
Planification de projet/programme

Manuel d'orientation



stratégie2020

.....

Stratégie 2020 exprime la volonté collective de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge de relever les principaux défis auxquels sera confrontée l'humanité dans les dix ans à venir. Fondée sur les besoins et les vulnérabilités des diverses communautés au sein desquelles nous travaillons ainsi que sur les droits et libertés fondamentaux dont elles peuvent se prévaloir, cette stratégie vise à répondre aux attentes de tous ceux qui comptent sur la Croix-Rouge et le Croissant-Rouge pour contribuer à promouvoir un monde plus humain, plus digne et plus pacifique.

Au cours des dix prochaines années, la Fédération internationale s'emploiera tout particulièrement à réaliser les buts stratégiques suivants :

- 1. Sauver des vies, protéger les moyens de subsistance et faciliter le relèvement après les catastrophes et les crises**
 - 2. Promouvoir des conditions d'existence saines et sûres**
 - 3. Promouvoir l'intégration sociale et une culture de non-violence et de paix**
-

.....

Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, Genève, 2010

Toutes les parties de cette publication peuvent être citées, copiées, traduites dans d'autres langues ou adaptées aux besoins locaux sans un accord préalable de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, à condition de citer clairement le nom de la présente publication. Toute demande de reproduction doit être adressée directement au secrétariat de la Fédération internationale à l'adresse courriel suivante: secretariat@ifrc.org.

Photo de couverture : Fédération internationale

.....

Case postale 372
CH-1211 Genève 19
Suisse
Téléphone: +41 22 730 42 22
Télécopie: +41 22 733 03 95
Courriel: secretariat@ifrc.org
Site Internet: www.ifrc.org

Table des matières

Introduction	3
---------------------	----------

Partie I

Approches de la gestion de projet/programme	4
1 Se concentrer sur les personnes: une responsabilité éthique	5
2 La gestion axée sur les résultats	5
2.1 Le cycle de projet/programme	6
2.2 Outils et techniques	7

Partie II

Qu'est-ce que la planification ?	10
3 Niveaux de planification	11
3.1 Planification stratégique	11
3.2 Planification opérationnelle	12

Partie III

La phase de planification dans le cycle de projet/programme	16
4 Phase d'analyse	17
4.1 Analyse de la situation et du problème	17
4.2 Définition des objectifs	25
4.3 Choix des objectifs	26
5 Phase de conception	30
5.1 Définition des résultats et des objectifs	30
5.2 La matrice du cadre logique	30
5.3 Conception des objectifs	32
5.4 Hypothèses et risques	35
5.5 Indicateurs	38
5.6 Moyens de vérification	42
6 Vers la mise en œuvre	46
6.1 Calendrier des activités	46
6.2 Établissement du budget et planification des ressources	48
6.3 Analyse de la viabilité	50
7 Regarder vers l'avenir: suivi et évaluation	52

Table des figures

Figure 1. Cycle de projet/programme	6
Figure 2. Relation entre planification stratégique et planification opérationnelle à la Fédération internationale	12
Figure 3. Analyse des parties prenantes (tableau comparatif)	20
Figure 4. Analyse FFOM d'une Société nationale	22
Figure 5. Arbre des problèmes simplifié	24
Figure 6. Arbre des objectifs	27
Figure 7. Choix des objectifs	27
Figure 8. Tableau d'analyse des objectifs	28
Figure 9. Analyse FFOM d'une stratégie de renforcement des capacités communautaires	29
Figure 10. Chaîne des résultats/pyramide des objectifs	30
Figure 11. Cadre logique: définition des termes	31
Figure 12. Test «Si..., alors...»	36
Figure 13. Comment formuler une hypothèse	37
Figure 14. Niveau des objectifs et des indicateurs (dans un projet de développement des moyens de subsistance)	39
Figure 15. Cadre logique pour un projet de gestion des catastrophes dans les écoles et la communauté	44
Figure 16. Calendrier des activités (plan de travail)	47
Figure 17. Exemple de structure d'un budget	49
Figure 18. Cycle de projet/programme (accent mis sur le suivi et l'évaluation)	52
Figure 19. Arbre des problèmes détaillé	57

Table des annexes

Annexe 1

Comment créer un «arbre des problèmes»	55
--	----

Annexe 2

Comment créer et utiliser un arbre des objectifs	58
--	----

Annexe 3

Glossaire de termes choisis	61
-----------------------------	----

Introduction

Ce manuel d'orientation a pour but de familiariser ses utilisateurs avec la planification de projets et programmes dans un contexte Croix-Rouge/Croissant-Rouge. Il décrit les différentes étapes de la phase de planification du « cycle de projet/programme » dans le cadre de la gestion axée sur les résultats, donne un aperçu des différentes composantes de ce mode de gestion et explique comment intégrer et appliquer cette approche dans la pratique. Enfin, il résume brièvement les autres phases clés du cycle (appréciation initiale, mise en œuvre et suivi, évaluation) et renvoie aux principaux manuels de la Fédération internationale consacrés à ces phases.

Le manuel s'adresse principalement aux responsables de projets ou de programmes travaillant soit dans une Société nationale, soit au Secrétariat de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Fédération internationale). Bien qu'il soit surtout conçu pour être utilisé à l'échelon national, ses principes de base peuvent être appliqués à la planification de projets et de programmes à tous les niveaux. Ce manuel s'inspire de deux publications du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge : le manuel *Processus de planification de projet* de la Fédération internationale (2002), et le document *Gestion des programmes/projets : l'approche basée sur les résultats* de l'unité Sécurité économique du CICR (2008), qui reflètent des approches très semblables. La Fédération internationale a élaboré le présent manuel en interne pour qu'il soit adapté aux besoins et aux usages spécifiques de l'organisation en matière de gestion de projet/programme.

Les explications figurant dans ce manuel ne sont données qu'à titre d'orientation ; elles devraient être mises en pratique avec bon sens, en tenant compte des particularités du contexte en question. Le manuel sera révisé régulièrement pour intégrer les enseignements tirés de son utilisation sur le terrain. Vous pouvez envoyer vos commentaires ou vos questions à l'adresse secretariat@ifrc.org ou par courrier postal : C.P. 372, CH-1211 Genève 19 (Suisse).

Partie 1/

APPROCHES DE LA GESTION DE PROJET/ PROGRAMME



1. Se concentrer sur les personnes

Une responsabilité éthique

La raison d'être de la Fédération internationale est d'améliorer les conditions d'existence des personnes vulnérables en mobilisant le pouvoir de l'humanité. Les personnes vulnérables ne choisissent pas d'être touchées par les risques, les catastrophes ou d'autres menaces pour leur bien-être. Les communautés confrontées à ces menaces peuvent parfois avoir besoin de l'aide d'organisations extérieures pour compléter leurs propres mécanismes d'adaptation. Cependant, il existe souvent un déséquilibre de pouvoir entre les organismes humanitaires et les personnes qu'ils s'efforcent d'aider. Si l'on y ajoute le relatif manque de réglementation de la pratique humanitaire, on risque de fortement restreindre les options d'assistance à la disposition des personnes touchées par les risques ou les catastrophes.

Par conséquent, la responsabilité éthique de répondre efficacement aux besoins réels des personnes avec équité et dignité, en les associant aux activités, devrait être un point de départ décisif dans la conception des interventions humanitaires. Les organisations humanitaires, comme la Croix-Rouge et le Croissant-Rouge, peuvent honorer cette responsabilité éthique notamment en adoptant une approche « axée sur les résultats » dans la gestion de leurs opérations.

2. La gestion axée sur les résultats

La « gestion axée sur les résultats » est une approche globale de la gestion des projets et des programmes qui vise principalement à définir des résultats mesurables, ainsi que les méthodologies et les outils à utiliser pour obtenir ces résultats. Ce mode de travail contribue à améliorer la performance et la responsabilité grâce à une logique claire : il s'agit de planifier, de gérer et de mesurer une intervention en vous concentrant sur les résultats que vous souhaitez obtenir.

Les « résultats » sont les effets attendus ou involontaires d'une intervention. Ils peuvent être positifs ou négatifs, ce qui dépend de nombreux facteurs. Dans le cadre de la gestion axée sur les résultats, les résultats *positifs attendus* sont utilisés comme fondements de la planification, tandis qu'on s'efforce d'anticiper les résultats négatifs éventuels pour les éviter ou les limiter autant que possible.

Les résultats *attendus* d'une intervention sont souvent appelés « objectifs ». Les résultats et les objectifs peuvent être répartis par ordre d'importance : dans ce cas, les objectifs de niveau inférieur déterminent les changements qui doivent s'opérer pour réaliser les objectifs de niveau supérieur.

En définissant à l'avance les résultats attendus d'une intervention et des moyens de mesurer s'ils ont été atteints, nous pouvons mieux observer si notre action a réellement eu un impact sur les personnes concernées.

Les différents niveaux de résultats et d'objectifs, leur définition et la façon dont ils s'inscrivent dans le « cadre logique » sont expliqués en détail à la Section 5, p. 30).

Les Principes fondamentaux

Le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge tient compte des questions éthiques principalement en s'assurant que les sept Principes fondamentaux sont pris en considération à toutes les étapes de l'intervention.

Ces Principes sont les suivants : humanité, impartialité, neutralité, indépendance, volontariat, unité et universalité (voir le texte intégral au dos de la troisième de couverture).

L'approche « axée sur les résultats » de la gestion de projet/programme offre un cadre clair et pratique contribuant à garantir que ces principes directeurs sont intégrés dans la conception d'une intervention.

>2.1 Le cycle de projet/programme

Toute une gamme de modèles peut être utilisée pour mettre en œuvre une approche de la gestion axée sur les résultats. Le modèle décrit et recommandé dans ce manuel est fondé sur le « cycle de projet/programme », qui présente la gestion d'une intervention comme une suite de phases interconnectées (voir Figure 1)¹. Ces phases aident à définir et à examiner en détail la conception et la gestion d'une intervention. Elles sont généralement progressives, chaque phase menant à la suivante. Cependant, elles sont aussi interconnectées et peuvent parfois se chevaucher.

Le type, la durée et l'importance des activités associées à chaque phase varieront en fonction du contexte. Par exemple, si l'appréciation initiale a été très brève, il peut être nécessaire d'obtenir des informations supplémentaires durant la phase de planification. Par ailleurs, les informations collectées durant la mise en œuvre et le suivi seront utiles en vue d'une évaluation ultérieure ou d'une éventuelle deuxième appréciation, si l'intervention se poursuit après la fin du premier cycle.

Pour les besoins du présent manuel, les différentes phases du cycle de projet/programme sont décrites de la façon suivante²:

Appréciation initiale: Cette phase désigne le processus permettant de comprendre la situation en cours et de décider si une intervention est nécessaire. Pour ce faire, il faut déterminer les facteurs clés qui influencent la situation, notamment les problèmes et leurs causes, ainsi que les besoins, les intérêts, les capacités et les contraintes des différentes parties prenantes. Lorsqu'une intervention est nécessaire, l'appréciation peut comprendre une analyse initiale et une proposition du type d'intervention qui pourrait être mené³.

Planification: Cette phase, le principal sujet de ce manuel, est expliquée en détail dans la Partie III (pp. 17-53). Il s'agit d'un processus visant à définir les résultats attendus (objectifs) d'une intervention, les apports et les activités nécessaires pour produire ces résultats, les indicateurs servant à mesurer leur accomplissement et les hypothèses clés qui peuvent influencer sur l'obtention des résultats attendus (objectifs).

1. Bien qu'il existe des différences entre projets et programmes (voir les définitions p. 13), les principes fondamentaux de bonne gestion décrits ici sont les mêmes dans les deux cas. C'est pourquoi les expressions « projet » et « projet/programme » sont parfois utilisées indifféremment dans ce manuel.
2. Ces phases sont désignées par d'autres termes et formulées différemment par d'autres organisations, mais la logique générale reste la même.
3. Pour de plus amples informations sur l'appréciation, veuillez vous référer à ces documents publiés par la Fédération internationale: Lignes directrices pour l'évaluation dans les situations d'urgence (2008) et Évaluation de la vulnérabilité et des capacités (EVC) (2006), disponibles à l'adresse <http://www.ifrc.org/what/disasters/resources/publications.asp>



FIGURE 1
Le cycle de projet/
programme

La planification prend en compte les besoins, les intérêts, les ressources, les mandats et les capacités de l'organisation de mise en œuvre et des diverses parties prenantes. À la fin de la phase de planification, un plan de projet est élaboré et prêt à être mis en œuvre.

Mise en œuvre et suivi: Pendant la mise en œuvre, des activités sont déployées afin d'obtenir les résultats attendus (objectifs). La mise en œuvre est propre à chaque domaine d'action particulier, par exemple l'approvisionnement en eau et l'assainissement, les premiers secours, le développement organisationnel, les interventions d'urgence ou encore la sensibilisation humanitaire. Vous trouverez donc des orientations détaillées sur la mise en œuvre dans les manuels consacrés au domaine d'intervention concerné. Dans ce manuel, le «suivi» est défini comme «la collecte et l'analyse courantes d'informations dans le but de suivre les progrès, de s'assurer de la conformité et de prendre des décisions en connaissance de cause pour la gestion du projet/programme». Il serait bon de mettre sur pied des systèmes de suivi durant la phase de planification, de façon à pouvoir recueillir des informations sur les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs pendant la mise en œuvre. Les rapports intermédiaires qui en résultent guident les décisions prises sur la nécessité de modifier ou d'adapter une intervention à mesure que la situation évolue.

Évaluation: La «phase d'évaluation» est définie comme une «évaluation, aussi systématique et objective que possible, d'un projet, d'un programme ou d'une politique en cours ou achevée, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, la productivité en termes de développement, l'efficacité, l'impact et la viabilité. Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles, permettant d'intégrer les enseignements tirés dans le processus décisionnel des bénéficiaires comme des donateurs»⁴.

Comme c'est le cas pour le suivi, il est indispensable de définir des indicateurs fiables durant la phase de planification, pour procéder à des évaluations à différents stades du projet/programme. À son tour, l'évaluation contribue au nouveau processus de planification en vue soit de la poursuite de la même intervention, soit de la mise en œuvre d'une nouvelle intervention, soit encore de la fin de l'intervention.

>2.2 Outils et techniques

Pour qu'une intervention soit efficace, il est important que chaque phase du cycle prévoie la participation des bénéficiaires visés par l'intervention. Il est également crucial de veiller à ce que toutes les personnes jouant un rôle dans différents aspects de la planification et de la mise en œuvre de l'intervention puissent participer de façon adaptée, de même que les décideurs des organes directeurs et de gestion et les parties prenantes d'autres organisations ou de communautés voisines.

Pendant chaque phase du cycle de projet/programme, divers outils et techniques encourageant l'analyse et la réflexion sont utilisés pour prendre, à chaque étape, les décisions de manière informée et participative. La Partie III de ce manuel décrit la phase de planification du cycle de projet/programme et présente certains outils et techniques analytiques souvent utilisés pour élaborer une intervention, notamment l'analyse des parties prenantes, des problèmes et de leurs causes, des objectifs et des autres options possibles en matière d'intervention. Les méthodes décrites peuvent aider les responsables de

4. Cette définition, tirée de la Politique d'évaluation de la Fédération internationale, a été empruntée à l'OCDE/CAD (Comité d'aide au développement), Groupe de travail sur l'évaluation de l'aide, Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats, 2002.

projet à déterminer quels facteurs peuvent avoir une incidence sur la réussite d'une intervention. Cependant, il est important de se rappeler que le degré d'utilité de ces méthodes dépendra de leur adéquation dans chaque situation spécifique.

Ce manuel recommande certains outils en donnant parfois des instructions spécifiques étape par étape. Ces dernières s'adressent particulièrement à ceux qui débudent dans la conception de projets/programmes et qui ont besoin d'orientations détaillées. Dans tous les cas, les méthodes et les étapes ne sont fournies qu'à titre indicatif, et elles peuvent (et devraient) être adaptées aux différentes situations si nécessaire.

2.2.1 Limites

La pratique de la gestion axée sur les résultats peut être limitée si les outils ne sont pas utilisés comme il convient. La phase de planification recourt souvent à une matrice de cadre logique (voir Section 5.2, p. 30), qui est probablement l'outil de planification le plus connu et le plus utilisé par les organisations et les donateurs dans les domaines de l'humanitaire et du développement. En conséquence, il est fréquent que le cadre logique soit élaboré de façon mécanique ou bureaucratique, plutôt que comme un outil pratique, logique et flexible permettant de déterminer les éléments clés d'une intervention potentielle.

Pour surmonter ce problème, il est important d'accorder autant d'attention à la « phase d'analyse » (Section 4, pp. 17-29) qu'à la « phase de conception » (Section 5, pp. pp. 30-45), et d'assurer une véritable participation dans ces deux phases. En outre, les cadres logiques devraient être adaptés à l'évolution de la situation, et non immobiliser un projet/programme dans un mode de travail figé qui n'a plus lieu d'être.

Enfin, il est utile de garder à l'esprit que la méthodologie du cycle de projet/programme est principalement conçue pour une intervention présentant les caractéristiques suivantes⁵ :

- > La méthodologie est un mécanisme visant à résoudre un problème défini explicitement.
- > Elle possède un calendrier, une date de fin et des paramètres de performance spécifiés.
- > Elle tire parti des opportunités offertes par le contexte et des capacités locales.
- > Elle dispose d'une quantité fixe de ressources.
- > Elle bénéficie à un groupe spécifique.
- > Elle est menée par une équipe sous l'autorité d'un responsable.

La logique fondamentale de la gestion axée sur les résultats est utile dans de nombreux modes de travail, mais doit souvent être appliquée différemment pour les modèles « de prestation de services » suivis qui ne sont pas des projets, comme la gestion d'un centre de transfusion sanguine ou la fourniture à long terme de soins de santé primaires.

Message clé

Le modèle du cycle de projet/programme fournit un ensemble approprié de méthodes, d'outils et de principes permettant de mettre en pratique l'approche de la « gestion axée sur les résultats » dans les interventions humanitaires ou autres.

5. Voir aussi la définition de « projet » et « programme » à la Section 3.3.9, p. 13.



A photograph showing two men in traditional South Asian clothing (kurtas and shalwar) working on a curved, arched structure made of corrugated metal sheets. One man, wearing a white kurta and shalwar, stands on a wooden scaffolding on the left, holding a long wooden pole. The other man, wearing a grey kurta and shalwar, stands on a wooden beam on the right, also holding a pole. The structure is set against a clear blue sky. In the background, there is a green, hilly landscape. A red circular graphic with a white dotted border is overlaid on the right side of the image, containing the text 'Partie 2/ QU'EST-CE QUE LA PLANIFICATION'.

Partie 2/

**QU'EST-CE QUE
LA PLANIFICATION**

Introduction

La planification consiste à trouver des solutions à une situation insatisfaisante en déterminant les résultats qui répondront le plus efficacement aux problèmes et aux besoins recensés, ainsi que les mesures et les ressources nécessaires pour atteindre ces résultats. Elle est à la base d'une bonne gestion des performances et de la responsabilité.

La planification peut également être définie comme un processus de choix entre les différentes lignes de conduite possibles et de classification, par ordre de priorité, des mesures à prendre en vue de changer pour le mieux une situation spécifique. Généralement, le temps et les ressources (matérielles, financières, humaines) sont limités. Ces deux contraintes ont des conséquences directes sur la capacité d'une organisation d'améliorer ou de résoudre une situation difficile. C'est pourquoi la planification est aussi cruciale, particulièrement dans les petites organisations ayant des capacités restreintes.

La planification est souvent considérée comme difficile, complexe et inaccessible – un domaine réservé aux techniciens spécialisés ayant des qualifications spécifiques. Mais en réalité, nous faisons sans cesse des plans dans notre vie quotidienne : qui n'a jamais dû déménager ou organiser une fête ou un voyage ? Dans ces aspects de notre vie comme dans de nombreux autres, nous devons planifier ce que nous voulons faire et avec qui, quelle procédure suivre et ce dont nous avons besoin pour y parvenir.

3. Niveaux de planification

Bien que presque tout puisse être planifié, nos façons d'élaborer des plans et de les mettre en œuvre ne sont pas toujours les mêmes. Différents niveaux de planification doivent être établis en fonction des buts du processus de planification.

La Fédération internationale fait une distinction entre la planification « stratégique » et la planification « opérationnelle », qui font toutes deux partie intégrante du processus global de définition des priorités et des buts de l'organisation.

> 3.1 Planification stratégique

La planification stratégique est le processus par lequel une organisation décide où elle veut aller et pourquoi, puis choisit parmi différentes lignes de conduite possibles celle qui maximisera ses chances d'y parvenir. Elle aide l'organisation à adopter une voie à suivre claire pour répondre aux perspectives et aux défis émergents, tout en préservant une cohérence et une viabilité à long terme. Elle couvre généralement le long terme (au moins trois ou quatre ans, jusqu'à dix ans). Enfin, elle guide l'orientation générale d'une organisation en définissant sa vision et sa mission, ainsi que les buts ou les objectifs stratégiques nécessaires pour les réaliser.

Les objectifs stratégiques devraient être liés à des secteurs prioritaires d'intervention en fonction des capacités de l'organisation et d'autres parties prenantes ; ils devraient comprendre un calendrier et définir des mécanismes d'évaluation. La planification stratégique suppose également de choisir et de concevoir un cadre de référence décrivant les meilleures lignes de conduite à adopter afin d'atteindre les objectifs fixés.

Ce processus donne naissance à un document appelé « plan stratégique », dont l'une des principales fonctions est de guider et d'influencer l'élaboration d'une planification plus détaillée à l'échelon opérationnel. Par conséquent, le plan stratégique est une référence clé pour les responsables de projet/programme lorsqu'ils conçoivent, mettent en œuvre et évaluent une intervention Croix-Rouge/Croissant-Rouge.

> 3.2 Planification opérationnelle

La planification opérationnelle est le processus consistant à déterminer comment les objectifs décrits dans le plan stratégique seront atteints « sur le terrain ». Pour ce faire, il faut suivre une série d'étapes (décrits dans la Partie III) en désignant ou en précisant des objectifs plus détaillés à chaque niveau, en fonction des objectifs du plan stratégique. Ces objectifs peuvent ensuite être groupés et organisés en « plans », « programmes » et « projets ». La planification opérationnelle couvre généralement le court terme (entre plusieurs mois et trois ans).

Pour traduire les objectifs stratégiques en résultats concrets, il est nécessaire de planifier les actions requises (dans un plan de travail), d'en déterminer le coût (dans un budget) et le financement (dans un plan de mobilisation des ressources) et de préciser qui les mettra en œuvre (voir Section 6, « Vers la mise en œuvre », p. 46).

FIGURE 2

Relation entre planification stratégique et planification opérationnelle à la Fédération internationale

La relation entre la planification stratégique et la planification opérationnelle est aussi un processus cyclique, l'expérience tirée de la planification opérationnelle étant utilisée pour guider la planification stratégique, et la planification stratégique influant ensuite sur la direction générale de la planification opérationnelle. Les plans opérationnels constituent souvent plusieurs « programmes », qui sont eux-mêmes composés de plusieurs « projets ». Les projets et les programmes consistent en plusieurs activités, qui sont les plus petits éléments que nous planifions.



>3.3 Définition des « projets » et des « programmes »

Ce qui constitue un « programme » ou un « projet » dépend fortement du contexte. Une intervention qui est considérée comme un « programme » dans un contexte, par exemple le « programme » de lutte contre le VIH/sida d'une Société nationale, peut être perçue comme un « projet » dans un autre cadre, par exemple lorsqu'un programme sanitaire comprend un projet de lutte contre le VIH/sida, un projet de lutte contre la tuberculose et un projet de formation aux premiers secours.

Pour éviter toute confusion, il importe de décrire les projets ou les programmes de la même manière et de façon cohérente dans un même contexte, et de veiller à ce qu'une hiérarchie logique relie les plans, les programmes et les projets. Les définitions ci-dessous visent à faciliter cette qualification.

Plan

Définition

Le plan (par ex., pour une zone géographique ou un domaine technique) est le plus haut niveau de planification opérationnelle. Il regroupe plusieurs programmes (et leurs projets, activités, etc., respectifs) en vue d'atteindre certains des objectifs stratégiques de l'organisation.

Exemple

Les plans annuels ou biennaux des Sociétés nationales ou des délégations de la Fédération internationale sont des exemples de plans, représentant l'opération d'ensemble à mettre en œuvre par le biais de divers programmes.

Programme

Définition

Un programme est un ensemble de projets coordonnés mis en œuvre pour atteindre des objectifs spécifiques selon un calendrier, un budget et des paramètres de performance définis. Les programmes visant à atteindre un objectif commun sont regroupés sous une entité commune (plan national, opération, alliance, etc.).

Exemple

On peut donner pour exemple un programme de santé et d'assistance associant des projets de vaccination et de premiers secours communautaires, ou un programme de gestion des catastrophes combinant des projets de renforcement des capacités communautaires, de sensibilisation dans les écoles et de développement des fonctions de gestion des catastrophes au sein d'une Société nationale.

Projet⁶

Définition

Un projet est un ensemble d'activités coordonnées mises en œuvre pour atteindre des objectifs spécifiques selon un calendrier, un budget et des paramètres de performance définis. Les projets visant à atteindre un objectif commun forment un programme.

Exemple

Par exemple, un projet visant à accroître la portée des premiers secours communautaires dans une région donnée, ou un projet de réduction des risques de catastrophe visant à renforcer la sensibilisation à la préparation aux catastrophes et aux mesures d'intervention. Ces projets seraient composés de diverses activités, comme celles décrites ci-dessous.

6. Aussi appelé « composante de programme » dans la planification annuelle de la Fédération internationale

Activités

Définition

Une activité est un ensemble de plusieurs tâches qui visent toutes le même objectif. Les activités sont les actions de plus bas niveau qui doivent être planifiées.

Les tâches qui composent les activités sont les actions les plus simples.

Exemple

L'organisation d'une réunion communautaire (fixer le moment, trouver un lieu), l'élaboration de systèmes de communication, la formation de volontaires à certaines techniques ou encore l'organisation de la distribution de secours sont des exemples d'activités.

Les tâches consistent par exemple à écrire une lettre, à faire l'inventaire d'un entrepôt ou à commander des fournitures.

Comme décrit dans la « chaîne des résultats » (voir Section 5.1, p. 30), les activités à déployer pendant une intervention sont organisées en fonction des différents niveaux de résultats attendus que l'intervention vise à atteindre (produits, réalisations et finalité) dans ce cadre.

Partie 3/

LA PHASE DE PLANIFICATION DANS LE CYCLE DE PROJET/ PROGRAMME



Introduction

Comme mentionné auparavant, le but de la phase de planification est de définir les résultats attendus (objectifs) d'une intervention, les apports et les activités nécessaires pour produire ces résultats, les indicateurs servant à mesurer leur accomplissement et les hypothèses clés qui peuvent influencer sur l'obtention des résultats (objectifs).

La planification prend en compte les besoins, les intérêts, les ressources, les mandats et les capacités de l'organisation de mise en œuvre et des diverses parties prenantes. À la fin de la phase de planification, un plan de projet est élaboré et prêt à être mis en œuvre.

La phase de planification peut être divisée en plusieurs phases et étapes, de plusieurs façons différentes. Pour les besoins de ce manuel, elle est organisée de la façon suivante :

Phase d'analyse

- > **Analyse de la situation et du problème** – Il s'agit de définir les principales forces, intérêts, besoins, contraintes et opportunités de l'équipe de mise en œuvre et des parties prenantes clés, et de déterminer les problèmes qui doivent être résolus, leurs causes et leurs conséquences.
- > **Définition des objectifs** – Il s'agit d'établir des objectifs sur la base des problèmes qui ont été relevés et de vérifier les relations de cause à effet.
- > **Choix des objectifs** – Il s'agit de déterminer les différentes options possibles pour atteindre l'objectif principal, et de désigner l'option que l'équipe ou l'institution de mise en œuvre est la mieux à même de mettre en pratique.

Phase de conception

- > **Matrice du cadre logique** – Il s'agit d'affiner les objectifs de l'intervention, de définir les hypothèses, les indicateurs et les moyens de les mesurer, et de résumer les activités.
- > **Programmation des activités** – Il s'agit de déterminer l'ordre des activités, d'estimer leur durée, de fixer des étapes clés et d'attribuer les responsabilités.
- > **Planification des ressources** – Il s'agit de définir les apports nécessaires et le budget à partir du calendrier des activités.
- > **Mettre au point un système de suivi** de l'intervention.

4. Phase d'analyse

>4.1 Analyse de la situation et du problème

Le but des premières étapes de la phase d'analyse est de mieux comprendre les informations rassemblées durant la phase d'appréciation. Il s'agit souvent d'une étape transitoire entre l'appréciation initiale et la conception, mais les étapes précises nécessaires dépendront de la façon dont l'appréciation initiale a été menée.

Les conclusions et recommandations de l'appréciation devraient servir de base à l'analyse plus approfondie des problèmes à résoudre. Si les informations recueillies semblent être imprécises, incomplètes ou biaisées, il peut être nécessaire de reconduire certaines étapes de l'appréciation, en utilisant les méthodes et les outils pertinents⁷.

7. Voir les publications de la Fédération internationale Lignes directrices pour l'évaluation dans les situations d'urgence (2008) et Évaluation de la vulnérabilité et des capacités (EVC) (2006), toutes deux disponibles sur <http://www.ifrc.org/what/disasters/resources/publications.asp>

Il est par conséquent utile que les personnes ayant effectué l'appréciation initiale participent à cette étape de la phase de planification. En règle générale, si l'équipe d'appréciation a déjà accompli certaines des étapes décrites ci-après (par exemple l'analyse des parties prenantes ou du problème), et que ses conclusions et ses recommandations recueillent un consensus parmi tous les acteurs participant à l'appréciation et à la planification de l'intervention, il n'est pas nécessaire de reconduire ou de compléter ces étapes.

4.1.1 Outils d'analyse

L'analyse de la situation nécessite des outils permettant de résumer, de comparer, de classer par ordre de priorité et d'organiser les données. Une grande variété d'outils peut être utilisée – ceux qui sont présentés ici ne sont que des exemples et ne sont pas nécessairement les mieux adaptés à chaque situation.

Critères minimaux pour l'analyse de la situation

Quel que soit l'outil utilisé pour l'analyse de la situation, il devrait au minimum :

- > **encourager la participation, notamment des bénéficiaires visés par l'intervention**, ainsi que de toute l'équipe de planification et d'autres collaborateurs et volontaires concernés de la SN ;
- > **permettre à l'équipe de prendre des décisions** sur la façon d'intervenir ;
- > **comprendre une auto-évaluation** afin de déterminer la capacité d'intervenir de l'institution ou de l'équipe de mise en œuvre ;

- > **laisser de la place à la créativité** pour planifier les changements nécessaires afin d'améliorer la situation ;
- > recueillir des **données qualitatives et quantitatives** et des **informations objectives et subjectives**.

Note : Lorsque les interventions de la Société nationale sont mises en œuvre en partenariat avec la Fédération internationale, le CICR ou une Société nationale sœur, il est important que la Société nationale hôte mène elle-même l'analyse, avec la pleine participation de ses partenaires.

Un outil n'est utile que s'il est employé au bon moment et de la façon appropriée. Un même outil peut être utilisé à différents moments.

Ce manuel propose trois outils pour analyser la situation dans laquelle une équipe a l'intention d'intervenir :

- 1. Analyse des parties prenantes :** pour évaluer les problèmes, les intérêts et le potentiel des différents groupes à la lumière des conclusions de l'appréciation.
- 2. Analyse FFOM (forces, faiblesses, opportunités et menaces) :** outil utile sous de nombreux aspects, notamment (comme suggéré ici) pour évaluer les capacités de l'organisation ou de l'équipe de mise en œuvre.
- 3. Analyse de l'arbre des problèmes :** pour se faire une idée des principaux problèmes et de leurs causes, en se concentrant sur les relations de cause à effet.

Les outils ci-dessus peuvent être complétés ou remplacés par d'autres outils, pour autant que les critères minimaux soient remplis.

4.1.2 Analyse des parties prenantes

Dans ce contexte, une « partie prenante » est une personne ou un groupe de personnes ayant un intérêt dans l'intervention planifiée. L'« analyse des parties prenantes » est une technique utilisée pour définir et évaluer les intérêts des

personnes, groupes ou institutions que l'intervention vise à aider, et d'autres acteurs qui pourraient avoir une influence significative sur la réussite de l'intervention. Le but global d'une analyse des parties prenantes est de s'assurer que l'intervention se déroule dans les meilleures conditions possibles, en l'harmonisant de façon réaliste avec les besoins et les capacités des parties prenantes.

Une façon de conduire cette analyse est de mettre au point un tableau comparatif. Il s'agit tout d'abord de déterminer quelles sont les parties prenantes. Dans l'exemple proposé à la Figure 2, les parties prenantes sont classées dans les catégories suivantes :

- a) Institutions** qui participeront éventuellement à l'intervention : la Société nationale en charge de la mise en œuvre, les Sociétés nationales sœurs, les organismes des Nations Unies, les ministères du gouvernement, la délégation de la Fédération internationale, etc.
- b) Groupes cibles**, par exemple groupes vulnérables ou bénéficiaires potentiels, comme les « mères de jeunes enfants », « les jeunes de moins de 30 ans » ou, dans un projet de renforcement des capacités, « les membres Jeunesse de la Société nationale », etc.
- c) Autres**, par exemple diverses associations, groupes locaux, écoles, ONG locales, dirigeants communautaires, médias, etc.

Ensuite, les problèmes, les intérêts, les besoins, le potentiel, les interactions et d'autres facteurs pertinents doivent être définis et analysés pour chaque partie prenante. Les facteurs à étudier pour chaque partie prenante peuvent varier d'un contexte à l'autre, mais les facteurs clés comprennent en principe :

- a) Problèmes** : Quels sont les principaux problèmes révélés par l'appréciation initiale et ayant une incidence sur la partie prenante en question ? (Par ex. une éducation ou des soins de santé insuffisants, de faibles rendements des cultures, un taux élevé de chômage, etc.)
- b) Intérêts** : Qu'est-ce qui motive le groupe de parties prenantes ? (Par ex. la musique et la danse, le sport, les nouvelles technologies, la reconnaissance, etc.)
- c) Potentiel** : Comment le groupe de parties prenantes peut-il contribuer à résoudre les problèmes relevés ? (Par ex. engagement fort dans certains domaines d'intérêt, volontariat, idéalisme, temps libre, connaissance de l'environnement, etc.)
- d) Interactions** : Comment l'équipe de mise en œuvre peut-elle interagir avec ce groupe, et quelles voies de communication peut-elle utiliser ? (Par ex. associations de jeunes, centres communautaires, membres ou formateurs Croix-Rouge/Croissant-Rouge, écoles, familles, etc.)
- e) Actions de tiers** : Y a-t-il déjà une association, une organisation, un groupe, etc. qui réalise un projet ou déploie une action en faveur du groupe sélectionné ? Si oui, cherchez à savoir de qui il s'agit et les activités qu'il/elle mène, pour éviter toute duplication de travail et établir les bases d'une éventuelle collaboration en vue d'économiser les efforts et les ressources.
- f) Actions Croix-Rouge/Croissant-Rouge** : Existe-t-il un projet/programme ou service Croix-Rouge/Croissant-Rouge, ancien ou actuel, qui vise ce groupe ? Si tel est le cas, l'équipe devrait s'entretenir avec ceux qui mettent en œuvre le projet/programme pour déterminer s'il suffit en l'état actuel ou s'il doit être renforcé, amélioré ou remplacé.

FIGURE 3. Analyse des parties prenantes (tableau comparatif)

	Institutions		Groupes cibles		Autres	
	Groupes de femmes, autorités locales	Dirigeants communautaires, écoliers, autres membres de la communauté	Volontaires de la Société nationale			
	Dirigeants communautaires	Groupes de femmes	Écoliers	Volontaires de la Société nationale	Autorités locales	
Problèmes	Ont certaines responsabilités s'agissant de la sécurité de la communauté	N'ont pas assez d'informations pour se préparer aux catastrophes	Vulnérables aux catastrophes et aux risques sanitaires	Doivent établir des liens plus étroits avec la communauté pour réduire les risques de catastrophe	Doivent garantir la sécurité de la communauté	
Intérêts	Souhaitent mieux assurer la sécurité de la communauté	Souhaitent mieux comprendre les risques liés aux catastrophes	Souhaitent être mieux protégés contre les risques	Souhaitent pouvoir bien collaborer avec la communauté	Souhaitent apporter des améliorations à la sécurité de la communauté	
Potentiel	Connaissance de la situation locale et des rapports de pouvoir	Connaissance approfondie de la communauté (tendances météorologiques et agricoles)	Désireux d'apprendre et de transmettre des messages	Animateurs et mobilisateurs communautaires engagés et compétents	Leur coopération et leur soutien favorisent considérablement le projet	
Interactions	Par des réunions mensuelles du comité local	Par des réunions mensuelles des groupes de femmes	Organiser des visites dans les écoles par l'intermédiaire d'enseignants liés à la Société nationale	Par le biais des structures de sections de la Société nationale	Par le biais des structures de sections de la Société nationale	
Actions de tiers	Collaborent également avec l'ONGI « Disaster Relief Action » et plusieurs groupes religieux	Certains groupes ont des relations avec des groupes religieux	Beaucoup d'enfants participent à des activités de groupes d'églises	Bonnes relations avec d'autres ONG et les groupes religieux	Généralement, bonnes relations	
Actions Croix-Rouge/Croissant-Rouge	La Société nationale (Croix-Rouge d'Xland) travaille depuis de nombreuses années avec des dirigeants communautaires dans tout le pays Actuellement, elle n'est pas active dans la gestion des catastrophes	La Croix-Rouge d'Xland a conclu des accords avec les principaux groupes La Croix-Rouge de Zland (Société nationale partenaire) soutient des clubs de mères	Aucun projet en cours, bonnes relations avec tous les acteurs Croix-Rouge/Croissant-Rouge	Bonnes relations régulières avec le CICR et la Fédération internationale par l'intermédiaire de la Croix-Rouge d'Xland	Le CICR et la Croix-Rouge d'Xland ont récemment mené une campagne de sensibilisation	

Dans l'idéal, toute l'analyse devrait être réalisée lors d'une session participative avec des représentants des groupes de parties prenantes potentielles, y compris les bénéficiaires potentiels, le personnel et les volontaires de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et des responsables gouvernementaux. Utiliser efficacement des méthodes de planification participatives et des outils d'animation de groupe peut contribuer à garantir que les opinions et les perspectives des différents groupes de parties prenantes soient bien représentées et comprises.

L'exemple présenté à la Figure 3 se fonde sur les informations tirées d'une appréciation dans une communauté exposée aux catastrophes, dans le « District oriental » d'un pays (fictif) appelé « Xland ». Le but de l'analyse est d'en apprendre davantage sur les rôles des différentes parties prenantes en matière d'intervention en cas de catastrophe et de réduction des risques de catastrophe. L'appréciation a été réalisée par l'équipe de gestion des catastrophes de la Croix-Rouge d'Xland, avec le soutien de la Fédération internationale.

4.1.3 Analyse FFOM

Un autre outil souvent utilisé pour analyser la situation avant de concevoir une intervention est « l'analyse FFOM » (forces, faiblesses, opportunités et menaces). Elle peut servir à animer des discussions de groupe participatives visant à définir et à comparer les points forts, les points faibles, les opportunités et les menaces liés à différents aspects de la situation analysée.

Cet outil peut être employé de nombreuses manières. L'équipe de mise en œuvre peut utiliser différentes définitions de chaque élément « FFOM » en fonction de ce qu'elle souhaite analyser. Parfois, les « forces » et les « faiblesses » sont considérées comme des facteurs internes à l'organisation, et les « opportunités » et les « menaces » comme des facteurs externes. Une autre option est de définir les « forces » et les « faiblesses » comme des facteurs actuels et les « opportunités » et les « menaces » comme des facteurs futurs. Enfin, une troisième approche consiste à laisser l'analyse très ouverte, sans utiliser de définition figée.

L'analyse FFOM peut être utilisée pour analyser les capacités de l'organisation, celles de la communauté ou simplement des facteurs sociétaux généraux, liés aux problèmes relevés pendant l'appréciation. Si une analyse semblable a déjà été conduite auparavant lors de l'appréciation initiale⁸, cet outil peut toujours être utile pour vérifier et, si nécessaire, compléter les informations recueillies.

Si une équipe de mise en œuvre utilise l'analyse FFOM pour étudier la capacité de l'organisation à répondre aux problèmes relevés lors de l'appréciation, il convient de répondre notamment aux questions clés suivantes :

- > **Où en sommes-nous aujourd'hui en termes de points forts et de développement?** (Par ex., pour une Société nationale, nombre de membres/volontaires, sections à l'échelon communautaire, personnes desservies, structure organisationnelle, relations avec les donateurs et les partenaires, etc.)
- > **Notre environnement (situation politique/économique, culture, histoire, traditions, etc.) est-il propice à la mise en œuvre du projet/programme et au développement de l'organisation?**

8. Voir Lignes directrices pour l'évaluation dans les situations d'urgence, 2008, p. 62, et Évaluation de la vulnérabilité et des capacités (EVC), 2006 (Fédération internationale).

- > **Comment pourrions-nous tirer parti du projet/programme pour le développement de l'organisation à long terme** (et pas uniquement de la composante « renforcement des capacités » du projet/programme) ?
- > **Quels sont les risques liés au projet/programme pour l'organisation** (effets secondaires, coûts cachés à court et à long terme, charge de travail, personnel supplémentaire, logistique à maintenir à long terme, image de marque/perception, etc.) ?
- > **Quel est l'impact attendu sur des aspects clés de l'organisation ?** Cet impact est-il positif ou négatif pour son développement à long terme ?

Une analyse FFOM peut révéler des obstacles cachés à un projet/programme potentiel, en particulier quand les participants ont des intérêts et des connaissances très variés. Elle peut aussi faire ressortir des points positifs qui n'étaient peut-être pas évidents à première vue. Utilisée correctement, une analyse FFOM peut fournir rapidement des données précieuses.

La Figure 4 donne l'exemple d'une courte analyse FFOM de la Croix-Rouge d'Xland, qui reflète ses capacités relatives aux risques de catastrophe définis dans un rapport d'évaluation. Vous trouverez ci-dessous un bref résumé des étapes suggérées pour réaliser une analyse FFOM axée sur les capacités organisationnelles.

FIGURE 4. **Analyse FFOM d'une Société nationale**

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> > Bonne connaissance de la communauté > Bonne expérience des interventions en cas de catastrophe et de la préparation aux catastrophes dans d'autres régions du pays > Expérience de la préparation aux catastrophes dans d'autres régions du pays > Compréhension des questions de réduction des risques de catastrophe > Bonnes relations avec la Fédération internationale et d'autres Sociétés nationales 	<ul style="list-style-type: none"> > Peu d'influence sur les structures publiques locales > Aucune expérience à former d'autres institutions
OPPORTUNITÉS	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> > Bonnes relations avec les écoles par l'intermédiaire des clubs de la Croix-Rouge Jeunesse > Des fonds et une assistance technique sont disponibles auprès de la Fédération internationale et d'autres Sociétés nationales 	<ul style="list-style-type: none"> > Les structures publiques ne seront peut-être pas capables d'appuyer les activités > Les communautés pourraient ne pas être intéressées/disposées à remédier aux risques liés aux catastrophes

4.1.3.1 Étapes suggérées pour réaliser une analyse FFOM d'une organisation

Étape 1 : Demandez aux participants de réfléchir collectivement à la question suivante : « Quelles sont, au sein de l'organisation, les forces et les faiblesses qui pourraient influencer les problèmes que nous cherchons à résoudre ? ». Demandez aux membres des groupes d'écrire leurs réponses dans l'espace prévu à cet effet, en gros caractères et en trois mots au maximum.

Étape 2: Demandez aux participants de faire de même avec la question : « Quelles sont les opportunités et les menaces à l'extérieur de l'organisation qui pourraient influencer les problèmes que nous cherchons à résoudre? ». Inscrivez les réponses comme ci-dessus.

Selon la taille du groupe, l'animateur peut répartir les participants en un, deux ou quatre groupes de travail. Chaque groupe devrait compter entre trois et huit participants. Si l'animateur choisit de former deux groupes de travail, il peut demander à un groupe de réfléchir aux forces et aux faiblesses, tandis que l'autre travaillera sur les opportunités et les menaces.

Étape 3: Après un laps de temps prédéfini (20-30 minutes), chaque groupe explique ses réponses à l'autre.

Étape 4: L'animateur peut alors guider le groupe dans une « discussion dirigée » axée sur des questions telles que « Que nous révèlent ces résultats? », « Quelles décisions devrions-nous prendre? » ou encore « Sommes-nous prêts à intervenir? Si oui, quelles premières mesures doivent être prises? Si non, quels problèmes doivent être réglés avant que nous intervenions? ».

4.1.4 Analyse des problèmes (à l'aide de l'outil « arbre des problèmes »)

L'analyse des problèmes peut être définie comme l'étude approfondie d'un ou de plusieurs problèmes (révélés lors de la phase d'appréciation initiale) dans le but de définir leurs causes, de décider de les résoudre et de déterminer comment le faire. Un « problème » est défini ici comme « une situation insatisfaisante qui peut être difficile à supporter ». L'analyse des problèmes est une étape cruciale de la planification de programme/projet, car elle oriente toutes les analyses et les prises de décisions ultérieures sur les priorités.

Se contenter d'énumérer et de classer les problèmes ne constitue pas une analyse suffisamment approfondie de la situation. Le but de l'analyse des problèmes est de structurer, de résumer et d'organiser les conclusions initiales de l'appréciation afin de mieux comprendre la situation analysée. Il faut pour cela repérer les aspects négatifs d'une situation existante (« les problèmes »), puis en déterminer les causes immédiates et sous-jacentes. En définissant les causes d'un problème, il est possible de commencer à trouver des solutions éventuelles au problème.

Certaines formes d'analyse des problèmes peuvent avoir été menées durant l'appréciation initiale, auquel cas les informations devraient être révisées, vérifiées et complétées le cas échéant. Sinon, l'analyse devrait être entamée à ce stade, sur la base des informations étudiées et analysées durant l'appréciation, l'analyse des parties prenantes et l'analyse FFOM.

Divers outils peuvent être utilisés pour appuyer l'analyse des problèmes. Un outil couramment utilisé est l'« arbre des problèmes »⁹. Cette méthode visuelle recourt à l'analogie de l'arbre pour faciliter l'analyse du ou des problèmes. Elle offre une image sommaire de la situation négative où, par exemple, le principal problème représente le « tronc », les causes du problème, les « racines », et les effets du problème, les « branches ».

9. Une version simple d'un arbre des problèmes (« pourquoi-pourquoi ») figure aussi dans les Lignes directrices pour l'évaluation dans les situations d'urgence de la Fédération internationale (2008), p. 62.

Le processus de création de l'arbre des problèmes peut être conduit en trois étapes :

Étape 1 : Discuter en groupe des diverses questions qui ont été soulevées dans l'appréciation.

Étape 2 : Déterminer d'un commun accord le ou les problèmes essentiels à résoudre.

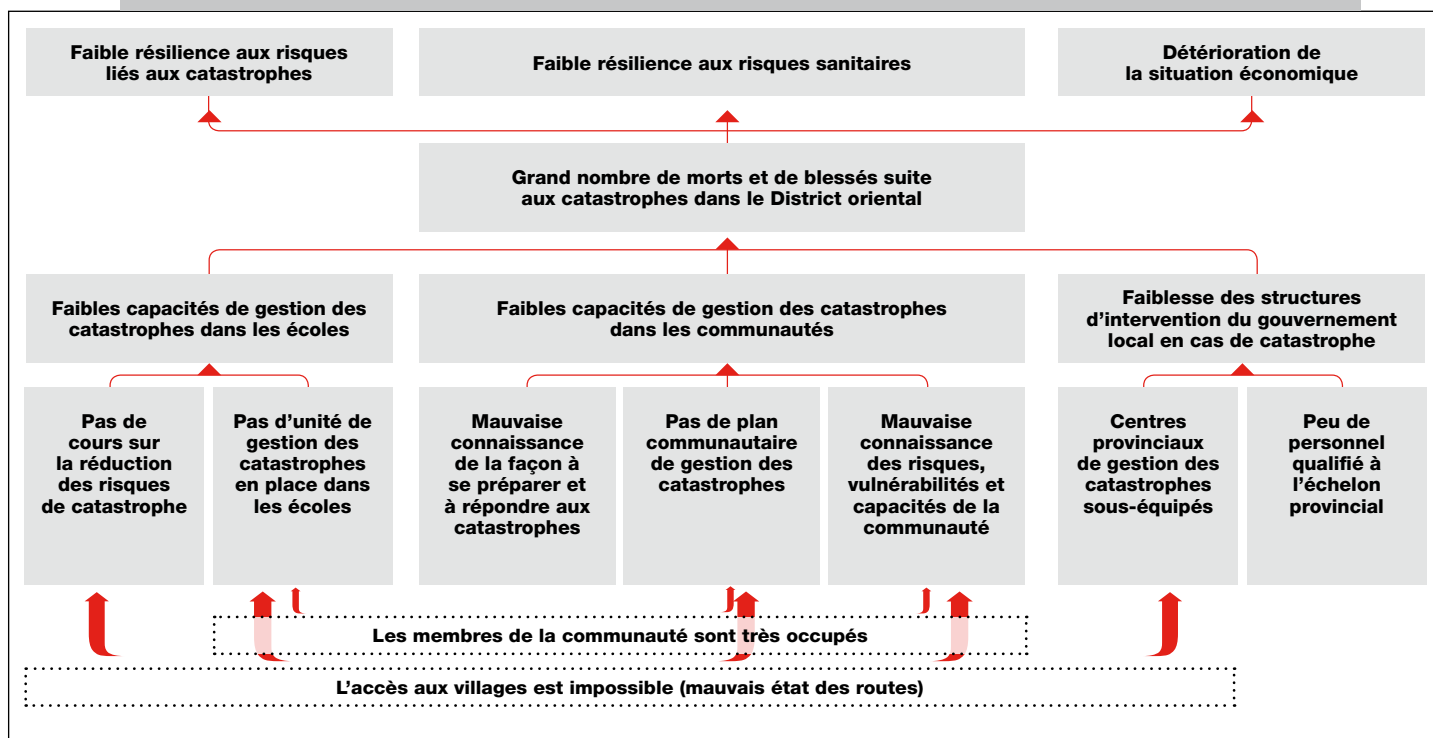
Étape 3 : Définir et analyser les causes et les effets du ou des problèmes essentiels.

La troisième étape consiste à poser à plusieurs reprises la question « Pourquoi ce problème existe-t-il ? » (l'arbre des problèmes est parfois appelé « arbre pourquoi-pourquoi »). L'analyse étudie ensuite les relations (rapports de cause à effet) qui lient les problèmes définis.

L'« arbre des problèmes » ainsi créé devrait donner une version fidèle, mais simplifiée, de la réalité. Un arbre des problèmes ne peut pas et ne doit pas contenir ni expliquer les complexités de toutes les relations de cause à effet qui peuvent être définies.

- > La **Figure 5** (ci-dessous) présente une version résumée et simplifiée d'un arbre des problèmes.
- > L'**Annexe 1, Comment créer un arbre des problèmes** (p. 51), décrit cette méthode de façon plus détaillée. La Figure 19 (p. 57) donne un exemple d'une analyse détaillée conduite à l'aide de l'arbre des problèmes.

FIGURE 5. **Arbre des problèmes simplifié**



Facteurs externes qui pourraient influencer sur la faisabilité

L'exemple d'analyse des problèmes donné à la Figure 5 est fondé sur le même contexte que l'analyse des parties prenantes et l'analyse FFOM, c'est-à-dire qu'il s'intéresse aux raisons pour lesquelles dans une région d'Xland (le District oriental), les capacités de réduire le nombre de morts et de blessés suite à une catastrophe sont faibles.

Pour tous ces outils, la qualité de l'analyse sera fortement améliorée par l'utilisation de méthodes participatives d'animation de groupe¹⁰, ce qui peut contribuer à garantir que les opinions et les perspectives des différents groupes de parties prenantes soient bien représentées et comprises.

>4.2 Définition des objectifs

Un objectif est un résultat attendu qu'une intervention vise à atteindre. C'est à ce stade que vous commencez à définir les résultats que vous souhaitez obtenir à différents niveaux. Le but du processus est de préciser la situation future désirée pour tous les problèmes cernés, de façon à pouvoir déterminer par la suite ceux que l'organisation peut résoudre en restant réaliste.

Une fois encore, il est crucial de conduire le processus de manière participative en y associant les principales parties prenantes, notamment des représentants des personnes que l'intervention vise à aider.

Une méthode courante pour définir, déterminer et choisir les objectifs est d'élaborer un « arbre des objectifs », calqué sur l'« arbre des problèmes ». Comme ce dernier, l'arbre des objectifs devrait fournir un résumé simplifié, mais fidèle, de la réalité.

L'arbre des objectifs est un outil qui aide à analyser et à présenter les idées. Son principal avantage est qu'il maintient l'analyse des objectifs potentiels du projet fermement ancrée dans la résolution d'un éventail de problèmes prioritaires clairement définis. Il contribuera à :

- > établir et décrire ce que serait la situation future si tous les problèmes relevés étaient résolus ;
- > définir des objectifs possibles (résultats attendus) et vérifier leur hiérarchie ;
- > illustrer et vérifier les relations de cause à effet (moyens-fins) dans un diagramme ;
- > établir les priorités
 - en évaluant la faisabilité de la réalisation de certains objectifs, et
 - en définissant d'autres moyens éventuellement nécessaires pour obtenir les résultats désirés.

Il existe deux étapes essentielles pour créer un arbre des objectifs :

Étape 1 : Exprimer positivement (par des « objectifs ») chacun des problèmes de l'arbre des problèmes en reformulant les situations négatives en situations positives souhaitables, sur la base des besoins générés par les problèmes. Reproduire la forme de l'arbre des problèmes en remplaçant chaque problème par un objectif.

10. Voir le manuel de la Fédération internationale Comment faire une évaluation de la vulnérabilité et des capacités (EVC) ? Genève, 2007, pp. 18-19 pour de plus amples informations sur les échelons de participation dans les méthodes d'animation de groupe : <http://www.ifrc.org/Docs/pubs/disasters/resources/preparing-disasters/vca/how-to-do-vca-fr.pdf>

Étape 2: Vérifier la logique (relations de cause à effet) pour s'assurer que l'objectif a un sens. La réalisation des objectifs de niveau inférieur contribuera-t-elle à atteindre les objectifs de niveau supérieur? Le cas échéant, modifier les objectifs

- > en révisant les formulations afin d'être plus clair ou plus précis;
 - > en ajoutant de nouveaux objectifs utiles/nécessaires;
 - > en éliminant les objectifs hors de propos ou inutiles.
- > L'**Annexe 2** (p. 58) donne des explications détaillées sur la création d'un arbre des objectifs.
- > La **Figure 6** (ci-contre) donne un exemple d'arbre des objectifs, créé à partir de l'arbre des problèmes présenté dans la Figure 5.

> 4.3 Choix des objectifs

Une fois que l'arbre des objectifs a été créé, il présente un ensemble d'objectifs généraux *potentiels* pour l'intervention. Cependant, vous ne pouvez pas résoudre tous les problèmes. Si vous essayez d'atteindre tous les objectifs définis, l'intervention sera sans doute très longue et très coûteuse. Vous devez donc vous concentrer sur un ou quelques domaines spécifiques de l'arbre des objectifs.

Cette étape analytique est sous certains aspects la plus difficile et la plus complexe, car elle suppose de faire la synthèse d'une quantité considérable d'informations, puis de prendre une décision complexe concernant les meilleures options de mise en œuvre. Dans la pratique, il est souvent nécessaire de faire un certain nombre de compromis pour trouver un équilibre entre les intérêts des différentes parties prenantes, les exigences de la population et les contraintes pratiques, notamment la disponibilité probable des ressources.

4.3.1 Méthode d'analyse suggérée

Étape 1 : Définir les solutions potentielles

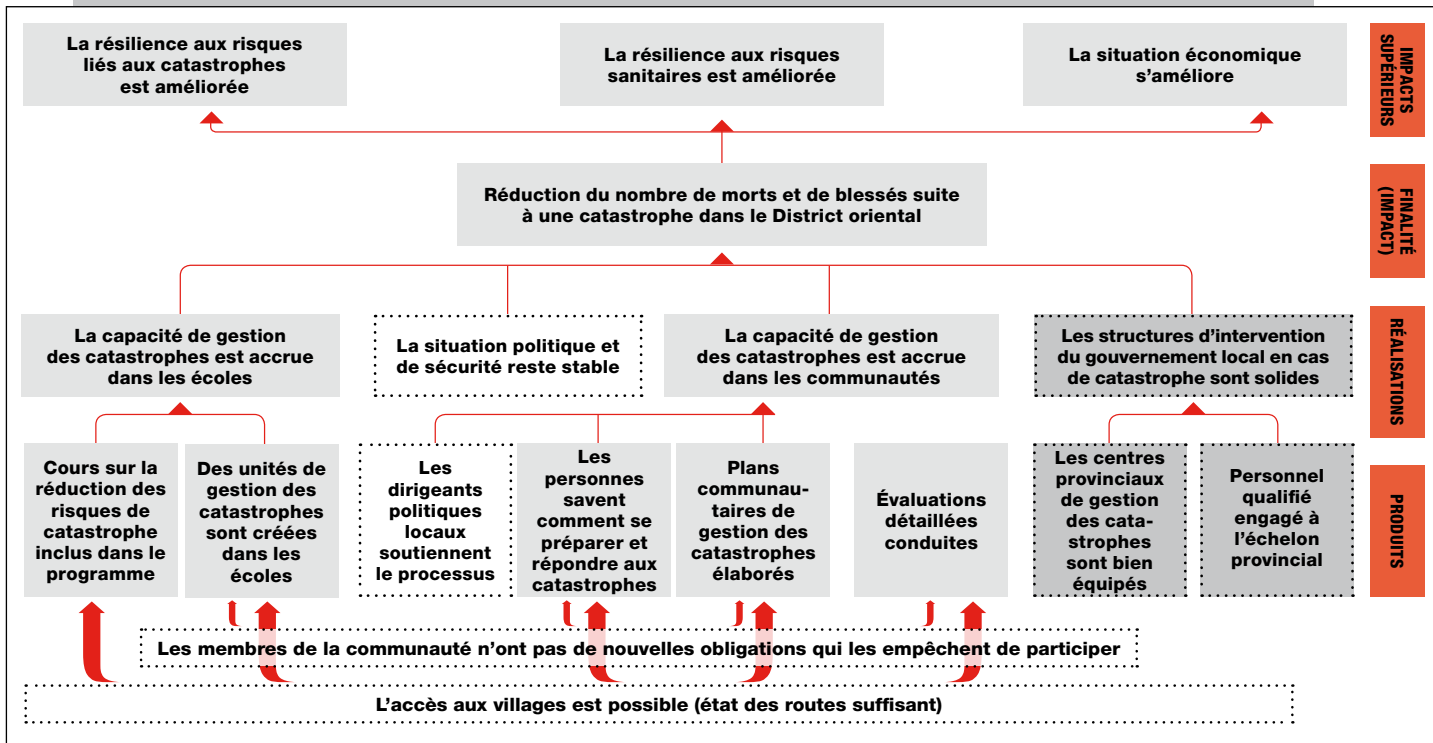
Examinez l'arbre des objectifs et rassemblez les objectifs de façon à définir des « solutions » potentielles générales, en déterminant quels objectifs sont directement liés par une relation de cause à effet (voir Figure 7, Choix des objectifs, ci-contre).

Il est possible que les avantages ou les inconvénients potentiels des différents moyens d'aborder les problèmes aient déjà été examinés durant *la phase d'analyse* préalable. Ces questions et options doivent alors être étudiées de plus près pour déterminer la portée probable de l'intervention avant d'entreprendre un travail de conception plus approfondi.

Étape 2: Choisir la solution la plus appropriée

Sur la base de l'ensemble des solutions inscrites dans l'arbre des objectifs, l'équipe devra maintenant évaluer les différentes options disponibles et choisir la plus appropriée pour l'équipe de mise en œuvre. Cela déterminera alors la portée de l'intervention. Divers outils facilitent ce processus; deux des outils décrits ici sont le **tableau d'analyse des objectifs** et l'**analyse FFOM**. (Voir l'Annexe 2, p. 58, pour des explications plus détaillées sur la façon de choisir la solution la plus appropriée.)

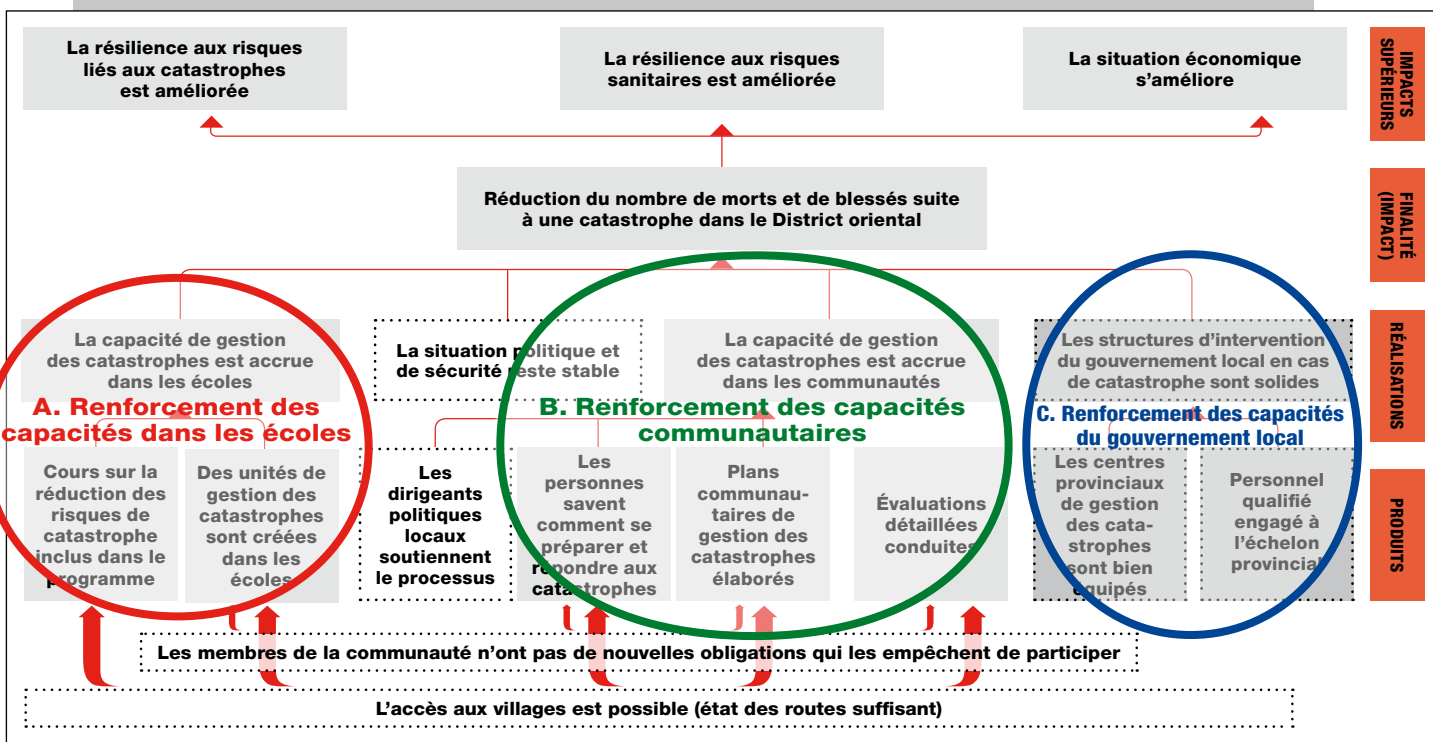
FIGURE 6. Arbre des objectifs



Facteurs sur lesquels le projet n'a pas de prise et qui pourraient influencer sur la faisabilité

Facteurs sur lesquels le projet n'a pas de prise et qui pourraient influencer sur la faisabilité, mais qui seront gérés par d'autres acteurs

FIGURE 7. Choix des objectifs



Le tableau d'analyse des objectifs (voir Figure 8, ci-contre) résume et organise les informations recueillies sur chaque question dans un tableau comparatif. C'est un outil utile pour favoriser la discussion et les échanges au sein de l'équipe chargée de concevoir et de mettre en œuvre l'intervention. Comme toujours, la qualité de l'analyse et la viabilité des décisions prises sur cette base dépendront de la qualité et de la fiabilité des données analysées (coûts, prix, disponibilité, pratiques locales, etc.). Les différents critères peuvent être évalués à l'aide de chiffres (par ex. de 1 à 3, 3 étant le plus positif et 1 le moins positif); la solution qui obtient le total le plus élevé devrait être choisie. L'exemple présenté à la Figure 8 recourt à un certain ensemble de critères, mais tout ensemble de critères pertinents peut être utilisé en fonction du contexte. L'analyse FFOM présentée plus haut peut également être utilisée (voir Figure 4, p. 22).

FIGURE 8
Tableau d'analyse des objectifs

Quelle combinaison d'objectifs répondra le plus efficacement aux besoins de la population cible ?	Solution A Renforcement des capacités dans les écoles	Solution B Renforcement des capacités communautaires	Solution C Renforcement des capacités du gouvernement local	Solution D (solutions A et B combinées)
1. Quels objectifs sont compatibles avec les Principes fondamentaux, le mandat et les politiques de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge ?	2	3	1	3
2. Quelle combinaison d'objectifs l'organisation et l'équipe ont-elles la capacité d'atteindre efficacement ?	2	3	1	3
3. D'autres organisations s'intéressent-elles déjà au problème ?	2	2	1	2
4. Contraintes et risques: Dans quelle mesure l'intervention est-elle vulnérable à des facteurs externes ? (voir aussi Section 5.4, p. 35)	2	1	2	1
5. Comment favoriser au mieux l'appropriation locale du projet ?	3	1	2	3
6. Comment pouvons-nous tenir compte du respect de la culture locale ?	3	2	3	3
7. Quelles sont les options les plus rentables ?	3	3	2	3
Total	17	15	12	18

L'analyse FFOM a déjà été présentée. Ici, elle est utilisée pour analyser les points forts, les points faibles, les opportunités et les menaces d'une stratégie potentielle de renforcement des capacités communautaires. Il est possible d'utiliser les mêmes critères que dans le tableau ci-dessus pour guider l'analyse FFOM. L'utilisation de l'analyse FFOM de deux différentes manières (ici et plus tôt dans l'«analyse interne») démontre que comme tous les outils, elle se prête à de nombreuses applications et n'est pas forcément utilisée uniquement à un moment spécifique du processus de planification.

FIGURE 9. Analyse FFOM pour une stratégie de renforcement des capacités communautaires

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> > Touche directement les acteurs communautaires > Plus durable, car renforce les connaissances locales > Relativement peu coûteuse car ne nécessite pas un équipement cher 	<ul style="list-style-type: none"> > Ne règle pas les problèmes institutionnels (gouvernementaux) plus généraux > Ne répond pas au besoin d'améliorer les mécanismes de gestion des catastrophes au sein de la Société nationale
OPPORTUNITÉS	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> > Améliore les liens avec la communauté en vue d'autres projets/programmes de la Société nationale > Améliore la connaissance que la Société nationale a des questions communautaires 	<ul style="list-style-type: none"> > Longueur du processus permettant d'établir un lien avec la communauté et de préciser les besoins > Dépend de l'intérêt et de la volonté des communautés > Les visites dans de nombreuses communautés prennent du temps

Sur la base de l'exemple donné à la Figure 7, p. 27, et après les diverses analyses conduites ci-dessus :

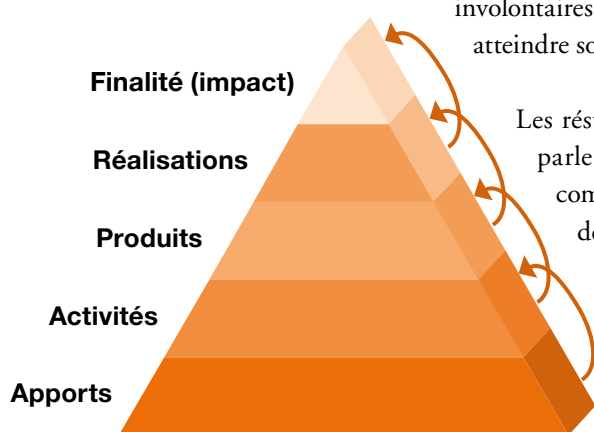
- > L'équipe de mise en œuvre (une équipe de gestion des catastrophes d'une Société nationale travaillant dans son propre pays) décide de mener un programme de gestion des catastrophes avec deux projets (composantes de programme), combinant deux groupes d'objectifs : le « renforcement des capacités dans les écoles » et le « renforcement des capacités communautaires ».
- > Le troisième groupe d'objectifs possible (« renforcement des capacités du gouvernement local ») est exclu parce qu'il est géré par d'autres acteurs (par ex. le gouvernement national ou un organisme des Nations Unies), et parce que l'équipe d'intervention ne possède pas les mêmes compétences ou le même mandat dans ce domaine que dans les activités axées sur les communautés et les écoles.
- > Les facteurs externes que le programme ne peut pas gérer sont qualifiés de peu dangereux pour le moment, mais seront à nouveau étudiés plus en détail à la Section 5.4, p. 35.

5. Phase de conception

La phase de conception consiste à clarifier les objectifs de l'intervention en formulant de façon précise et mesurable les résultats attendus à obtenir à différents niveaux. On y détermine en outre comment les résultats seront obtenus au moyen des apports et des activités, et l'on définit des indicateurs afin de mesurer ces résultats.

>5.1 Définition des résultats et des objectifs

Les « résultats » sont définis comme « les effets d'actions, qui peuvent être attendus ou involontaires, positifs ou négatifs ». Les résultats *attendus* qu'une intervention vise à atteindre sont souvent appelés « objectifs » et sont le fondement de la planification.



Les résultats et les objectifs peuvent être classés par degré d'importance (on parle parfois de « chaîne des résultats » ou de « pyramide des objectifs »), comme le montre la Figure 10. Les termes sont expliqués à la Section 5.2 et des exemples sont donnés à la Section 5.3.

Les différents niveaux de résultats/d'objectifs sont définis en fonction des informations recueillies pendant les phases d'appréciation et d'analyse, puis organisés sous la forme d'un tableau récapitulatif ou d'une autre structure. L'outil le plus communément utilisé est la matrice du cadre logique.

FIGURE 10
Chaîne des résultats/pyramide des objectifs

>5.2 La matrice du cadre logique

La matrice du cadre logique consiste en un tableau de quatre lignes et quatre colonnes, qui résume les aspects clés d'un projet/programme. Elle présente une suite logique de relations de cause à effet fondée sur la chaîne des résultats/pyramide des objectifs. Le processus de définition et de choix des objectifs expliqué ci-dessus est utilisé comme base pour établir les objectifs de la matrice du cadre logique.

Divers formats sont utilisés pour les cadres logiques, et il est important d'avoir une conception claire et commune des différents termes utilisés. La Figure 11 montre le format, la terminologie et les définitions que ce manuel recommande d'utiliser à la Fédération internationale.

Le cadre logique n'expose pas tous les détails d'un projet/programme. D'autres détails, comme la proposition, le budget et le calendrier des activités, peuvent être donnés dans d'autres documents qui accompagnent le cadre logique, auxquels ils devraient tous cependant être très clairement liés. Le cadre logique est utilisé non seulement pour la conception du projet/programme, mais aussi comme base pour la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation. C'est un document vivant, qui devrait être consulté et mis à jour tout au long du cycle de l'intervention.

La section qui suit présente un moyen de créer une matrice de cadre logique de façon structurée. Cependant, il importe de noter que cette tâche peut être abordée de diverses manières. Il s'agit d'un processus de perfectionnement par tâtonnements, et non d'une simple suite linéaire d'étapes.

Une approche consiste à inscrire d'abord tous les objectifs, puis à vérifier s'ils sont réalistes en examinant les hypothèses à tous les niveaux, avant d'ajouter les indicateurs et les moyens de vérification. C'est l'approche qui est adoptée ici. Une autre approche est de compléter tous les objectifs, leurs indicateurs et leurs moyens de vérification en même temps, avant de poursuivre en formulant les hypothèses.

Souvent, à mesure que de nouvelles parties du cadre logique sont élaborées, les informations rassemblées auparavant devront être examinées et, le cas échéant, modifiées. Cependant, choisir l'une des approches générales de l'élaboration de la matrice peut parfois contribuer à orienter l'équipe dans cet exercice. L'ordre des étapes présenté ici n'est donc qu'un guide, qui peut être utilisé si l'équipe d'intervention le trouve utile. Les exemples illustrant les différents objectifs exprimés sont tirés de l'exemple d'un cadre logique complet à la Figure 15, p. 44-45.

FIGURE 11. **Cadre logique: définition des termes**

Objectifs (Ce que nous voulons obtenir)	Indicateurs (Comment mesurer les changements)	Moyens de vérification (Où/comment recueillir les informations)	Hypothèses (Autres éléments à prendre en compte)
Finalité Les résultats à long terme qu'une intervention vise à atteindre, auxquels des facteurs extérieurs à l'intervention peuvent contribuer	Indicateurs d'impact Critères quantitatifs et/ou qualitatifs servant à mesurer les progrès accomplis par rapport à la finalité	Comment les informations sur l'indicateur seront recueillies (peut inclure la personne qui les collectera et la fréquence à laquelle elles seront recueillies)	Facteurs extérieurs sur lesquels l'intervention n'a pas de prise, nécessaires pour que la finalité permette d'obtenir des résultats de niveau supérieur
Réalisation(s) Les principaux résultats qu'une intervention vise à obtenir, le plus souvent en ce qui concerne les connaissances, les attitudes ou les pratiques du groupe cible	Indicateurs de réalisation Critères quantitatifs et/ou qualitatifs servant à mesurer les progrès accomplis en vue de concrétiser les réalisations	Comme ci-dessus	Facteurs extérieurs sur lesquels l'intervention n'a pas de prise, nécessaires pour que les réalisations permettent d'atteindre la finalité fixé
Produits (extrants) Produits, biens et services tangibles et autres résultats immédiats qui permettent de concrétiser les réalisations	Indicateurs de produits Critères quantitatifs et/ou qualitatifs servant à mesurer les progrès accomplis en vue d'obtenir les produits	Comme ci-dessus	Facteurs extérieurs sur lesquels l'intervention n'a pas de prise, nécessaires pour que les produits permettent de concrétiser les réalisations
Activités Ensemble des tâches à accomplir pour obtenir les produits	Apports Le matériel et les ressources nécessaires pour mettre en œuvre les activités	Coûts (et sources) Résumé des coûts pour chacune des ressources/activités définies; les sources de revenus peuvent aussi être précisées	Facteurs extérieurs sur lesquels l'intervention n'a pas de prise, nécessaires pour que les activités permettent d'obtenir les produits

>5.3 Conception des objectifs

À ce stade, les projets d'objectifs choisis dans l'arbre des objectifs devraient être transférés dans le cadre logique et, le cas échéant, affinés afin de concevoir un ensemble complet d'objectifs pour l'intervention. Selon l'approche de la gestion axée sur les résultats, le cadre logique doit être axé sur la production de changements réels qui peuvent être mesurés.

Tous les objectifs devraient être formulés de façon simple, claire et concise et décrire le résultat attendu à obtenir. Les différents niveaux d'objectifs présentés à la Figure 2 sont expliqués ici plus en détail.

Objectifs	Indicateurs	Moyens de vérification	Hypothèses
Finalité			
Réalisation(s)			
Produits			
Activités			

La finalité

La « finalité » est un énoncé simple et clair qui décrit « les résultats à long terme qu'une intervention vise à atteindre, auxquels des facteurs extérieurs à l'intervention peuvent contribuer ». Il devrait refléter l'objectif final de l'intervention, c'est-à-dire les conditions à changer. Il relève des résultats du niveau le plus élevé, sur lesquels vous avez le moins de prise.

Par exemple, la finalité d'un projet de nutrition mères/enfants pourrait être « réduire la mortalité infantile liée à une mauvaise nutrition dans les communautés cibles ». Des facteurs autres que le projet de nutrition peuvent contribuer à réduire le taux de mortalité infantile. D'autres interventions sanitaires telles que des campagnes de vaccination ou la construction de dispensaires peuvent avoir un impact dans ce cadre. Des projets de développement des moyens de subsistance, qui augmentent les revenus familiaux, peuvent aussi contribuer à réduire la mortalité infantile.

La finalité peut souvent être défini sur la base du principal objectif décrit dans l'arbre des objectifs (voir Figure 6, p. 27). Il peut aussi être tiré d'un objectif d'un niveau inférieur dans l'arbre des objectifs, en particulier si le principal objectif initialement fixé était d'un niveau très élevé (par ex., « améliorer le bien-être général de la communauté »).

Le terme « impact » est généralement utilisé pour désigner les résultats *effectifs* à long terme que l'intervention a produits, qu'ils soient positifs ou négatifs, primaires ou secondaires, directs ou indirects, attendus ou involontaires¹¹. L'impact fait référence au même niveau de résultats à long terme que la finalité, mais ce dernier ne concerne que les résultats *positifs attendus* de l'intervention.

11. Voir l'entrée de glossaire figurant dans l'Annexe 2, adaptée de l'OCDE/ CAD (Comité d'aide au développement), Groupe de travail sur l'évaluation de l'aide, Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats, 2002.

Exemple de finalité du projet

Réduire le nombre de morts et de blessés suite à une catastrophe dans le District oriental.

Les réalisations

Les « réalisations » sont « les principaux résultats qu'une intervention vise à obtenir, le plus souvent en ce qui concerne les connaissances, les attitudes ou les pratiques du groupe cible ». La concrétisation de la ou des réalisations devrait contribuer directement à l'accomplissement de la finalité. Les réalisations sont les effets attendus à moyen terme des produits d'une intervention. Vous avez moins de prise sur les réalisations que sur les produits.

Les réalisations seront souvent déterminées sur la base du niveau immédiatement inférieur dans l'arbre des objectifs (voir Figure 6, p. 27). La finalité et les réalisations d'une intervention sont souvent tirés directement ou déduits du plan stratégique d'une organisation. Même lorsque tel est le cas, ce processus de définition des objectifs fondé sur l'analyse reste une étape cruciale pour vérifier s'il existe des réalisations supplémentaires propres à la situation. Il sert en outre à valider, ce qui est indispensable, la pertinence de la stratégie générale dans le contexte précis où le projet/programme est mis en œuvre. Il est possible d'adopter une ou plusieurs réalisations, en fonction du contexte de l'intervention.

Exemple de réalisation du projet 1

La capacité des communautés à se préparer et à répondre aux catastrophes est accrue.

Les produits

Il s'agit des « produits, biens et services tangibles et des autres résultats immédiats qui permettent de concrétiser les réalisations ». Les produits sont les effets les plus immédiats d'une activité; les résultats sur lesquels vous avez le plus de prise.

Les produits devraient décrire tous les résultats qui doivent être obtenus afin de concrétiser les réalisations, ni plus, ni moins. En règle générale, les produits clés peuvent être définis à partir des objectifs exprimés au niveau directement inférieur de l'arbre des problèmes, mais il convient de vérifier si des produits manquent ou sont inutiles.

Exemples de produits (pour la réalisation 1)

- 1.1 Des plans de gestion des catastrophes sont élaborés par les comités communautaires de gestion des catastrophes.
- 1.2 Des systèmes d'alerte rapide sont mis en place pour surveiller les risques de catastrophe.
- 1.3 Les communautés connaissent mieux les mesures à prendre pour se préparer et répondre aux catastrophes.

Les activités

Les activités sont l'« ensemble des tâches à accomplir pour obtenir les produits », c'est-à-dire les actions quotidiennes qui doivent être menées pour obtenir les produits du projet/programme et, par extension, ses réalisations.

Par ailleurs, les activités ne figurent pas toujours dans le cadre logique. Elles y sont présentées parfois en détail, parfois de façon sommaire et parfois pas du tout. Lorsqu'elles

ne sont que résumées dans le cadre logique ou qu'elles n'y figurent pas du tout, elles sont généralement décrites de manière plus détaillée avec un calendrier des activités (plan de travail) dans un document séparé (voir Section 6.1, p. 46).

Exemples d'activités pour le produit 1.1

- 1.1.1 Organiser dix réunions de planification dans la communauté
- 1.1.2 Former des pairs animateurs et des formateurs professionnels
- 1.1.3 Élaborer/traduire du matériel de sensibilisation à la gestion des catastrophes

Les apports/ressources, les coûts et les sources

Les apports/ressources sont le matériel et les moyens nécessaires pour mettre en œuvre les activités prévues. Ce concept inclut le personnel (effectifs et profil), l'équipement, les installations, l'assistance technique, les fonds, les services des fournisseurs, etc. nécessaires.

Exemples d'apports

Lieu de réunion, formateurs/pairs animateurs, matériel pédagogique.
Coûts/sources: CHF 20000 (appel), CHF 3000 (fonds collectés localement), heures de travail des volontaires, espace mis à disposition gratuitement pour les réunions.

5.3.1 Vérifier la logique des objectifs – causalité « Si..., alors... »

La première colonne de la matrice du cadre logique résume la logique « moyens-fin » du projet/programme proposé (aussi appelée « logique de l'intervention »). Quand la pyramide des objectifs est lue de bas en haut, elle peut être exprimée de la façon suivante :

SI des **apports** adéquats sont fournis, **ALORS** des **activités** peuvent être conduites.
SI les **activités** sont conduites, **ALORS** des **produits** peuvent être obtenus.
SI des **produits** sont obtenus, **ALORS** la **réalisation du projet** sera concrétisée.
SI la **réalisation du projet** est concrétisée, **ALORS** elle devrait contribuer à la réalisation de la **finalité**.

À l'inverse, nous pouvons dire :

SI nous désirons contribuer à la **finalité**, **ALORS** nous devons concrétiser la **réalisation du projet**.
SI nous désirons concrétiser la **réalisation du projet**, **ALORS** nous devons obtenir les **produits**.
SI nous désirons obtenir les **produits**, **ALORS** les **activités** définies doivent être mises en œuvre.
SI nous désirons mettre en œuvre les **activités** définies, **ALORS** nous devons être à même d'obtenir les apports nécessaires.

Cette logique est mise à l'essai et affinée grâce à l'analyse des hypothèses dans la quatrième colonne de la matrice.

>5.4 Hypothèses et risques

Dans le cadre logique, les « hypothèses » sont des facteurs extérieurs importants pour la réussite de l'intervention, mais sur lesquels cette dernière n'a pas de prise. Elles devraient en outre être « probables » : raisonnablement susceptibles de se produire, mais ni certaines, ni improbables.

Par exemple, dans le cadre d'un projet agricole situé dans une zone qui a parfois enregistré des sécheresses, une hypothèse pourrait être : « Il n'y aura pas de sécheresse pendant le projet ». Il est bien clair que l'équipe de mise en œuvre n'a pas de prise sur ce facteur extérieur, et que celui-ci aurait une incidence sur la réussite du projet si l'hypothèse ne se vérifiait pas et qu'une sécheresse s'installait.

On peut citer d'autres exemples de facteurs extérieurs sur lesquels le projet n'a pas de prise : les évolutions politiques et économiques, les guerres ou les troubles civils et les initiatives d'autres acteurs, tels que les institutions publiques, les organisations privées et celles de la société civile.

Il est important de définir les hypothèses, car elles aident à vérifier si les objectifs envisagés sont raisonnables et éclairés, ou s'ils s'appuient sur un optimisme peu réaliste ou une appréciation initiale déficiente. Définir les hypothèses permet d'évaluer objectivement le potentiel de réussite d'une intervention, et peut entraîner une modification des objectifs et de leurs indicateurs (voir Section 5.5).

Il est crucial d'assurer le suivi des hypothèses tout au long de l'intervention pour prendre des décisions sur la façon de les gérer. Par exemple, si une sécheresse inattendue s'installait, l'équipe de mise en œuvre devrait réfléchir à des moyens de trouver d'autres sources d'eau. En cas de facteurs sur lesquels le projet a encore moins de prise (tels que le déclenchement ou l'aggravation d'un conflit interne), l'équipe responsable devrait envisager de réduire l'ampleur du projet, voire de l'abandonner.

Objectifs	Indicateurs	Moyens de vérification	Hypothèses
Finalité			
Réalisation(s)			
Produits			
Activités			

Quelle est la différence entre une hypothèse et un risque ?

Une hypothèse décrit un risque en exprimant de façon positive les conditions qui doivent être remplies pour que l'intervention atteigne ses objectifs. Le risque « les conditions de sécurité empirent » peut être exprimé comme hypothèse de la façon suivante : « la situation politique et de sécurité reste stable ». Les risques sont souvent cernés durant la phase d'appréciation initiale et reformulés en tant qu'hypothèses lors de la conception du cadre logique.

Il existe plusieurs méthodes pour déterminer quelles hypothèses devraient être suivies pendant l'intervention, qui s'appuient généralement sur une série de questions clés. Le processus peut sembler compliqué à première vue, mais il s'éclaircira à mesure que vous familiariserez avec la conception de cadres logiques. Il est recommandé de suivre les six étapes ci-dessous pour procéder à la formulation des hypothèses ; elles sont suivies de deux exemples qui illustrent comment les étapes sont appliquées à deux hypothèses potentielles, dont l'une sera validée (voir Figure 13 : Comment formuler une hypothèse, p. 37).

5.4.1 Étapes recommandées pour formuler une hypothèse

Étape 1 : Définir les facteurs extérieurs/risques décisifs

Cette tâche est généralement accomplie pendant la phase d'appréciation initiale ou l'étape d'analyse de la phase de planification, par exemple au moyen de l'analyse des problèmes, de l'analyse FFOM ou d'autres outils de ce type. Il est également possible d'examiner chaque objectif du cadre logique en se demandant ce qui pourrait s'opposer à sa réalisation.

Étape 2: Reformuler les facteurs extérieurs/risques en tant qu'hypothèses, c'est-à-dire en énoncés des conditions positives nécessaires à la réussite de l'intervention

Les hypothèses définissent les problèmes ou les risques potentiels qui peuvent entraver ou empêcher la réalisation des objectifs, mais elles sont reformulées en tant que conditions nécessaires à la réussite du projet/programme (voir ci-dessus la différence entre hypothèses et risques).

Étape 3: Associer les hypothèses à des objectifs spécifiques

Chaque hypothèse devrait être liée à un objectif spécifique dans le cadre logique: il s'agit des conditions qui doivent exister pour que l'obtention d'un niveau de résultat mène au niveau suivant. Par exemple, l'hypothèse « Les prix des matériaux de construction ne dépassent pas le budget du projet » s'applique au produit « Des kits d'hébergement provisoire sont distribués ». Un test « Si..., alors... » peut aider à associer chaque hypothèse au niveau correspondant, par exemple:

- > **SI** « Des kits d'hébergement provisoire sont distribués »
- > **ET** que l'hypothèse « Les prix des matériaux de construction ne dépassent pas le budget du projet » se vérifie,
- > **ALORS** la réalisation « Améliorer l'accès à l'hébergement provisoire dans les communautés cibles » se concrétisera.

Dans certains cas, une hypothèse générale peut s'appliquer à tous les objectifs, par exemple: « La situation politique reste stable, ce qui permet de mettre en œuvre le projet ». Il est préférable de placer ces hypothèses globales au niveau de la finalité, en gardant à l'esprit qu'une telle hypothèse aurait aussi une incidence sur tous les objectifs des niveaux inférieurs si elle était infirmée.

FIGURE 12
Test «Si..., alors...»

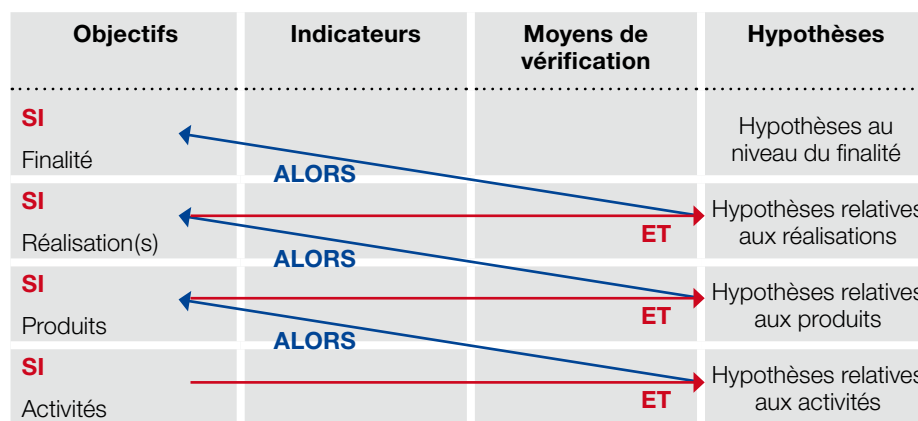


FIGURE 13. Comment formuler une hypothèse

Étapes	Deux exemples d'hypothèses potentielles pour un projet de développement des moyens de subsistance par la pêche	
1. Définir les facteurs extérieurs/risques décisifs	Les stocks locaux de poissons s'épuisent.	La récession économique menace le marché des produits de la pêche.
2. Reformuler le facteur en tant qu'hypothèse, ou énoncé de la condition positive nécessaire à la réussite de l'intervention	Les stocks de poissons ne s'épuisent pas en raison de la surpêche.	La récession économique ne menace pas le marché des produits de la pêche.
3. Associer l'hypothèse à un objectif spécifique	Niveau des réalisations : SI nous concrétisons la réalisation « <i>soutenir le développement de petites entreprises de pêche dans les communautés cibles</i> » ET que l'hypothèse « <i>les stocks locaux de poissons ne s'épuisent pas</i> » se vérifie, ALORS nous contribuerons à la finalité « <i>améliorer les moyens de subsistance dans les communautés cibles</i> ».	Niveau des réalisations : SI nous concrétisons la réalisation « <i>soutenir le développement de petites entreprises de pêche dans les communautés cibles</i> » ET que l'hypothèse « <i>la récession économique ne menace pas le marché des produits de la pêche</i> » se vérifie, ALORS nous contribuerons à la finalité « <i>améliorer les moyens de subsistance dans les communautés cibles</i> ».
4. S'assurer que l'hypothèse est véritablement importante	Oui : des stocks de poissons suffisants sont nécessaires pour développer des moyens de subsistance fondés sur la pêche.	Oui : une économie saine est nécessaire pour développer des moyens de subsistance fondés sur la pêche.
5. S'assurer que le projet n'a véritablement pas de prise sur l'hypothèse	Ce facteur n'est pas inclus dans le cadre logique en tant qu'hypothèse car le projet a une prise sur lui, par exemple : > en concevant des activités et des objectifs visant à sensibiliser les pêcheurs locaux ; et > en favorisant des accords communautaires sur les droits et les périodes de pêche afin de réduire la surpêche.	Si le projet peut anticiper une récession économique, il n'a pas le pouvoir de l'empêcher.
6. S'assurer que l'hypothèse est probable	Ce facteur n'est pas mentionné comme hypothèse car il peut être maîtrisé (comme démontré à l'étape 5).	Ce facteur est inclus dans le cadre logique en tant qu'hypothèse car il existe un risque raisonnable de récession qui n'est cependant ni certain, ni très improbable. Il faudrait donc suivre l'évolution de l'économie pendant toute la durée de l'intervention.

Étape 4: S'assurer que l'hypothèse est véritablement importante

Un nombre excessif d'hypothèses peut compliquer le cadre logique et le suivi. Il est donc important de se limiter uniquement aux hypothèses qui compromettraient la réussite de l'intervention si elles étaient *infirmées*.

Par exemple, pour le produit « *Des kits d'hébergement provisoire sont distribués* », il n'est pas nécessaire d'inclure l'hypothèse « *Les transports publics fonctionnent dans la zone en question* » si les kits d'hébergement vont être distribués par des véhicules de l'organisation et récupérés par des bénéficiaires se déplaçant à pied. Cependant, l'hypothèse relative aux transports publics peut être pertinente pour un autre produit de

l'intervention, par exemple « *Les volontaires de la région sont formés aux compétences en matière d'hébergement au bureau central* », si les volontaires vont devoir utiliser les transports publics pour suivre cette formation.

Étape 5: S'assurer que l'intervention n'a véritablement pas de prise sur l'hypothèse

Il est important d'éviter de mentionner comme hypothèses des questions auxquelles l'intervention elle-même devrait répondre. Par exemple, dans le contexte d'un projet de promotion de la santé, le fait que « *Les personnes sont réceptives aux messages d'hygiène personnelle* » ne sera peut-être pas une bonne hypothèse si l'équipe d'intervention peut recruter des employés ou des volontaires suffisamment formés pour consulter la population cible afin de concevoir et de diffuser des messages d'hygiène auxquels la population sera réceptive.

Étape 6: S'assurer que l'hypothèse est « probable »

Toute hypothèse à intégrer dans le cadre logique et à suivre doit être « probable », c'est-à-dire *un facteur extérieur important qui se produira très certainement, mais qui présente toujours un risque raisonnable de ne pas se produire*. En raison de cet élément d'incertitude, il est indispensable d'assurer le suivi de ce facteur extérieur pendant l'intervention, pour prendre des mesures à son sujet le cas échéant.

Les facteurs extérieurs qui sont « certains » ou « peu probables » exigent un autre traitement. *Un facteur extérieur important dont il est certain qu'il se produira ne devrait pas être mentionné en tant qu'hypothèse*. Il est certain que la condition positive existera, c'est pourquoi aucune mesure ne doit être prise.

Un facteur extérieur important dont il est peu probable qu'il se produira ne devrait pas être mentionné en tant qu'hypothèse. La conception du projet/programme devrait être modifiée pour prendre en compte un facteur extérieur aussi risqué.

S'il est impossible de modifier l'intervention pour prendre en compte un facteur extérieur dont il est peu probable qu'il se produira (c'est-à-dire un risque), cela peut signifier que l'intervention n'est pas viable et qu'elle doit être réexaminée.

12. Voir la Politique d'évaluation de la Fédération internationale (2009) pour des définitions détaillées de ces critères.

> 5.5 Indicateurs

Un indicateur est une unité de mesure qui aide à évaluer les progrès accomplis en vue d'obtenir un résultat attendu (objectif). Les indicateurs déterminent quelles informations collecter pour répondre à des questions clés sur l'avancement d'une intervention. Ces questions sont liées à divers critères d'évaluation (figurant entre parenthèses après chaque question)¹²:

Ces questions sont liées à divers critères d'évaluation (figurant entre parenthèses après chaque question)¹²:

- > Qu'avons-nous réalisé? Quelle quantité de ressources avons-nous utilisé pour ce faire? (*efficience*)
- > Sommes-nous en train de mener à bien les objectifs que nous nous étions fixés? (*efficacité*)
- > Comment nos bénéficiaires cibles perçoivent-ils notre action? (*pertinence et adéquation*)

Objectifs	Indicateurs	Moyens de vérification	Hypothèses
Finalité	Indicateurs d'impact		
Réalisation(s)	Indicateurs de réalisation		
Produits	Indicateurs de produit		
Activités	Indicateurs de processus (si utilisés)		

- > L'intervention répond-elle à des besoins réels? (*efficacité, pertinence et adéquation*)
- > Les activités que nous menons atteignent-elles leur finalité? (*impact*)
- > Les bienfaits apportés à la population seront-ils durables, même après la fin de l'intervention? (*viabilité*)

Les informations recueillies sur les indicateurs sont ensuite utilisées pour évaluer les progrès accomplis et guider la prise de décisions tout au long de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation de l'intervention. Ces données peuvent aussi contribuer à tirer des enseignements d'une intervention afin de prendre appui sur les réussites et d'éviter de reproduire les mêmes erreurs.

Les indicateurs peuvent être quantitatifs (par exemple le pourcentage d'agriculteurs adoptant une nouvelle technique, ou le nombre d'installations d'assainissement construites ou rénovées) ou qualitatifs (par exemple la mesure dans laquelle les agriculteurs sont prêts à utiliser une nouvelle technique, ou l'opinion des bénéficiaires quant à la qualité des installations d'assainissement fournies). Il est préférable d'utiliser une combinaison de ces deux types lorsque c'est possible.

Il existe différents niveaux d'indicateurs qui suivent la pyramide des objectifs dans le cadre logique, comme démontré à la Figure 14, ci-dessous (tirée d'un projet de développement des moyens de subsistance). (Voir également la Figure 15: Cadre logique pour un projet de gestion des catastrophes dans les écoles et la communauté, pp. 44-45, pour d'autres exemples d'indicateurs correspondant aux différents niveaux.)

FIGURE 14. Niveau des objectifs et des indicateurs dans un projet de développement des moyens de subsistance

Niveau des objectifs	Niveau des indicateurs	Principaux critères d'évaluation
Finalité Améliorer le bien-être économique des habitants du district cible.	Indicateur d'impact B1 Pourcentage de personnes vivant avec moins d'un dollar des États-Unis par jour	> Viabilité > Impact
Réalisation 1 Les opportunités économiques des foyers dans les communautés cibles sont accrues.	Indicateurs de réalisation 1a Pourcentage de foyers ayant des activités créatrices de revenus efficaces 1b Pourcentage de personnes interrogées qui se sont déclarées « satisfaites » ou « très satisfaites » des opportunités fournies	> Viabilité > Efficacité > Pertinence et adéquation
Produit 1.1 Des projets d'activités créatrices de revenus sont élaborés dans les foyers des communautés cibles.	Indicateurs de produit 1.1a Pourcentage de foyers participants qui ont mené à terme un projet d'activité créatrice de revenus 1.1b Nombre de projets d'activités créatrices de revenus élaborés	> Efficacité > Pertinence
Activités 1.1.1 Séance de planification des projets de soutien aux moyens de subsistance des foyers	Indicateur de processus (ou d'activité) 1.1.1 Nombre de foyers qui ont participé à la séance de planification	> Efficacité

En règle générale, il est plus facile de mesurer précisément les indicateurs de processus et de produit que les indicateurs de réalisation, notamment les changements de comportement. Les niveaux les plus élevés dans la hiérarchie des indicateurs exigent une analyse plus poussée et une synthèse de différents types et sources d'information, ce qui influe sur les méthodes de collecte des données et l'analyse pendant les phases de suivi et d'évaluation. À son tour, cet aspect a une incidence sur la dotation en personnel, les budgets et le calendrier.

5.5.1 Cibles, études de référence et la relation qui les unit

Il est important de relever qu'un indicateur n'est rien d'autre qu'une unité de mesure. Il ne possède pas de cible ou de valeur comparative avant que les informations (par exemple celles tirées de la phase d'appréciation) puissent être analysées pour fixer une cible réaliste. Une « étude de référence » (*baseline*) est une analyse qui décrit la situation précédant une intervention, et qui peut servir de point de référence pour évaluer les progrès accomplis ou faire des comparaisons. Dans l'idéal, il s'agit d'une mesure effectuée sur la base des indicateurs avant le début de l'intervention. La « cible » est la mesure de l'indicateur que le projet/programme vise à atteindre. Les valeurs « réelles » sont les niveaux atteints par la suite, pendant la mise en œuvre.

Par exemple, si la mesure de référence est « 20 % des foyers ont des activités créatrices de revenus efficaces », doubler ce chiffre à « 40 % des foyers » pourrait être une cible raisonnable, en fonction des capacités de l'organisation de mise en œuvre. Si la mesure de référence était supérieure ou inférieure à 20 %, la cible devrait être adaptée en conséquence.

5.5.2 Comment définir les indicateurs

Trois étapes utiles peuvent être suivies pour définir les indicateurs.

Étape 1 : Préciser les objectifs

Étudiez la visée exacte des objectifs et assurez-vous d'avoir une idée claire des changements précis que l'intervention vise à apporter. La définition de bons indicateurs commence par la formulation de bons objectifs, sur lesquels tout le monde s'accorde.

Étape 2 : Dresser une liste des indicateurs possibles

En général, de nombreux indicateurs possibles peuvent rapidement être recensés. Il est souvent bon de commencer par dresser une longue liste en s'appuyant sur la réflexion de groupe ou sur l'expérience de projets/programmes similaires. Il peut être particulièrement utile de se référer à des indicateurs standard internationaux propres au secteur, utilisés pour des projets/programmes semblables. À ce stade, encouragez la créativité et la libre circulation des idées.

Étape 3 : Évaluer les indicateurs possibles et choisir les meilleurs

En affinant et en choisissant les indicateurs finaux, vous devriez assurer une bonne qualité tout en restant pratique. La collecte de données est coûteuse, alors ne choisissez que les indicateurs qui représentent les dimensions les plus importantes et fondamentales des résultats attendus.

Vérifier si les indicateurs répondent à un ensemble de critères dits « SMART » (voir l'encadré ci-après) est une méthode bien connue qui peut être utilisée pour évaluer les indicateurs suggérés et s'assurer qu'ils aideront l'équipe à suivre et à évaluer précisément les progrès accomplis ou la réussite du projet/programme.

Critères SMART

La méthode SMART est une formule connue servant à vérifier la qualité des indicateurs. Pour être mesurés de façon précise et fiable, tous les indicateurs devraient répondre aux critères suivants :

- > **Spécifique**: l'indicateur mesure clairement et directement un résultat spécifique lié à l'objectif qu'il évalue.
- > **Mesurable**: l'indicateur est décrit précisément et sans ambiguïté, pour que toutes les parties s'accordent sur ce qu'il couvre; de plus, il existe des moyens concrets de mesurer l'indicateur.

- > **Accessible**: il est possible et réaliste de mesurer l'indicateur avec les ressources et les capacités du projet/programme, et les données requises sont disponibles.
- > **peRtinent**: l'indicateur fournit des informations appropriées, qui sont les mieux adaptées pour mesurer le résultat attendu ou les changements formulés dans l'objectif.
- > **limité dans le Temps**: l'indicateur précise la période spécifique pendant laquelle il sera mesuré.

Les mêmes critères peuvent être appliqués pour définir des indicateurs. Par exemple, pour la réalisation « **La capacité des communautés à se préparer et à répondre aux catastrophes et d'en atténuer les effets est accrue** », le thème de l'indicateur serait « *Mise en pratique des mesures de préparation aux catastrophes* ». Afin de rendre cet indicateur précisément et objectivement vérifiable, des éléments répondant aux critères SMART sont ajoutés.

Critères SMART

Thème de l'indicateur: mise en pratique des mesures de préparation aux catastrophes

Ajouter la qualité Spécifique	Personnes mettant en pratique les mesures de préparation aux catastrophes définies dans le plan communautaire de gestion des catastrophes
Ajouter une zone/un groupe cible Spécifique	Habitants du District oriental mettant en pratique les mesures de préparation aux catastrophes définies dans le plan communautaire de gestion des catastrophes
Ajouter une quantité Mesurable	Pourcentage d'habitants du District oriental mettant en pratique au moins cinq mesures de préparation aux catastrophes définies dans le plan communautaire de gestion des catastrophes
S'assurer que les informations sont Accessibles	Les données peuvent être recueillies au moyen d'une enquête auprès des ménages
S'assurer que les informations sont peRtinentes	« Mettre en pratique des mesures de préparation aux catastrophes » est pertinent pour « se préparer aux catastrophes »
Fixer les délais (limites de Temps)	Pourcentage d'habitants du District oriental mettant en pratique au moins cinq mesures de préparation aux catastrophes dans un délai de deux ans
Fixer un objectif après l'établissement d'une base de référence	80% des membres des communautés participantes du District oriental mettent en pratique au moins cinq mesures de préparation aux catastrophes définies dans le plan communautaire de gestion des catastrophes dans un délai de deux ans

5.5.3 Pièges des indicateurs

Certains des pièges dans lesquels les gens sont le plus souvent entraînés lorsqu'ils définissent les indicateurs sont les suivants:

Piège

Comment l'éviter

Choisir trop d'indicateurs

Avoir de longues listes d'indicateurs que personne ne mesure

- > Restez réalistes! Les indicateurs ne doivent refléter que ce qui est nécessaire au suivi et à l'évaluation, et doivent être réalistes en termes de collecte des données.
- > Il suffit généralement d'un à trois indicateurs par objectif.

«Réinventer la roue» (des indicateurs)

Concevoir des indicateurs alors qu'il en existe déjà de bons

- > Recherchez des indicateurs standard internationaux ou propres au secteur, par exemple des indicateurs définis par les organismes des Nations Unies (comme les objectifs du Millénaire pour le développement) ou pour les enquêtes démographiques et sanitaires, qui ont été largement utilisés et éprouvés.

Indicateurs exigeant un travail trop intense

Choisir des indicateurs trop complexes, nécessitant de gros efforts en termes de collecte et d'analyse des données

- > Vérifiez s'il existe des sources d'indicateurs secondaires. Il pourrait être rentable d'adopter des indicateurs pour lesquels des données ont été ou seront recueillies par un ministère du gouvernement, un organisme international, etc.

Indicateurs inutiles

Choisir des indicateurs qui sont des activités ou des résultats ou qui ne mesurent pas directement l'objectif

- Assurez-vous de pouvoir répondre oui aux questions suivantes :
- > Cet énoncé est-il un critère, ou une mesure permettant de démontrer la progression ?
 - > En mesurant cet indicateur, connaissons-nous le degré de progression ?

Indicateurs imprécis

Indicateurs qui ne sont pas spécifiques et ne sont donc pas faciles à mesurer

- > Choisissez des indicateurs aussi simples, clairs et précis que possible (voir les critères SMART ci-avant).
- > Par exemple, il vaut mieux demander combien d'enfants ont un rapport poids/taille supérieur au niveau de malnutrition, plutôt que de demander de manière générale si le ménage souffre de malnutrition

Indicateurs de bas niveau

Surconcentration d'indicateurs qui ne mesurent que les produits ou les activités

- > Bien que les indicateurs au niveau des produits soient plus faciles à mesurer et utiles pour la gestion de projet/programme, ils ne montrent pas l'avancement ou l'impact du projet/programme.
- > Il est important de disposer de quelques indicateurs clés aux niveaux des produits, de la réalisation et de l'impact. Là encore, d'autres sources d'indicateurs de réalisation et d'impact, telles que celles utilisées par d'autres organismes, peuvent être utiles.

En définissant les indicateurs, il est important d'étudier soigneusement comment les informations requises seront recueillies, conservées et analysées dans la pratique. Ce sujet est couvert dans la section suivante.

> 5.6 Moyens de vérification

Objectifs	Indicateurs	Moyens de vérification	Hypothèses
Finalité			
Réalisation(s)			
Produits			
Activités			

Les « moyens de vérification » sont les façons de recueillir des informations sur les indicateurs pour suivre et évaluer l'avancement de l'intervention. Par exemple, la température du corps est un indicateur de santé, tandis que le thermomètre fournit l'information.

Les moyens de vérification devraient être définis en même temps que les indicateurs. Cette étape est particulièrement importante, car elle aide à vérifier si l'indicateur peut être mesuré de façon réaliste et dans un délai, à un coût et au prix d'efforts raisonnables.

Cette phase peut être divisée en deux étapes.

Étape 1 : Définir les sources d'information

Habituellement, il s'agit de déterminer où recueillir les informations nécessaires pour mesurer l'indicateur, que ce soit au moyen d'études primaires (rapports ou autres

données rassemblées à l'aide d'études spéciales, enquêtes, observations, discussions en groupe dirigées et divers outils participatifs tels que ceux décrits dans la boîte à outils EVC de la Fédération internationale¹³) et/ou d'études secondaires, c'est-à-dire des sources documentaires déjà disponibles (par ex. archives administratives, rapports intermédiaires, comptes rendus de projets, statistiques officielles, etc.).

Parfois, seules les sources d'information peuvent être définies durant la phase initiale de planification, et l'étape 2 sera abordée plus en détail lors de l'élaboration du système de suivi.

Étape 2: Définir les méthodes de collecte des données

En outre, les moyens de vérification peuvent préciser *comment* les informations seront recueillies. Si cette étape n'est pas menée à bien à ce stade, elle peut l'être au moment de l'élaboration du système de suivi.

Pour définir les méthodes de collecte des données, on peut notamment :

- > consulter des sources d'études secondaires (telles qu'énumérées ci-dessus) ;
- > préciser quelles méthodes d'étude primaire seront utilisées (telles qu'énumérées ci-dessus).
- > Pour plus de précisions, il est aussi possible d'inclure les informations suivantes – bien qu'elles soient plus souvent fournies dans les plans de suivi et d'évaluation : qui participera à la collecte des données (par ex. des équipes d'enquête sous contrat, le bureau sanitaire du district, l'équipe de gestion du projet/programme) ;
- > à quel moment/à quelle fréquence les informations seront fournies (par ex. une fois par mois/par trimestre/par année, etc.) ;
- > comment les données seront analysées.

Vous devriez vous assurer que la collecte des informations sera possible compte tenu des capacités actuelles. Si celles-ci ne permettent pas de recueillir facilement les informations requises, ce point devrait être examiné soigneusement. Les informations requises peuvent-elles être collectées au moyen de systèmes existants ou en améliorant ces systèmes ? Si des informations cruciales ne sont pas encore recueillies, le temps et les frais supplémentaires devraient être inscrits au budget du plan global de l'intervention.

Si les moyens de vérification semblent indiquer qu'il serait trop cher ou compliqué de collecter des informations sur un indicateur particulier, envisagez de le remplacer par un indicateur plus facile à mesurer, éventuellement un indicateur indirect. Par exemple, il peut être très difficile de mesurer les augmentations de revenus effectives dans une communauté, car il est impossible d'obtenir un accès aux relevés de compte individuels. Toutefois, il est plus facile de mesurer les changements relatifs aux biens des ménages (nombre de nouveaux véhicules ou améliorations apportées au logement) dans la communauté en utilisant des entretiens en groupe dirigés, voire l'observation, car ces éléments donnent une bonne mesure indirecte des niveaux de revenus dans la communauté en question.

La collecte et l'analyse des données est un thème vaste et important, traité plus en détail dans des lignes directrices relatives au suivi et à l'évaluation élaborées par la Fédération internationale¹⁴ et d'autres.

Une fois que toutes ces étapes ont été menées à bien, vous devriez être en possession d'une matrice de cadre logique ressemblant à l'exemple présenté à la Figure 15, pp. 44-45.

13. Disponible en anglais à l'adresse <http://www.ifrc.org/Docs/pubs/disasters/resources/preparing-disasters/vca/vca-toolbox-en.pdf>

14. Disponibles sur l'Intranet de la Fédération internationale : <https://fednet.ifrc.org/sw116215.asp> (éditions révisées à venir).

FIGURE 15. Cadre logique pour un projet de gestion des catastrophes dans les écoles et la communauté

Objectifs (Ce que vous voulez atteindre)	Indicateurs (Comment mesurer les changements)	Moyens de vérification (Ou et comment recueillir les informations)	Hypothèses (Autres éléments à prendre en compte)
Finalité du projet: Réduire le nombre de morts et de blessés suite à une catastrophe dans le District oriental	B1: Proportion de décès suite à une catastrophe, par rapport au nombre de personnes exposées aux catastrophes dans le district cible (10/100000 dans un délai de deux ans) B2: Pourcentage de blessés suite à une catastrophe au sein d'une population exposée aux catastrophes dans le district cible (5% dans un délai de deux ans)	B1: Statistiques de l'Agence de gestion des catastrophes du gouvernement d'Xland pour la région (analysees chaque année par le responsable du projet) B2: Enquête par sondage effectuée par les responsables de la gestion des catastrophes de la section; informations de suivi issues des réunions du Comité communautaire de gestion des catastrophes (CCGC) (tous les 6 mois, par le responsable du projet)	Il n'y a pas d'épidémie majeure inattendue, de troubles civils graves ou de «méga-catastrophe»
Renforcement des capacités de gestion des catastrophes de la communauté			
Réalisation 1: La capacité des communautés à se préparer et à répondre aux catastrophes est accrue	1a: Pourcentage de membres des communautés participantes mettant en pratique au moins cinq des mesures de préparation aux catastrophes définies dans le plan communautaire de gestion des catastrophes (80% en deux ans) 1b: Pourcentage de communautés ciblées disposant de mécanismes d'intervention définis (80% en deux ans)	1a: Discussions en groupe dirigées durant les réunions du CCGC (chaque mois, par les membres du CCGC et les volontaires de la Croix-Rouge/du Croissant-Rouge) 1b: Réunions du CCGC/plans de gestion des catastrophes (collectés et vérifiés par le responsable du projet)	La situation politique et de sécurité reste stable, permettant de mener des actions à l'échelon communautaire
Produit 1.1 Des plans communautaires de gestion des catastrophes sont élaborés et mis à l'essai par les comités communautaires de gestion des catastrophes Produit 1.2 Des systèmes d'alerte rapide sont mis en place pour surveiller les risques de catastrophe Produit 1.3 Les communautés connaissent mieux les mesures à prendre pour se préparer et répondre aux catastrophes	1.1: Nombre de communautés participantes disposant d'un plan de gestion des catastrophes éprouvé (16 [sur 20] en deux ans) 1.2: Pourcentage de communautés disposant d'un système d'alerte rapide (90% en deux ans) 1.3: Pourcentage de personnes, dont 50% de femmes, dans les communautés participantes pouvant citer au moins 5 mesures de préparation et 5 mesures d'intervention (75% en un an)	1.1: Copies des plans de gestion des catastrophes (collectées par le responsable du projet) 1.2: Rapport du chargé de liaison 1.3: Discussions en groupe dirigées (tous les trois mois, par les volontaires de la Société nationale et le personnel du projet) – vérifiées durant les simulations de catastrophe annuelles (chaque année par les membres du CCGC et les administrateurs du projet au sein de la Société nationale)	L'économie reste stable et les pénuries alimentaires ne deviennent pas aiguës Les conditions de sécurité dans le pays n'empêchent pas de mettre en œuvre le plan de gestion des catastrophes Les dirigeants politiques locaux soutiennent la mise en œuvre des conclusions de l'EVC

<p>Activités (pour le produit 1.1)</p> <p>1.1.1 : Organiser dix réunions de planification dans la communauté</p> <p>1.1.2 : Engager des volontaires pairs animateurs</p> <p>1.1.3 : Élaborer/traduire du matériel communautaire de sensibilisation à la gestion des catastrophes</p>	<p>Apports/ressources</p> <p>1.1.1 : Lieu de réunion, formateurs/pairs animateurs, matériel pédagogique</p> <p>1.1.2 : Indemnités journalières</p> <p>1.1.3 : Ordinateurs, imprimantes, matériel de sensibilisation, traducteur</p>	<p>Coûts et sources</p> <p>CHF 20 000 (appel), CHF 2 000 (fonds collectés localement), heures de travail des volontaires, lieu mis à disposition gratuitement pour les réunions/formations</p>	<p>Les membres de la communauté n'ont pas de nouvelles obligations qui les empêchent de participer</p>
Activités pour d'autres produits			
Renforcement des capacités de gestion des catastrophes dans les écoles			
<p>Réalisation 2</p> <p>La capacité des écoles à se préparer et à répondre aux catastrophes est accrue</p>	<p>1a : Pourcentage d'écoles ayant passé l'inspection annuelle du ministère de la Gestion des catastrophes en matière de sécurité en cas de catastrophe (80% en deux ans)</p> <p>1b : Pourcentage d'écoles participantes ayant conduit avec succès une simulation de catastrophe (60% en un an et 80% en deux ans)</p>	<p>1a : Archives du ministère de la Gestion des catastrophes</p> <p>1b : Système de compte rendu pour le projet à l'aide d'une liste de contrôle des simulations</p>	<p>La situation politique et de sécurité reste stable, permettant de mener des actions dans les écoles</p>
<p>Produit 2.1</p> <p>Des plans de gestion des catastrophes dans les écoles sont élaborés et mis à l'essai dans les écoles participantes</p> <p>Produit 2.2</p> <p>Des groupes scolaires de gestion des catastrophes sont formés dans les écoles participantes</p> <p>Produit 2.3</p> <p>Des cours sur la réduction des risques de catastrophe sont inclus au programme</p>	<p>1.1 : Nombre d'écoles participantes ayant mis à l'essai un nouveau plan de gestion des catastrophes (20 [sur 25] en deux ans)</p> <p>1.2 : Pourcentage de groupes scolaires de gestion des catastrophes comptant au moins deux enseignants/membres du personnel, deux parents et deux écoliers, et tenant des réunions mensuelles régulières (80% en deux ans)</p> <p>1.3 : Pourcentage d'écoliers, dont 25% de filles, dans les écoles participantes ayant suivi des cours de préparation aux catastrophes et de réduction des risques de catastrophe</p>	<p>1.1a : Copie du plan de gestion des catastrophes de l'école (vérifié par le responsable du projet tous les six mois)</p> <p>1.2a : Procès-verbaux des réunions des groupes scolaires de gestion des catastrophes (vérifiés par le responsable du projet tous les six mois)</p> <p>1.3a : Rapports de classe (responsable du projet et volontaire, tous les six mois)</p>	<p>Les écoliers ne sont pas retirés de l'école par leurs parents</p> <p>La majorité des enseignants reste en fonction pendant au moins un an</p>
<p>Activités (pour le produit 2.1)</p> <p>1.1.1 : Organiser dix réunions de planification dans les écoles</p> <p>1.1.2 : Former les enseignants à faciliter la planification de la gestion des catastrophes</p> <p>1.1.3 : Élaborer/traduire du matériel scolaire de sensibilisation à la gestion des catastrophes</p>	<p>Apports/ressources</p> <p>2.1.1 : Lieu de réunion, formateurs/pairs animateurs, matériel pédagogique</p> <p>2.1.2 : Salle de classe, matériel pédagogique</p> <p>2.1.3 : Ordinateurs, imprimantes, matériel de sensibilisation, traducteur</p>	<p>Coûts et sources</p> <p>CHF 10000 (appel), CHF 3000 (fonds collectés localement), heures de travail des volontaires, lieu mis à disposition gratuitement pour les réunions/formations</p>	<p>Les membres de la communauté n'ont pas de nouvelles obligations qui les empêchent de participer</p>
Activités pour d'autres produits			
Coûts et sources des autres produits			

6. Vers la mise en œuvre

Une fois que les principaux aspects de l'intervention ont été définis selon les étapes décrites ci-dessus, la phase suivante consiste à déterminer :

1. comment les objectifs seront atteints (activités et calendrier) ;
2. les ressources qui devraient être/seront mobilisées pour les atteindre (programme des ressources, budget et flux de trésorerie) ;
3. le système de suivi (et d'évaluation) – comment les informations sur les indicateurs seront recueillies, analysées et utilisées pour orienter le déroulement de l'intervention.

>6.1 Calendrier des activités

Le calendrier des activités (aussi appelé « plan de travail ») est un document qui analyse et présente visuellement les activités du projet/programme. Il aide à déterminer leur ordre logique, leur durée attendue et toute relation existant entre ces activités, et sert de base pour attribuer les responsabilités de gestion.

6.1.1 But du calendrier des activités

Une fois que tous les objectifs, hypothèses, indicateurs et moyens de vérification ont été introduits dans la matrice du cadre logique, vous pourrez définir les activités. Les activités sont parfois incluses dans la matrice même, soit en détail, soit de façon sommaire. Parfois elles n'y figurent pas du tout. Quelle que soit l'option choisie, la programmation des activités devrait apparaître dans un document séparé, appelé le calendrier des activités.

En principe, le calendrier des activités d'un projet (composante d'un programme) devrait être conçu avec un ensemble d'activités distinct pour chaque produit du projet. Cet outil aide à étudier et à déterminer :

- > ce qui se produira ;
- > le moment et la durée de l'action ;
- > l'ordre dans lequel les activités doivent être conduites.

D'autres éléments peuvent encore être ajoutés pour garantir que les activités sont menées à bien comme prévu. Certains éléments supplémentaires clés sont :

- > qui fera quoi ;
- > quels types de contributions, en dehors des personnes, seront nécessaires ;
- > les budgets, le revenu disponible et les dépenses ;
- > des objectifs spécifiques de quantité par période (par ex., nombre de colis alimentaires distribués ou nombre d'ateliers tenus).

Le niveau de réalisation de ces objectifs peut être surveillé plus précisément dans un plan de suivi et d'évaluation (voir p. 53). Le calendrier des activités peut aussi être utilisé comme base pour le suivi des activités. Il existe de nombreux outils, informatiques ou autres, conçus pour faciliter la programmation des activités. Un outil souvent utilisé est le diagramme de GANTT, qui comprend généralement le suivi de l'exécution des activités, comme dans l'exemple présenté à la Figure 16.

FIGURE 16. Calendrier des activités (plan de travail)

Activités	Jan.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil.	Août	Sep.	Oct.	Nov.	Déc.
Composante du programme 1												
Produit 1.1												
Activité 1.1.1 <i>planifiée</i>	■	■	■									
Mise en œuvre		■	■	■								
Activité 1.1.2 <i>planifiée</i>		■	■	■	■	■						
Mise en œuvre					■	■	■					
Produit 1.2												
Activité 1.2.1 <i>planifiée</i>		■	■	■	■	■	■					
Mise en œuvre			■	■	■	■	■	■				
Activité 1.2.2 <i>planifiée</i>				■	■	■	■	■	■			
Mise en œuvre					■	■	■	■	■	■		
Activité 1.2.3 <i>planifiée</i>						■	■	■	■	■		
Mise en œuvre							■	■	■	■	■	
Produit 1.3												
Activité 1.3.1 <i>planifiée</i>	■	■	■	■	■							
Mise en œuvre			■	■	■	■	■	■				
Activité 1.3.2 <i>planifiée</i>									■	■	■	■
Mise en œuvre									■	■	■	■
Analyse de la situation, suivi et évaluation												
Suivi	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Évaluation à mi-parcours/finale						■						■

Le degré de précision requis dans le calendrier des activités dépendra de la nature et de l'ampleur du projet/programme, ainsi que des modalités de mise en œuvre attendues. Durant la phase de planification, la définition des activités devrait être indicative, car il n'est généralement pas nécessaire d'essayer de donner trop de détails. Cependant, il est utile d'établir l'ordre dans lequel les activités clés se dérouleront. Une fois le financement assuré, la programmation des activités peut être plus spécifique et détaillée.

Le calendrier des activités devrait être perçu comme un document flexible qui peut être modifié à mesure que les conditions changent. Une fois le calendrier des activités préparé, il est possible de préciser les ressources requises et la planification des frais.

Le calendrier des activités, tout comme le calendrier des ressources et le budget, devrait être clairement lié à la réalisation des résultats du projet/programme (tels que définis dans la matrice du cadre logique).

Le problème le plus souvent rencontré lors de l'élaboration d'un calendrier des activités est de sous-estimer le temps nécessaire, notamment parce que l'on

- > a omis des activités et des tâches essentielles;
- > n'a pas suffisamment tenu compte de l'interdépendance entre les activités;
- > n'a pas prévu la concurrence entre les ressources (par ex., prévu qu'une même personne ou qu'un même équipement fasse deux choses ou plus à la fois);
- > a voulu impressionner en promettant des résultats rapides.

> 6.2 Établissement du budget et planification des ressources

Une fois que l'équipe a élaboré le calendrier des activités, le moment est venu d'établir un budget énumérant les ressources requises et les frais. Le budget est le plan financier d'un projet/programme. La règle de base consiste à s'assurer que le budget reflète toutes les ressources et tous les frais nécessaires pour chaque activité déterminée.

Le budget et les activités, les ressources nécessaires et les frais tels que reflétés dans le cadre logique doivent être clairement et directement liés. Le budget est une composante clé d'un bon processus de planification, car il

- > aide à vérifier si le plan du projet est réaliste : calcule les coûts estimés et les fonds qui seraient nécessaires ;
- > est une condition préalable aux demandes de fonds ;
- > constitue un appui vital pour le suivi et l'évaluation de l'avancement du projet/programme.

La personne ayant la responsabilité générale directe de la mise en œuvre de l'intervention (parfois appelée « responsable du projet/programme » ou « responsable du budget ») est chargée de préparer tous les budgets relatifs au projet/programme. Le personnel financier peut fournir un soutien technique le cas échéant.

6.2.1 Structure du budget

Le modèle de budget proposé ci-contre est une structure générale utile, souvent employée par la Fédération internationale. Il montre quelles activités doivent être inscrites au budget en fonction de chaque produit de la matrice du cadre logique, et conformément aux postes budgétaires préétablis (de la Fédération internationale).

6.2.2 Le rôle du budget

Le budget joue un rôle essentiel tout au long du cycle du projet/programme.

Phase de planification

La planification du budget permet aux responsables du projet et à d'autres de se faire une idée précise des coûts probables du projet. Elle garantit que ces coûts sont réalistes eu égard aux fonds nécessaires pour mettre en œuvre les activités permettant d'atteindre les résultats attendus.

Lorsqu'ils établissent les budgets, les responsables de projet devraient avoir des entretiens approfondis avec le personnel chargé de certaines parties du projet, ainsi qu'avec les personnes qui gèrent le budget global du programme ou les budgets opérationnels, de façon à s'assurer que la budgétisation est réaliste.

Mobilisation des ressources

Un plan et budget réaliste est indispensable à la collecte de fonds et à toute négociation avec des donateurs potentiels. Il présente ce pour quoi l'organisation utilisera les fonds, et les résultats qu'elle espère obtenir grâce à ces fonds. Un plan et budget clair et réaliste, qui assure la confiance des donateurs, est donc essentiel pour élaborer un plan de mobilisation des ressources qui contribuera à obtenir des financements permettant de mener l'intervention comme prévu.

FIGURE 17. Exemple de structure d'un budget

Budget du projet						
Activités du projet	Fournitures	Capital	Transport	Personnel	Général	Total
Produit 1.1						
Activité 1.1.1						
Activité 1.1.2						
Produit 1.2						
Activité 1.2.1						
Activité 1.2.2						
Activité 1.2.3						
Produit 3						
Activité 1.3.1						
Activité 1.3.2						
Analyse de la situation, suivi et évaluation						
Suivi						
Évaluation à mi-parcours/finale						
Total						

Phase de mise en œuvre

Un budget clair et précis est le principal élément permettant de garantir que les ressources financières seront suffisantes pour mener les activités prévues.

Suivi

Un budget précis et détaillé (au niveau des activités) permet de suivre de façon continue les dépenses réelles par rapport au calendrier des activités, un moyen crucial de veiller à ce que l'intervention se déroule conformément aux plans. Un suivi de qualité permet de réviser le plan du projet si nécessaire, et ainsi d'assurer une meilleure mise en œuvre en termes de réalisation des objectifs fixés.

Il est en outre nécessaire de réviser le budget durant la mise en œuvre du projet. Lorsqu'il existe des différences importantes entre les chiffres du budget et les chiffres réels, il peut être nécessaire d'adapter le plan et budget ou d'examiner et d'analyser plus précisément les raisons de ces différences.

Rapports financiers

Le budget est le point de départ des rapports financiers aux donateurs. La confiance des donateurs sera accrue si les rapports sont sains relativement au budget, d'où la nécessité de disposer d'un plan et budget réaliste. Il est en outre important que les rapports descriptifs et financiers soient préparés conjointement et soient cohérents.

Il est très utile de pouvoir suivre les dépenses d'un projet par activité. Cela permet au responsable de projet de voir facilement et clairement comment la mise en œuvre du projet progresse.

12. See the International Federation's Management Policy for Evaluations 2010 for detailed definitions of these criteria.

> 6.3 Analyse de la viabilité

Il convient de vérifier que les interventions sont durables avant de les mettre en œuvre. Une intervention est dite durable lorsqu'elle peut apporter des effets bénéfiques durables pour le groupe cible choisi, après que la principale assistance des donateurs a pris fin¹⁵.

Les facteurs suivants devraient être pris en compte lors de la planification/conception et de la mise en œuvre de projets ou de programmes :

- > **Politiques de soutien** : Des politiques spécifiques doivent-elles être élaborées pour soutenir le projet/programme?
- > **Aspects socioculturels** : Ils ont un impact sur la motivation et la participation. Décrivez des mesures visant à encourager la participation de toutes les parties prenantes.
- > **Problématique hommes-femmes** : Reportez-vous à la liste de contrôle ci-dessous.
- > **Capacités institutionnelles et de gestion** : Reportez-vous à l'analyse FFOM (p. 22), un outil utile sous de nombreux aspects, notamment (comme suggéré ici) pour évaluer les capacités de l'organisation ou de l'équipe de mise en œuvre.
- > **Questions d'environnement** : Le projet aura-t-il sur l'environnement un impact qui doit être pris en compte? Quelles mesures de protection doivent être mises en place et inscrites au budget?
- > **Technologie appropriée** : La technologie utilisée est-elle culturellement appropriée? Les technologies comprises dans le projet/programme s'appuieront-elles sur des technologies/un savoir-faire existants, ou sur les différents besoins des hommes et des femmes?
- > **Questions économiques et financières** : Qui couvrira les frais de fonctionnement, d'entretien et d'amortissement?
- > **Gestion des risques** : Décrivez comment les hypothèses/risques définis dans le cadre logique seront suivis, ainsi que les mesures qui seront prises pour réduire les risques au minimum.
- > **Stratégies de retrait** : Si le projet/programme nécessite initialement une intervention ou une gestion externes, décrivez comment la totalité du contrôle et de la gestion sera progressivement transférée aux parties prenantes compétentes.

6.3.1 Liste de contrôle relative à la problématique hommes-femmes¹⁶

Tant pour garantir la réussite du projet/programme que pour des questions politiques, il est essentiel de tenir compte de la problématique hommes-femmes dans la phase de conception. Il s'agit là d'un sujet complexe qui est abordé plus en détail dans un certain nombre de publications, notamment le *Manuel de formation à l'équité entre les sexes* de la Fédération internationale (2004) et le *Guide pour l'intégration de l'égalité des sexes dans l'action humanitaire* du Comité permanent interorganisations (2006). Une brève liste de contrôle par phase de projet/programme est fournie ci-dessous.

15. Principles for project assessment, Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE. Paris, 1988.

16. Adapté de March, Candida. Concepts and frameworks for gender analysis and planning. A tool kit. Oxfam Royaume-Uni/Irlande, 1996.

Appréciation initiale

- > Étudier les rôles/rerelations hommes-femmes dans la zone où les activités se dérouleront.
- > Comprendre les problèmes des femmes, des hommes, des filles et des garçons de leur point de vue, et prendre en compte l'âge, le handicap et les différences socioéconomiques et ethniques.

Planification

- > S'assurer que la proposition tient compte des problèmes relatifs aux questions de genre définies dans l'analyse de la situation.
- > Intégrer les points de vue des femmes, des hommes, des filles et des garçons dans le plan, en s'assurant que tous les groupes sont représentés.
- > Vérifier si le budget du projet/programme comprend les activités nécessaires pour intégrer efficacement une perspective d'égalité entre les sexes à toutes les étapes.
- > Définir des indicateurs sensibles à la problématique hommes-femmes, en posant par exemple les questions suivantes : Comment les femmes ont-elles contribué aux discussions et aux décisions ? Comment ont-elles réagi aux changements politiques améliorant leur statut ? Des changements ont-ils été apportés à leur accès aux ressources et leur capacité de les utiliser ?

Mise en œuvre et suivi

- > Veiller à ce que les deux sexes participent de façon adéquate à la mise en œuvre du projet/programme.
- > S'assurer que la participation n'accroît pas simplement la charge de travail des femmes, mais qu'elle leur fait prendre une part active à la prise de décisions.
- > Recueillir et analyser des données ventilées par sexe et par âge à chaque fois que c'est possible.

Évaluation

- > Évaluer les différents impacts que le projet/programme a eus sur les hommes et les femmes.
- > Intégrer les questions de genre et/ou assurer une représentation équilibrée des femmes et des hommes dans l'équipe.

7. Regarder vers l'avenir: suivi et évaluation

Le présent manuel a commencé par donner un aperçu de la gestion axée sur les résultats, qui se concentre sur la planification de résultats mesurables. Cette approche nous aide, comme d'autres, à mieux évaluer et à mieux apprécier la valeur de notre travail.

Le manuel a ensuite décrit les quatre phases du cycle de projet/programme (voir Figure 18) et examiné en détail les étapes d'analyse et de conception de la phase de planification, pendant lesquelles des objectifs mesurables sont déterminés et définis. Ces objectifs, qui sont les fondations sur lesquelles sont construits nos projets et nos programmes, sont résumés dans une matrice de cadre logique. Le cadre logique définit en outre les indicateurs et les moyens de vérification permettant de mesurer la réalisation des objectifs, ainsi que les hypothèses clés qui peuvent influencer la réalisation.

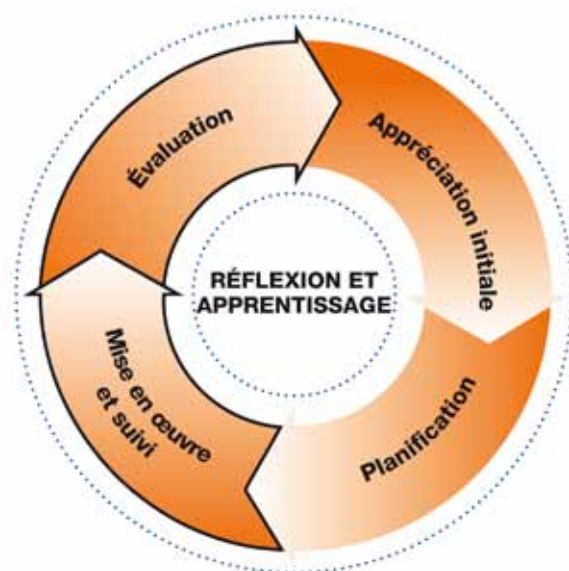


FIGURE 18

**Cycle de projet/
programme**
(accent mis sur le
suivi et l'évaluation)

Les phases d'appréciation initiale et de planification jettent les bases de la mise en œuvre des projets/programmes. Avec la mise en œuvre, le cycle entre dans les deux phases suivantes, qui comprennent le suivi et l'évaluation.

Le suivi et l'évaluation s'appuient sur le cadre logique élaboré durant la phase de planification. Ces étapes seront donc le thème central de la suite de ce manuel. Toutefois, il nous semble opportun de survoler brièvement certains des points clés liés au suivi et à l'évaluation.

Le suivi désigne la collecte et l'analyse courantes d'informations, effectuées dans le but de suivre les progrès, de s'assurer de la conformité et de prendre des décisions en connaissance de cause pour la gestion du projet/programme. Il se concentre sur ce qui est fait et sur la façon de le faire. Par conséquent, comme souligné dans ce manuel, il est essentiel que les objectifs soient bien définis, avec des indicateurs SMART (voir Section 5.5.2, p. 40) permettant de mesurer les processus en cours et les résultats. Un suivi fiable permet aux équipes du projet/programme de cerner des tendances et des

constantes, d'adapter les stratégies et de prendre des décisions au sujet des ressources humaines, financières et matérielles en vue d'accroître l'efficacité du projet/programme.

L'évaluation est définie comme la collecte et l'analyse périodiques d'informations constituant la base d'une « évaluation, aussi systématique et objective que possible, d'un projet, d'un programme ou d'une politique en cours ou achevé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, la productivité en termes de développement, l'efficacité, l'impact et la viabilité. Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles, permettant d'intégrer les enseignements tirés dans le processus décisionnel des bénéficiaires comme des donateurs »¹⁷.

Comme c'est le cas pour le suivi, il est indispensable de définir des indicateurs fiables durant la phase de planification pour procéder à des évaluations à différents stades du projet/programme (évaluations à mi-parcours ou finales). À son tour, l'évaluation contribue au nouveau processus de planification en vue soit de la poursuite de la même intervention, soit de la mise en œuvre d'une nouvelle intervention, soit encore de la fin de l'intervention.

Un outil de suivi important est le **plan de suivi et d'évaluation** (parfois appelé « matrice de planification du suivi et de l'évaluation »). Ce plan s'élabore sur la base des éléments de la matrice du cadre logique et vise à définir des exigences clés en matière d'informations pour chaque indicateur. Il s'agit d'un outil crucial pour la planification et la gestion de la collecte, de l'analyse et de l'utilisation des données. Le plan de suivi et d'évaluation fait progresser d'une étape le cadre logique en soutenant la mise en œuvre et la gestion du projet/programme.

Une différence fondamentale entre le suivi et l'évaluation est constituée par les priorités sur lesquelles chacun est axé: le suivi tend à se concentrer sur la mise en œuvre opérationnelle, tandis que l'évaluation porte principalement sur les effets ou l'impact de la mise en œuvre. Le suivi et l'évaluation sont étroitement liés, car le suivi fournit des informations qui peuvent aussi servir aux évaluations. Par conséquent, il est recommandé de planifier ces deux fonctions primordiales dans le cadre d'un système de suivi et d'évaluation cohérent et global.

Le suivi et l'évaluation sont les fondements de **comptes rendus clairs et précis** sur les résultats obtenus par une intervention. Le compte rendu est grandement facilité lorsque les objectifs et les indicateurs sont clairement définis durant la phase de planification, et qu'un système de suivi et d'évaluation global est établi pour recueillir des informations sur le déroulement. Ainsi, rendre des comptes ne constitue plus une corvée, mais devient au contraire une occasion d'effectuer une analyse critique et de tirer des enseignements sur l'organisation, éclairant la prise de décisions et l'évaluation de l'impact.

La suite de ce manuel examinera de façon plus approfondie les composantes clés d'un système de suivi et d'évaluation, depuis la planification du suivi et de l'évaluation jusqu'à la collecte et à l'analyse de données et au compte rendu. Chaque phase de la gestion de projet/programme joue un rôle crucial pour nous aider à remplir notre mission: fournir des services de qualité aux personnes qui en ont besoin, de façon responsable et efficace.

17. Cette définition, tirée de la Politique d'évaluation de la Fédération internationale, a été empruntée à l'OCDE/CAD (Comité d'aide au développement), Groupe de travail sur l'évaluation de l'aide, Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats, 2002.

Annexes/



Annexe 1

Comment créer un « arbre des problèmes »

Un « **problème** » est défini ici comme « une situation insatisfaisante qui peut être difficile à supporter ». L'analyse des problèmes est une étape cruciale de la planification de programme/projet, car elle oriente toutes les analyses et les prises de décisions ultérieures sur les priorités.

Dans l'idéal, la création d'un arbre des problèmes devrait être entreprise comme une activité de groupe participative à laquelle sont associées, à chaque fois que c'est possible et utile, les personnes que l'intervention vise à aider. Pour ce faire, vous avez besoin de morceaux de papier ou de carton sur lesquels inscrire chacun des problèmes, qui pourront être ensuite organisés visuellement dans des relations de cause à effet.

Un exemple détaillé d'arbre des problèmes est présenté à la Figure 19: Arbre des problèmes détaillé, p. 57. Cet exemple illustre le type d'arbre des problèmes qui pourrait être élaboré lorsque l'on étudie les raisons pour lesquelles les capacités de réduire les effets des catastrophes sont faibles dans une zone (le « District oriental »).

Pour élaborer un arbre des problèmes, suivez pas à pas la procédure ci-après et adaptez-la aux besoins spécifiques du groupe cible.

Étape 1: Réfléchissez ensemble aux problèmes que les participants jugent prioritaires

Cette étape peut être menée de façon totalement ouverte (sans notion préalable des préoccupations/problèmes prioritaires des participants) ou plus dirigée (en précisant un problème ou un objectif « connu » hautement prioritaire, défini sur la base d'une analyse préliminaire des informations existantes et de consultations avec les parties prenantes durant l'appréciation initiale). Il est important de commencer par se mettre d'accord sur la définition d'un « problème » (voir ci-dessus).

Étape 2: À partir des problèmes définis pendant la séance de réflexion de groupe, convenez du problème principal ou essentiel

C'est là une étape cruciale du processus, qui nécessite un fort consensus du groupe. Pendant cette phase, les membres du groupe devraient vérifier qu'ils ont correctement défini le problème principal et s'assurer que celui-ci est pertinent pour leur travail.

Inscrivez le problème fondamental sur un papillon autocollant ou un morceau de carton et placez-le au milieu du mur ou sur le sol. Il représentera le tronc de l'arbre. Pour simplifier le processus, il est généralement recommandé de se concentrer sur un seul problème à la fois.

Étape 3: Commencez à établir une hiérarchie des causes et des effets

> **Définissez les causes du principal problème** en demandant « Pourquoi? », jusqu'à ce que vous ne puissiez pas aller plus loin. Certains problèmes peuvent avoir plus

d'une cause. Les problèmes directement responsables du principal problème sont placés sous celui-ci. Ce sont les racines.

- > **Définissez les effets du principal problème** en demandant « Qu'est-ce qui se produit ensuite? », jusqu'à ce que vous ne puissiez pas aller plus loin. Certains problèmes peuvent avoir plus d'un effet. Les problèmes qui sont désignés comme des effets directs du problème principal ou essentiel sont placés au-dessus du tronc. Ce sont les branches.

Tous les autres problèmes sont ensuite triés de la même manière. Si deux causes ou plus se combinent pour produire un effet, elles doivent être placées au même niveau dans le diagramme. Encouragez la discussion et veillez à ce que tous les participants se sentent libres de déplacer les papillons autocollant ou les cartes.

Étape 4: Reliez les problèmes par des flèches de cause à effet montrant clairement les liens clés

Étape 5: Passez le diagramme en revue

Vérifiez l'arbre des problèmes afin de vous assurer que chaque problème mène logiquement au suivant. Demandez-vous ou demandez au groupe: Y a-t-il des problèmes importants qui n'ont pas encore été mentionnés? Si oui, précisez ces problèmes et ajoutez-les à l'endroit approprié. (Voir Figure 19 pour un exemple détaillé d'arbre des problèmes terminé.)

Étape 6: Faites la synthèse des problèmes

À ce stade, il peut être utile de regrouper les problèmes qui apparaissent de nombreuses fois et d'éliminer certains niveaux de l'arbre des problèmes afin de se concentrer sur les causes et les effets les plus immédiats du principal problème défini (voir la Figure 5: Arbre des problèmes simplifié, p. 24).

Étape 7: Faites une copie du diagramme

Copiez l'arbre des problèmes sur une feuille de papier à conserver dans les archives, ou photographiez-le.

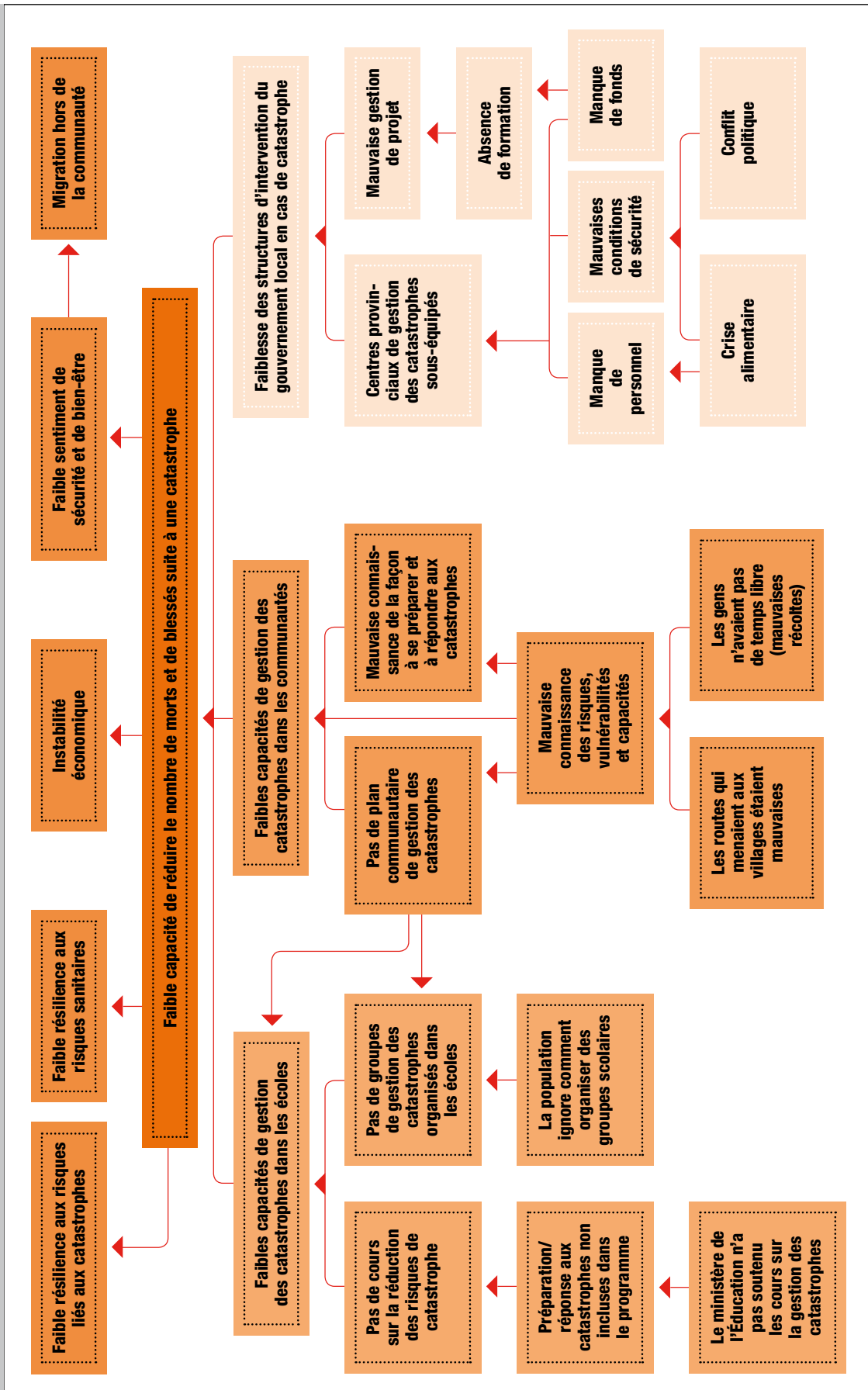
Le résultat de cet exercice (l'arbre des problèmes) devrait donner une version fidèle, mais simplifiée, de la réalité. Un arbre des problèmes ne peut pas (et ne doit pas) contenir ni expliquer les complexités de toutes les relations de cause à effet qui peuvent être définies. Une fois terminé, l'arbre des problèmes présente une image sommaire de la situation négative existante.

De plus, le processus est aussi important que le résultat. Il devrait être considéré comme une expérience d'apprentissage et une occasion d'exprimer différents points de vue et intérêts.

Le cas échéant, les différents aspects de certains problèmes peuvent être approfondis dans le cadre de discussions de groupe ou d'entretiens.

Lorsque la population cible participe à la création de l'arbre des problèmes est créé avec la participation de la population cible, l'analyse du problème est enrichie et l'apprentissage commun de toutes les personnes concernées est favorisé.

FIGURE 19. Arbre des problèmes détaillé



Annexe 2

Comment créer et utiliser un arbre des objectifs

Élaborer l'arbre des objectifs

Étape 1: Créez un arbre des objectifs sur le modèle de l'arbre des problèmes

Exprimez positivement chacun des problèmes de l'arbre des problèmes en reformulant les situations négatives en situations positives souhaitables. Reproduisez la forme de l'arbre des problèmes, en plaçant les objectifs à la même place que les problèmes.

Pour créer un arbre des objectifs, il faut étudier les besoins issus des problèmes, les besoins constituant le lien entre les problèmes et les objectifs.

PROBLÈME →	BESOIN →	OBJECTIF
Faibles capacités de gestion des catastrophes dans les communautés	Moyens d'atténuer les effets des catastrophes	La capacité de la communauté à se préparer et à répondre aux catastrophes est accrue

Étape 2: Vérifiez la logique (relations de cause à effet) pour vous assurer que l'objectif a un sens

La réalisation des objectifs de niveau inférieur contribuera-t-elle à celle des objectifs de niveau supérieur? Le cas échéant, modifier les objectifs

- > en revoyant les formulations;
- > en ajoutant de nouveaux objectifs, s'ils semblent utiles et nécessaires pour atteindre l'objectif du niveau suivant;
- > en éliminant les objectifs qui semblent inappropriés ou inutiles.

Des causes proches du pied de l'arbre peuvent être très générales. Elles ne peuvent pas être transformées en objectifs qui pourraient être facilement atteints par une intervention, mais constituent plutôt des facteurs externes, qui doivent être pris en compte et évalués pour vérifier la faisabilité de l'intervention (voir Section 5.4, p. 35).

Méthode suggérée pour choisir des objectifs et trouver des solutions

Étape 1: Définir les solutions potentielles

Examinez l'arbre des objectifs et rassemblez les objectifs de façon à définir des «solutions» potentielles générales, parmi lesquelles un choix devra être opéré. Pour ce faire, étudiez quels objectifs sont directement liés par une relation de cause à effet (voir la Figure 7, p. 27 et la Figure 8, p. 28).

Les avantages ou les inconvénients potentiels des différents moyens d'aborder les problèmes peuvent avoir déjà été examinés durant la «phase d'analyse». Ces questions et

options doivent à présent être étudiées de plus près pour déterminer la portée probable de l'intervention, avant d'entreprendre un travail de conception plus approfondi.

Étape 2: Choisir la solution la plus appropriée

Sur la base de l'ensemble des solutions inscrites dans l'arbre des objectifs, vous devez maintenant déterminer quelle solution est la plus appropriée. Cela déterminera également la portée de l'intervention. Pour ce faire, vous pouvez répondre à une série de questions:

- > Quels objectifs répondront le plus efficacement aux besoins de la population cible et d'autres groupes vulnérables recensés?
- > Quels objectifs sont compatibles avec les Principes fondamentaux, le mandat et les politiques de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge?
- > Quelle combinaison d'objectifs notre organisation et notre équipe ont-elles la capacité d'atteindre efficacement?
- > D'autres organisations s'intéressent-elles déjà au problème?
- > Comment favoriser au mieux l'appropriation locale du projet/programme, notamment en renforçant les capacités des institutions locales?
- > Contraintes et risques: dans quelle mesure l'intervention est-elle vulnérable à des facteurs externes? (voir aussi la Section 5.4, p. 35)
- > Quelles sont les options les plus efficaces par rapport à leur coût?
- > Comment pouvons-nous tenir compte du respect de la culture et des stratégies locales?

Que ne fera pas l'organisation ?

Un moyen pratique de décider quels objectifs choisir consiste à examiner les facteurs que le projet/programme ne traitera pas. Il s'agit de facteurs qui:

- > pourraient éventuellement avoir une incidence sur la réussite de l'intervention, mais seront couverts par d'autres acteurs;
- > sont peu susceptibles d'avoir un impact important sur la réussite du projet/programme;
- > n'ont que peu d'importance dans la réalisation du principal objectif.

Certains «filtres» clés peuvent être utilisés pour déterminer ce que l'organisation ne peut pas ou ne devrait pas chercher à faire, notamment:

A. Contraintes et risques: dans quelle mesure l'intervention est-elle vulnérable à des facteurs externes ?

Dans l'exemple de la Figure 7, p. 27, les facteurs externes sur lesquels l'intervention n'a pas de prise, mais qui devraient rester positifs sont les suivants:

- > Les membres de la communauté n'ont pas de nouvelles obligations qui les empêchent de participer.
- > L'accès aux villages est possible (état des routes suffisant).
- > Les dirigeants politiques locaux soutiennent le processus.
- > La situation politique et de sécurité reste stable.

B. Capacités, mandat et expérience des différentes organisations

Toujours dans cet exemple, les objectifs qui sont importants pour atteindre le principal objectif défini, mais qui seront gérés par d'autres organisations, sont les suivants :

- > Les structures d'intervention du gouvernement local en cas de catastrophe sont solides.
- > Les centres provinciaux de gestion des catastrophes sont bien équipés.
- > Du personnel qualifié est en place à l'échelon provincial.

Dans cet exemple, les informations tirées de l'appréciation initiale montraient qu'il y avait un problème de faiblesse des structures d'intervention du gouvernement local en cas de catastrophe, mais que le gouvernement national disposait déjà d'un vaste programme de renforcement des capacités provinciales d'intervention en cas de catastrophe pour résoudre ce problème.

De plus, la Société nationale ne possède pas les compétences nécessaires pour fournir des conseils aux bureaux du gouvernement local, et n'interviendrait donc pas dans un tel contexte.

C. Capacités et perspectives existantes : qu'est-ce que les personnes touchées peuvent faire par elles-mêmes ?

Il est essentiel d'examiner les capacités existantes de la communauté, conformément à l'approche participative et à la responsabilité éthique qui sont les fondements de ce manuel. De plus, tirer parti des capacités existantes contribuera en principe à la viabilité des résultats et à l'amélioration de la résilience de la communauté. Dans l'exemple proposé ici, la majorité des objectifs définis sont liés à la collaboration avec les communautés de façon à prendre appui sur leurs capacités existantes.

Annexe 3

Glossaire de termes choisis

Terme	Définition
Activités	Ensemble des tâches à accomplir pour obtenir les produits.
Appréciation initiale	Processus permettant de comprendre la situation en cours et de décider si une intervention est nécessaire. Pour ce faire, il faut déterminer les facteurs clés qui influencent la situation, notamment les problèmes et leurs causes, ainsi que les besoins, les intérêts, les capacités et les contraintes des différentes parties prenantes.
Évaluation	Appréciation, aussi systématique et objective que possible, d'un projet, d'un programme ou d'une politique en cours ou achevé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, la productivité en termes de développement, l'efficacité, l'impact et la viabilité.
Finalité	Résultats à long terme qu'une intervention vise à atteindre, auxquels des facteurs extérieurs à l'intervention peuvent contribuer.
Hypothèse	Facteurs extérieurs formulés de façon positive qui sont importants pour la réussite de l'intervention et probables (ni certains, ni improbables), et sur lesquels l'intervention n'a pas de prise.
Impact	Résultats effectifs à long terme que l'intervention a produits, qu'ils soient positifs ou négatifs, primaires ou secondaires, directs ou indirects, attendus ou involontaires.
Indicateur	Unité de mesure qui aide à évaluer les progrès réalisés vers l'accomplissement d'un résultat attendu (objectif).
Objectifs	Résultats attendus d'une intervention, qui peuvent être répartis en différents niveaux selon leur ordre d'importance (par exemple produits, réalisations et finalité).
Plan	Plus haut niveau de planification opérationnelle, qui regroupe plusieurs programmes (et leurs projets, activités, etc., respectifs) en vue d'atteindre certains des objectifs stratégiques de l'organisation.
Planification	Processus visant à définir les résultats attendus (objectifs) d'une intervention, les apports et les activités nécessaires pour produire ces résultats, les indicateurs servant à mesurer leur accomplissement et les hypothèses clés qui peuvent influencer sur l'obtention des résultats attendus (objectifs).
Planification opérationnelle	Processus consistant à déterminer comment les objectifs décrits dans le plan stratégique seront atteints « sur le terrain ». La planification opérationnelle couvre généralement le court terme (entre plusieurs mois et trois ans).
Planification stratégique	Processus par lequel une organisation décide où elle veut aller, et pourquoi. La planification stratégique couvre généralement le long terme (au moins trois ou quatre ans, jusqu'à dix ans) et guide l'orientation générale de l'organisation.
Problème	Situation insatisfaisante qui peut être difficile à supporter.

Terme	Définition
Produits (extrants)	Produits, biens et services tangibles et autres résultats immédiats qui permettent de concrétiser les réalisations.
Programme	Ensemble de projets coordonnés mis en œuvre pour atteindre des objectifs spécifiques selon un calendrier, un budget et des paramètres de performance définis. Les programmes visant à atteindre un objectif commun sont regroupés sous une entité commune (plan national, opération, alliance, etc.).
Projet	Ensemble d'activités coordonnées mises en œuvre pour atteindre des objectifs spécifiques selon un calendrier, un budget et des paramètres de performance définis. Les projets visant à atteindre un objectif commun forment un programme.
Réalisations	Principaux résultats qu'une intervention vise à obtenir, le plus souvent en ce qui concerne les connaissances, les attitudes ou les pratiques du groupe cible.
Résultats	Effets d'une intervention, lesquels peuvent être attendus ou involontaires, positifs ou négatifs. Les trois niveaux les plus élevés de résultats sont les produits, les réalisations et l'impact.
Suivi	Collecte et analyse courantes d'informations dans le but de suivre les progrès, de s'assurer de la conformité et de prendre des décisions en connaissance de cause pour la gestion du projet/programme.



Les Principes fondamentaux du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge

Humanité

Né du souci de porter secours sans discrimination aux blessés des champs de bataille, le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, sous son aspect international et national, s'efforce de prévenir et d'alléger en toutes circonstances les souffrances des hommes. Il tend à protéger la vie et la santé ainsi qu'à faire respecter la personne humaine. Il favorise la compréhension mutuelle, l'amitié, la coopération et une paix durable entre tous les peuples.

Impartialité

Il ne fait aucune distinction de nationalité, de race, de religion, de condition sociale et d'appartenance politique. Il s'applique seulement à secourir les individus à la mesure de leur souffrance et à subvenir par priorité aux détreesses les plus urgentes.

Neutralité

Afin de garder la confiance de tous, le Mouvement s'abstient de prendre part aux hostilités et, en tout temps, aux controverses d'ordre politique, racial, religieux et idéologique.

Indépendance

Le Mouvement est indépendant. Auxiliaires des pouvoirs publics dans leurs activités humanitaires et soumises aux lois qui régissent leur pays respectif, les Sociétés nationales doivent pourtant conserver une autonomie qui leur permette d'agir toujours selon les principes du Mouvement.

Volontariat

Il est un mouvement de secours volontaire et désintéressé.

Unité

Il ne peut y avoir qu'une seule Société de la Croix-Rouge ou du Croissant-Rouge dans un même pays. Elle doit être ouverte à tous et étendre son action humanitaire au territoire entier.

Universalité

Le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, au sein duquel toutes les Sociétés ont des droits égaux et le devoir de s'entraider, est universel.

Planification de projet/programme

Manuel d'orientation

Une publication de la Fédération internationale
des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge

Pour plus d'informations, veuillez contacter :

À Genève, Secrétariat de la Fédération internationale

Case postale 372
CH-1211 Genève 19 – Suisse
Téléphone : +41 22 730 4222
Téléfax : +41 22 733 0395
E-mail : secretariat@ifrc.org
Site Web : <http://www.ifrc.org>



La Fédération internationale
des Sociétés de la Croix-Rouge
et du Croissant-Rouge soutient
les activités humanitaires
des Sociétés nationales parmi
les populations vulnérables.

En coordonnant les secours
internationaux en cas de
catastrophe et en encourageant
l'aide au développement, elle vise
à prévenir et à atténuer
les souffrances humaines.

La Fédération internationale,
les Sociétés nationales et
le Comité international de
la Croix-Rouge constituent
le Mouvement international
de la Croix-Rouge et du
Croissant-Rouge.
