous envoyer par courrier une copie de l'extrait du code de travail et de la convention collective,
6. Nous envoyer une copie des justificatifs des charges sociales 2009 et 2010 payes à la CNSS et IUTS,
7. Je demande aux personnes ci-dessous de rembourser les montants perçus à titre de frais de mission :
 - La somme de 350.000 FCFA perçus par la Directrice et Mme DICKO pour la mission à Dakar en février 2009.
 - Le chauffeur pour la somme de : 10.000 FCFA
 - Mme DICKO Kadidiatou Diallo pour la somme de : 100.000 FCFA
 - Abdoulaye HAROUNA pour la somme de : 100.000 FCFA

En plus de 325.000 FCFA déjà remboursés, s'ajoute la somme de 210.000 FCFA et un cheque doit être émis à la représentation régionale de Dakar pour remboursement.

8. Reprendre le SPMR final 2009 une fois les remboursements effectués et envoyer à l'UNHCR Dakar un cheque de remboursement du solde réel du sous projet.

6. Jeudi le 13/05/2010 : Vérification des dépenses- Projet 09/LS/400 CNE/Niger

- 606030 : Carburant

Cette ligne a été utilisée pour l'achat de carburant, mais les cheques sont émis au nom d'un membre du personnel de la CNE pour le fait que TOTAL Niger refuse les paiements par cheque.

Recommandations :

CNE doit contacter d'autres fournisseurs de carburant et a défaut préparer une note pour le dossier expliquant cet état de fait.

- 601050 : Frais bancaire

Sur cette ligne, CNE a chargé la somme de 50.000 FCFA pour l'installation de climatiseurs split.

Recommandations :

1. La CNE doit seulement charger les charges relatives aux frais bancaires.
2. Le montant de 50.000 FCFA est a charge sur la ligne correspondant a l'achat et installation des climatiseurs.

- **610998 : Indemnités du comptable**

La comptabilité de la CNE est tenue par le cabinet comptable Yero pour la somme de 60.000 FCFA/mois. Aucune mention n'est fait sur les demandes de paiements du nom du comptable et les cheques sont émis au nom d'une personne tierce.

Recommandations :

La CNE doit établir les cheques au nom du cabinet Yero.

- **614020 : Salaires, charges sociales et couvertures médicales**

La CNE a identifié une clinique (Clinique AFOUA) pour le traitement de son personnel du sous projet. Les cheques sont établis au nom d'une tierce personne.

Recommandations :

Pour tous les paiements à la clinique, la CNE doit établir le cheque au nom de la clinique.

- **614030 Autres dépenses liées aux salaires et couvertures médicales**

Pour le remplacement du chauffeur et du secrétaire pendant les congés, il n'y a pas eu de contrat pour les remplaçants, mais des notes de service préparées par le coordinateur.

- **614050 : Frais de mission**

Le coordinateur adjoint qui a participé aux réunions et ateliers organisés par le HCR a Dakar et Cotonou, a reçu des frais de mission sur le sous projet et également des frais de mission du HCR au Bénin et au Sénégal.

1. Mission de formation a Cotonou en juillet 2009 : **273.600 FCFA**
2. Réunion sur la gestion des opérations et des programmes UNHCR a Saly/Sénégal en septembre 2009 : **136.800 FCFA**
3. Atelier anti fraude sur la réinstallation à Cotonou en novembre 2009 : **200.000 FCFA.**

Recommandations :

Les réunions et ateliers étant organisés par le HCR, les partenaires sont prises en charge et reçoivent leurs frais de mission. Il y a aucune raison qu'ils perçoivent parallèlement d'autres frais de mission sur le sous projet.

- **624491 : Frais de téléphone**

Les factures téléphoniques ne sont pas détaillées et les montants accusent d'énormes disparités 146.222 FCFA/février 2009 et 47.036 FCFA/novembre 2009)

Concernant les observations de l'auditeur sur les dépenses hors période :

Agent 1194003

Pour l'année budgétaire 2010

Période de Rapport de:

à:

Date d'accomplissement:

Monnaie: XOF

Opération: SEN RO ABC -
Cost Centre: 11301 - SENEGAL, DAKAR
SITUATION:1900 - ; PPG: 1SENG - ; BUT: PF - ;

Description	Compte	Budget	Dépenses au 31/03/2010	Dépenses au 31/03/2010 Comme % de Budget	Solde Budgétaire	Nouvelles Dépenses Pour période mentionnée ci dessus	Engagements Financiers	Remarques
3GJ								
Allocation du Fonds de Formation	611080	530,000	0	0.00	530,000			
<i>TOTAL pour 3GJ</i>		530,000	0	0.00	530,000	0		
43L								
Médicaments/fournitures médicales de consommation	608210	1,000,000	0	0.00	1,000,000			
Frais pour aiguillage médical/traitement	612210	3,500,000	200,000	5.71	3,300,000			
<i>TOTAL pour 43L</i>		4,500,000	200,000	4.44	4,300,000	0		
43P								
Contrat de service non-spécifié	610999	2,460,000	0	0.00	2,460,000			
Livres/matériel pour étudiants	612040	4,400,000	360,000	8.18	4,040,000			
Droits d'inscription/instruction et annexes	612230	1,475,000	675,000	45.76	800,000			
Autres paiements pour individus/familles (spécifier)	612998	111,000	0	0.00	111,000			
Autres dépenses liées aux salaires (non-HCR)	614020	1,620,000	0	0.00	1,620,000			
Frais de télécommunications (télécopie etc.)	624491	250,000	0	0.00	250,000			
<i>TOTAL pour 43P</i>		10,316,000	1,035,000	10.03	9,281,000	0		
5MN								
Autres contrats commerciaux/services (spécifier)	610998	500,000	0	0.00	500,000			
Autres Allocations/paiements forfaitaires (spécifier)	611998	3,000,000	0	0.00	3,000,000			
Allocation subsistance/logement & nourriture	612300	2,400,000	280,000	11.66	2,120,000			
Autres paiements pour individus/familles (spécifier)	612998	280,000	0	0.00	280,000			
Autres dépenses liées aux salaires (non-HCR)	614020	2,400,000	425,253	17.71	1,974,747			
Indemnités/allocations au personnel (non-HCR)	614030	240,000	0	0.00	240,000			
Frais de télécommunications (télécopie etc.)	624491	300,000	0	0.00	300,000			
<i>TOTAL pour 5MN</i>		9,120,000	705,253	7.73	8,414,747	0		
6PC								
Diesel	606030	1,233,000	750,000	60.82	483,000			
Fournitures/matériaux/articles non-spécifiés	608999	360,000	90,000	25.00	270,000			
Frais bancaires	610050	100,000	0	0.00	100,000			

Période de Rapport de:

à:

Date d'accomplissement:

Monnaie: XOF

Opération: SEN RO ABC -
Cost Centre: 11301 - SENEGAL, DAKAR
SITUATION:1900 - ; PPG: 1SENG - ; BJT: PF - ;

Description	Compte	Budget	Dépenses au 31/03/2010	Dépenses au 31/03/2010 Comme % de Budget	Solde Budgétaire	Nouvelles Dépenses Pour période mentionnée ci dessus	Engagements Financiers	Remarques
Assurances	610230	180,000	0	0.00	180,000			
Autres contrats commerciaux/services (spécifier)	610998	864,000	216,000	25.00	648,000			
Autres paiements pour individus/familles (spécifier)	612998	6,659,788	6,659,788	100.00	0			
Autres dépenses liées aux salaires (non-HCR)	614020	1,680,000	355,353	21.15	1,324,647			
Indemnités/allocations au personnel (non-HCR)	614030	1,461,600	292,950	20.04	1,168,650			
Voyages du personnel (non-HCR)	614050	835,000	0	0.00	835,000			
Frais de télécommunications (téléx téléphone etc.)	624491	360,000	90,000	25.00	270,000			
Entretien/réparation (équipement)	624691	720,000	157,780	21.91	562,220			
TOTAL pour GPC		14,453,388	8,611,871	59.58	5,841,517	0		
GRAND TOTAL		38,919,388	10,552,124	27.11	28,367,264	0		

Resumé de Recettes et Dépenses

COMPTE	DESCRIPTION	DEPENSES
617000	Versements aux partenaires d'exécution	22,912,188
618000	Rapport financier de suivi du partenaire d'exécution	10,552,124
Grand Total:		12,360,064

Agent 1194003

Pour l'année budgétaire 2010

Période de Rapport de: à:

Date d'accomplissement:

Monnaie: XOF

Opération: SEN RO ABC -
Cost Centre: 11301 - SENEGAL, DAKAR
SITUATION: 1900 - ; PPG: 1SENG - ; BUT: PF - ;

Description	Compte	Budget	Dépenses au 31/03/2010	Dépenses au 31/03/2010 Comme % de Budget	Solde Budgétaire	Nouvelles Dépenses Pour période mentionnée ci dessus	Engagements Financiers	Remarques
-------------	--------	--------	------------------------------	---------------------------------------------------	------------------	---------------------------------------------------------------	------------------------	-----------

A remplir par le partenaire d'exécution

(A) Dernier versement reçu du HCR:
(B) Versement(s) antérieur(s) reçu(s) du HCR:
(C) Intérêts perçus:
(D) Revenus divers:
(E) Total des revenus: (A+B+C+D):

0.00

(F) Moins : Total des dépenses:
(G) Solde dû au HCR
(H) Solde dû par le HCR:
(I) Valeur d'achat des biens sous la
responsabilité de l'agence (liste jointe):

10,552,124.00
0.00
10,552,124.00

Si les dépenses ont été effectuées dans une monnaie différente de celle des versements reçus du HCR, veuillez indiquer le(s) taux de change appliqué(s) et joindre les copies des bordereaux de banque correspondants.

Par la présente, je certifie que les informations contenues dans ce rapport sont basées sur les registres comptables du partenaire et reflètent avec exactitude la situation financière du sous-projet. Je déclare que la totalité des fonds reçus du HCR ont été utilisés aux fins pour lesquelles ils étaient destinés et en conformité avec le sous-accord et les clauses qui le régissent. Je confirme également que les biens du HCR qui sont placés sous la responsabilité de l'agence sont sous bonne garde. Je suis conscient (e) que toute dépense illégitime ou non-autorisée pourra être

NOM:

Signature:

Titre:

Date:

Lieu:

Agent 1194003

Pour l'année budgétaire 2010

Période de Rapport de: à:

Date d'accomplissement:

Opération: SEN RO ABC -
Cost Centre: 11301 - SENEGAL, DAKAR
SITUATION: 1900 - ; PPG: 1SENG - ; BUT: PF - ;

Monnaie: XOF

Description	Compte	Budget	Dépenses au 31/03/2010	Dépenses au 31/03/2010 Comme % de Budget	Solde Budgétaire	Nouvelles Dépenses Pour période mentionnée ci dessus	Engagements Financiers	Remarques
-------------	--------	--------	------------------------------	---------------------------------------------------	------------------	---------------------------------------------------------------	------------------------	-----------

A compléter par le fonctionnaire du HCR habilité, délivrant les autorisations

J'ai vérifié l'intégrité, l'exactitude et la conformité de ce rapport financier avec le sous-accord et son budget et je n'ai retenu aucune objection / je formule les objections mentionnées ci-après. Je peux raisonnablement affirmer que les informations financières soumises par l'agence sont fiables, que les fonds remis par le HCR ont été utilisés aux fins pour lesquelles ils étaient destinés, que les biens du HCR sont sous bonne garde et que le sous-projet est/a été mis en œuvre comme planifié.

1. Je recommande que les débours rapportés par l'agence, excepté pour un montant de _____ soient acceptés comme dépenses du projet du HCR et qu'un nouveau versement /versement final de _____ soit payé à l'agence.

2. Je recommande le recouvrement auprès de l'agence d'un montant de _____

Commentaires:

Nom:

Signature:

Titre:

Date:

Lieu:

Agent 1194003

Pour l'année budgétaire 2010

Période de Rapport de: à:

Date d'accomplissement:

Monnaie: XOF

Opération: SEN RO ABC -
Cost Centre: 11301 - SENEGAL, DAKAR
SITUATION:1900 - ; PPG: 1SENG - ; BUT: PF - ;

Description	Compte	Budget	Dépenses au 31/03/2010	Dépenses au 31/03/2010 Comme % de Budget	Solde Budgétaire	Nouvelles Dépenses Pour période mentionnée ci dessus	Engagements Financiers	Remarques
-------------	--------	--------	------------------------------	---------------------------------------------------	------------------	---------------------------------------------------------------	------------------------	-----------

A compléter par le fonctionnaire habilité pour l'approbation

1. J'approuve l'inscription, dans les comptes du HCR, des dépenses déclarées par le partenaire d'exécution, d'un montant de

2. J'approuve le paiement de comme versement supplémentaire/versement final à l'agence

3. J'ordonne le recouvrement auprès de l'agence d'un montant de

Nom:

Signature:

Titre:

Date:

Lieu:

1 - NOM DU PARTENAIRE : Rappel des recommandations de l'audit précédent

AUDIT PRECEDENT		RESULTATS DU SUIVI		
Faiblesse	Recommandation	Appliquée	Partiellement appliquée	Non appliquée
Absence de logiciel comptable.	Se doter d'un logiciel de comptabilité.			La comptabilité est toujours tenue sur des registres manuels et sur le tableur Excel
Factures des fournisseurs payées sans bordereau de livraison ni certification.	Systématiser le bordereau de livraison et la certification des factures avant le paiement.	La recommandation est appliquée		
Règlements ITS et INPS pas suffisamment documentés.	Elaboration chaque mois d'un état détaillé (par salarié) des sommes dues au titre de l'ITS et de l'INPS. Elaboration d'un état récapitulatif lors du paiement (les copies des états mensuels pris en compte dans le règlement sont jointes).	La recommandation est appliquée		
Paiements en espèces enregistrés à la date figurant sur les pièces comptables et non à la date du paiement.	Faire correspondre les dates des enregistrements sur le brouillard de caisse avec les dates de paiement.	La recommandation est appliquée		
Bulletins de salaire du Coordinateur signés (approbation) par le Coordinateur lui même.	Faire approuver les bulletins de paie du Coordinateur par le Secrétaire Exécutif ou le Trésorier.	La recommandation est appliquée		
Pièces justificatives établies en interne pas suffisamment renseignées et états de paie non totalisés.	Renseigner correctement les pièces comptables internes (indication de toutes les informations utiles au contrôle) et systématisation de la totalisation des états de paie.	La recommandation est appliquée		
Retraits pour dépenses groupées non justifiés et absence de récapitulation après exécution.	Eviter d'émettre des chèques au nom du Secrétaire comptable, sauf que pour le paiement de son salaire. Systématiser l'établissement de budgets prévisionnels ou de liste pour les dépenses groupées et les joindre à la fiche de décaissement et à la copie du chèque. Systématiser l'établissement d'un état récapitulatif totalisé pour les dépenses groupées (payées sur un même chèque).		La recommandation est partiellement appliquée car l'établissement d'un état récapitulatif n'est systématisé	

NON DU PARTENAIRE : Recommandations de l'audit annuel sur le contrôle interne.

AUDIT ACTUEL	
Faiblesse	Recommandation
Faiblesse dans la numérotation des opérations de caisse	Report sur les pièces de caisse du numéro d'enregistrement correspondant.
Sur une pièce, le gardien du centre a apposé son nom suivi de la mention "gestionnaire du centre"	Le gardien doit être rappelé à l'ordre et que le cachet lui soit retiré. .
Les frais de scolarité dans le cadre de la formation professionnelle sont payés en une seule fois.	Il faut procéder comme pour les allocations de subsistance et de transport en effectuant des paiements périodiques, mensuels.

NOM DU PARTENAIRE : Rapport sur les comptes de l'audit annuel 2009.

Nous avons noté que :

1. Une dépense de 1 500 000 FCFA relative au projet communautaire « confection de page », non budgétisée, a été exécutée sans l'autorisation formelle du HCR.
2. Une dépense de 1 217 300 FCFA relative à la formation en coiffure et esthétique, réalisée sur les soldes des secteurs I.21, I.22 et I.28 a été exécuté le 16 décembre 2009 alors que l'autorisation formelle du HCR date du 21 décembre 2009.
3. Des charges hors période de mise en œuvre du sou projet ont été prises en compte :
 - a) des frais de mission pour 40 000 FCFA en date du 21 janvier 2010
 - b) des frais de transport et de subsistance sur formation professionnelle pour un montant de 458 700 FCFA couvrant le période du 25 janvier au 26 avril 2010. La formation ayant été engagée avant la clôture du projet, ces frais auraient dus être enregistrés en engagements financiers.
4. Les cotisations à l'Institut National de Prévoyance Sociale (INPS) sont correctement calculées à partir d'octobre 2009. Une régularisation a été opérée pour la période de janvier à septembre 2009, mais elle ne concerne que la part patronale supportée par le HCR ; la part ouvrière, sur la même période, n'a pas été régularisée.
5. Le montant des dépenses du SPMR est sous évalué par rapport aux journaux comptables. En effet, un écart de 5 250 FCFA a été relevé, correspondant à des trois (3) opérations de caisse non pris en compte

06/07/2009	frais achat de 10 carnets de reçus	P.21.658.120	1 500
07/07/2009	frais achat cordes pour semer le riz nérica	J.81.608.280	2 000
29/07/2009	Frais de ramassage d'ordures	J.81.608.280	1 750

A l'exclusion des observations ci-dessus exposées, nous attestons que le SPMR relatif au sous projet 09/AB/WAF/LS/400, exécuté par (NOM DU PARTENAIRE) et daté du 14 février

2010, montrant des versements reçus pour un total de 103 079 183 francs CFA, des dépenses engagées pour un total de 103 067 588 francs CFA et une balance non dépensée due au HCR pour un montant de 11 595 francs CFA donne une vue réelle et juste de l'état des affaires du sous projet sur la période des opérations.

2 – NOM DU PARTENAIRE : Rappel des recommandations de l'audit précédent

AUDIT PRECEDENT		RESULTATS DU SUIVI		
Faiblesse	Recommandation	Appliquée	Partiellement appliquée	Non appliquée
Dossiers du personnel incomplets et retards dans le paiement des cotisations sociales et les impôts et taxes sur les salaires.	Mettre à jour les dossiers du personnel et reverser dans les délais les cotisations sociales et les impôts et taxes sur les salaires.			La recommandation n'est pas appliquée
Rapprochements bancaires non établis régulièrement et non approuvés par le Directeur Administratif et Financier	Faire établir les états mensuels de rapprochement bancaire selon des délais n'excédant pas la fin du mois suivant et les faire valider par le Directeur Administratif et Financier			La recommandation n'est pas appliquée
Absence de manuel de procédures administratives, comptables et financières	Mettre en place un manuel de procédures administratives, comptables et financières.			La recommandation n'est pas appliquée
Factures des fournisseurs payées sans bordereau de livraison ni certification.	Systématiser le bordereau de livraison et la certification des factures avant le paiement.			La recommandation n'est pas appliquée
Caisse tenue sans brouillard et par l'Assistant administratif et financier.	Faire tenir la caisse par un autre agent que l'Assistant administratif et financier et systématiser l'utilisation d'un brouillard de caisse.			La recommandation n'est pas appliquée
Enregistrements comptables non effectués en temps réel et pas suffisamment explicites. Rapports financiers mensuels non établis. Fiche d'imputation non suffisamment renseignées.	Effectuer les enregistrements comptables au jour le jour et écrire des libellés clairs et précis conformes aux données des fiches d'imputation. Etablir des rapports financiers mensuels pour un meilleur suivi de l'exécution des sous projets. Mentionner sur les fiches d'imputation le code du secteur conformément au budget			La recommandation n'est pas appliquée

NOM DU PARTENAIRE : Recommandations de l'audit annuel sur le contrôle interne.

Au terme de cette revue, les auditeurs ont présenté un rapport essentiellement critique sur ADRA. Aucune recommandation identifiée lors de l'audit précédent n'a été satisfaite de même que la comptabilité laisse apparaître des écarts inexpliqués.

NOM DU PARTENAIRE : Rapport sur les comptes de l'audit annuel 2009.

1. Le rapprochement des données du SPMR avec celles de la comptabilité laisse apparaître des écarts inexpliqués :

SECTEUR	SPMR (A)	COMPTABILITE (B)	ECART (C) = (A) - (B)
Total B21 - Transport local (général)	7 973 724	8 118 724	- 145 000
Total F21 - Services de santé générale	10 776 015	10 776 015	-
Total F35 - Prévention et combat contre le SIDA/VIH	4 934 400	4 934 400	-
Total H23 - Services spéciaux (femmes)	4 871 176	4 871 170	6
Total H31 - Services Sociaux (orientation)	3 970 900	9 772 960	- 5 802 060
Total H99 - Appui au secteur/gestion	5 901 646	-	5 901 646
Total I21 - Education primaire générale	12 285 810	12 644 124	- 358 314
Total I28 - Bourses (post secondaire professionnel)	5 880 780	8 594 280	- 2 713 500
Total I31 - Formation professionnelle/spécialisée	11 237 363	11 257 363	- 20 000
Total I99 - Appui au secteur/gestion	5 610 000	2 610 000	3 000 000
Total J21 - Activités production agricole/matériaux divers	2 379 000	2 379 000	-
Total N22 - Aide aux petites entreprises	6 577 583	6 934 155	- 356 572
Total O22 - Détermination statut réfugiés/enregistrement/carte	21 958 974	21 958 974	-
Total P21 - Services de gestion générale du projet	24 337 446	24 196 446	141 000
TOTAUX	128 694 817	129 047 611	- 352 794

2. Deux transferts de fonds du compte bancaire du sou projet vers le compte bancaire destiné au micro crédit ne sont pas justifiés :

Date	Montant
12/01/2009	864 000
11/11/2009	2 358 529
TOTAUX	3 222 529

3. Le budget du SPMR n'est pas conforme au budget du sous accord qui a été présenté aux auditeurs.
4. Les 150 000 FCFA reçus de l'UNICEF n'ont pas été intégrés dans les revenus du sous projet, par contre, la dépense correspondante a été prise en compte.
5. L'état de rapprochement bancaire au 31/12/2009 n'a pas été établi, de sorte que, à cette date, l'écart entre le solde du journal de banque et celui du relevé bancaire n'est pas justifié.

En raison des incertitudes découlant des observations ci-dessus, nous ne pouvons attester que le SPMR relatif au sous projet 09/AB/WAF/LS/400, exécuté par « NOM DU PARTENAIRE » et daté du 04 mars 2010, montrant des versements reçus pour un total de

128 694 817 francs CFA, des dépenses engagées pour un total de 128 694 817 francs CFA soit une balance nulle, donne une vue réelle et juste de l'état des affaires du sous projet sur la période des opérations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE