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 *planifiée*	■	■	■									
Mise en œuvre		■	■	■								
Activité 1.1.2 *planifiée*		■	■	■								
Mise en œuvre				■	■	■						
Produit 1.2												
Activité 1.2.1 *planifiée*		■	■	■	■	■	■					
Mise en œuvre			■	■	■	■	■					
Activité 1.2.2 *planifiée*				■	■	■	■	■				
Mise en œuvre					■	■	■	■	■			
Activité 1.2.3 *planifiée*						■	■	■	■			
Mise en œuvre								■	■	■		
Produit 1.3												
Activité 1.3.1 *planifiée*	■	■	■	■	■							
Mise en œuvre			■	■	■	■	■	■				
Activité 1.3.2 *planifiée*									■	■	■	■
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 Évaluations 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 fin[15].

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-femmes[16]

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. À tool kit. *Oxfam Royaume-Uni/Irlande, 1996.*

Appréciation initiale

> Étudier les rôles/relations 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.

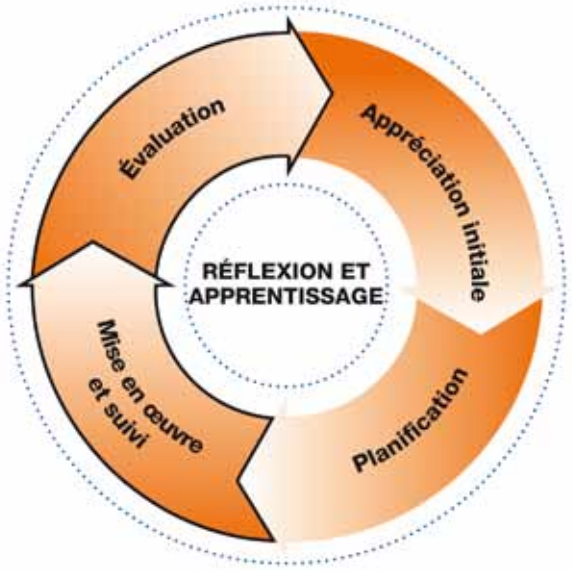


FIGURE 18
Cycle de projet/programme
(accent mis sur le suivi et l'évaluation)

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.

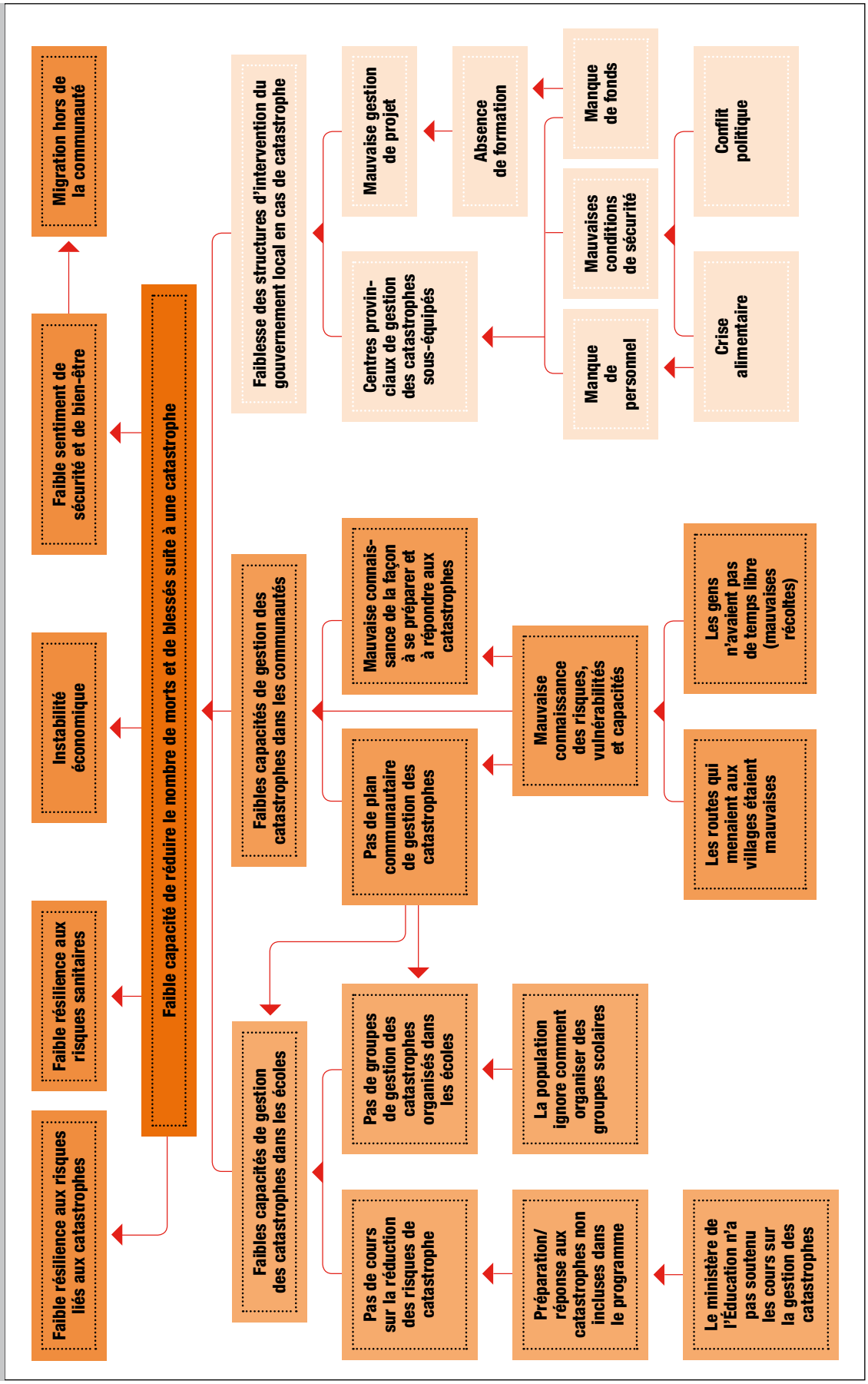
Le résultat de cet exercice (l'arbre des problèmes) devrait donner une version fidèle, mais simplifiée, de la réalité. Un arbre des problèmes ne peut pas (et ne doit pas) contenir ni expliquer les complexités de toutes les relations de cause à effet qui peuvent être définies. Une fois terminé, l'arbre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

SOCIETATEA DE CRUCE ROȘIE
REPUBLICA MOLDOVA

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 détresses 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 :

Á 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.

191600 08/2010 F 1000