

**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.

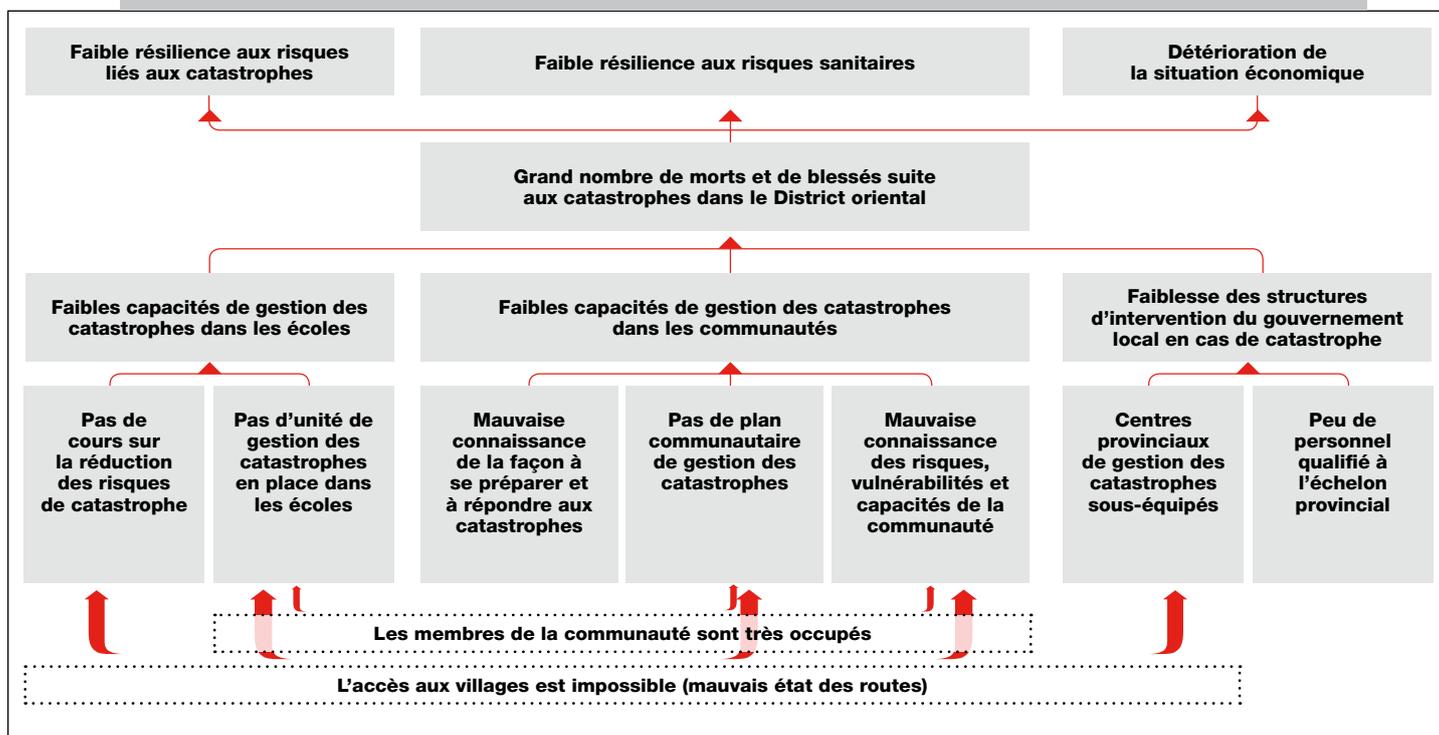
Étape 3 : Définir et analyser les causes et les effets du ou des problèmes essentiels.

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

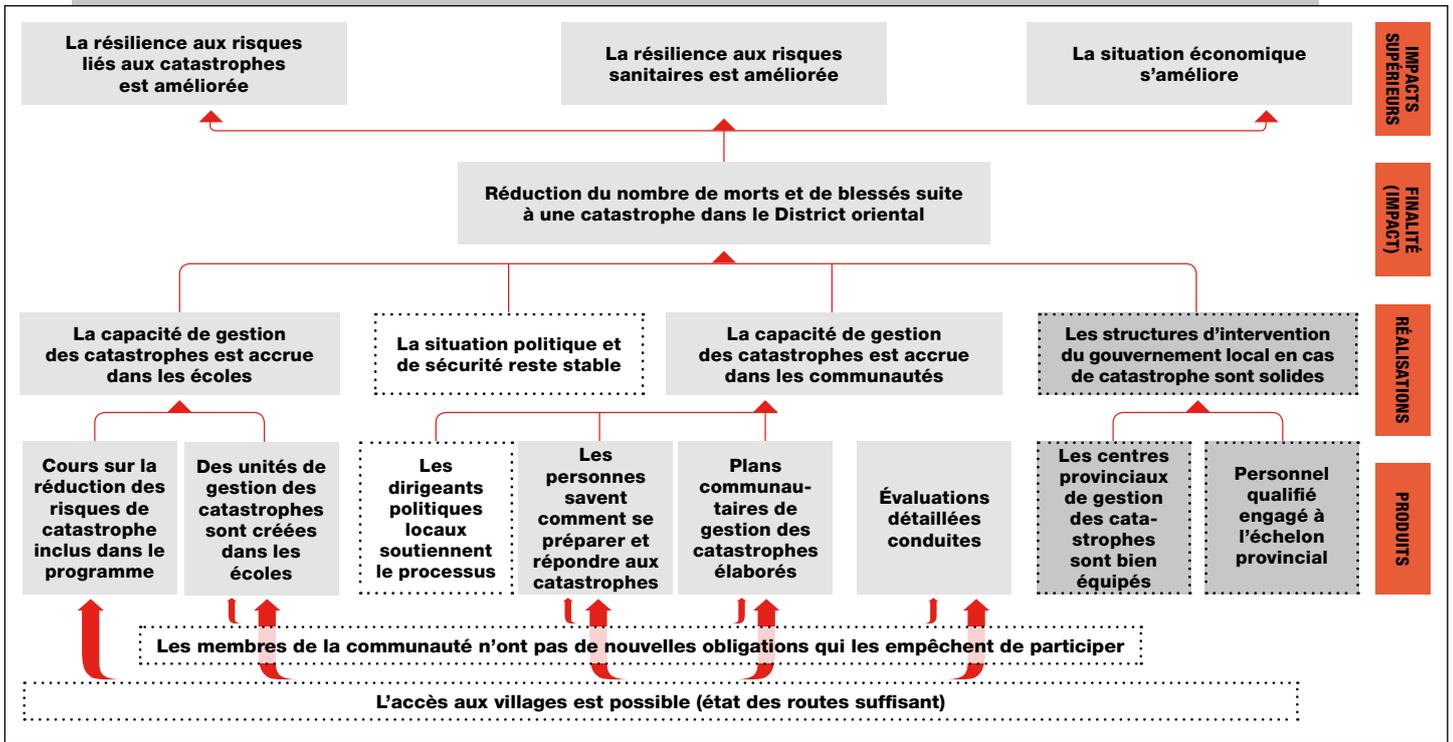
Examinez l'arbre des objectifs et rassemblez les objectifs de façon à définir des « solutions » potentielles générales, en déterminant quels objectifs sont directement liés par une relation de cause à effet (voir Figure 7, Choix des objectifs, ci-contre).

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.)

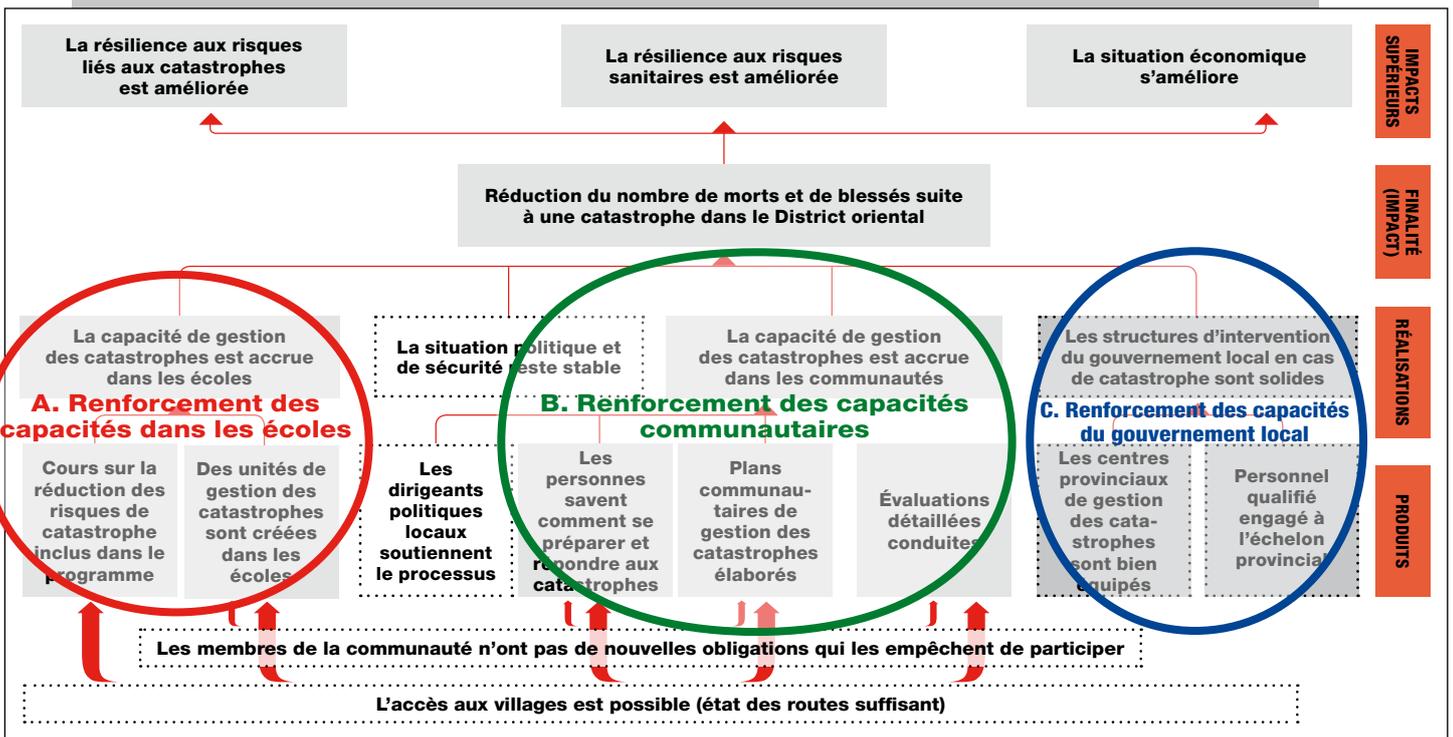
FIGURE 6. Arbre des objectifs



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.