

LISTE DES ACRONYMES

- **AGR :** Activités Génératrices de Revenus
- **BNGRC :** Bureau National de Gestion des Risques et des Catastrophes
- **CAD :** Comité d'Aide au Développement
- **CAH :** Cadre d'Action de Hyogo
- **CARE :** Cooperative for American Remittances Everywhere
- **CERF:** Fonds central d'intervention d'urgence des Nations Unies
- **CFA :** Commercial First Aid
- **CICR :** Comité international de la Croix-Rouge
- **CNGRC :** Conseil National de Gestion des Risques et des Catastrophes
- **COI :** Commission de l'Océan Indien
- **CPGU :** Cellule de Prévention et de Gestion des Urgences
- **CRM :** Croix-Rouge Malagasy
- **DB :** Développement Branche
- **DIH :** Droit International Humanitaire
- **DMGRC :** Diplôme d'études supérieures spécialisées Multidisciplinaire en Gestion des Risques et des Catastrophes
- **DO :** Développement Organisationnel
- **DOTS :** Directly Observed Treatment, Short-course
- **ECHO:** European Community Humanitarian Office
- **EHA:** Eau – Hygiène – Assainissement
- **EVC:** Etude de Vulnérabilité et de Capacité
- **FICR:** Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (ou Fédération)
- **GAR :** Gestion Axée sur les Résultats
- **GBV :** Gender Based Violence
- **GIEC :** Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat
- **GRC :** Gestion des Risques et des Catastrophes
- **HCR :** Haut Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés
- **HR :** Human Resources
- **IDH :** Indicateur de Développement Humain

- **IRC :** International Rescue Committee
- **MICR :** Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge
- **MSF :** Médecins Sans Frontière
- **NDRT:** National Disaster Response Team
- **NSA:** National Strategy Application
- **OCDE :** Organisation de Coopération et de Développement Economiques
- **OCHA :** Office for the Coordination of Humanitarian Affairs
- **OMD:** Objectifs du Millénaire pour le Développement
- **ONG :** Organisation Non Gouvernementale
- **ONU :** Organisation des Nations Unies
- **OXFAM :** Oxford Committee for Famine Relief
- **PIROI:** Plate-forme d'Intervention Régionale de l'Océan Indien
- **PMER :** Planing Monitoring Evaluation Reporting
- **PNGRC :** Programme National de Gestion des Risques et Catastrophes naturelles
- **PNUD :** Programme des Nations unies pour le développement
- **PPN :** Produits de Première Nécessité
- **PPVH :** Promotion des Principes et des Valeurs Humanitaires de la Croix-Rouge
- **PTF :** Partenaire Technique et Financier
- **RRC :** Réduction des Risques de Catastrophes
- **SG :** Secrétaire Général
- **SNGRC :** Stratégie Nationale de Gestion de Risques et Catastrophes
- **SN :** Société Nationale
- **SMART :** Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporels
- **SRA :** Santé Reproductive des Adolescents
- **SRI :** Système de riziculture intensive
- **TB:**TuBerculose
- **UNICEF :** United Nations International Children's Emergency Fund
- **UNISDR:** United Nations International Strategy for Disaster Reduction
- **VIH:** Virus de l'Immunodéficience Humaine

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les projets de la CRM les plus récents, étudiés dans le cadre de notre étude	05
Tableau 2 : Les problèmes internes des projets étudiés et leur fréquence.....	07
Tableau 3 : Récapitulation des OMD et de la situation à Madagascar.....	22
Tableau 4 : Les 7 principes fondamentaux qui animent le MICR.....	30
Tableau 5 : La structure générale de la CRM.....	31
Tableau 6 : Description succincte du projet RRC Analamanga.....	46
Tableau 7 : Importance du manuel pour le personnel de la CRM.....	47
Tableau 8 : Le calendrier des réalisations relatif à ce projet.....	50
Tableau 9 : Les différents problèmes externes rencontrés par les projets étudiés.....	59

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Pourcentage des projets qui rencontrent des problèmes spécifiques.....	08
Figure 2 : Changement climatique, RRC/GRC et développement durable.....	23
Figure 3 : Processus de gestion des risques et des catastrophes.....	24
Figure 4 : Les emblèmes reconnus du MICR.....	30
Figure 5 : L’emblème de la CRM.....	30
Figure 6 : Organigramme de la CRM.....	32
Figure 7 : Cycle de projet/programme selon le FICR.....	40
Figure 8 : Fréquence d’utilisation du manuel.....	48

LISTE DES PHOTOS

Photo 1 : Un volontaire de la CRM soutenant les victimes du cyclone Haruna.....	11
Photo 2 : La CRM au service des blessés.....	17
Photo 3 : Un bouclier humain de la CRM pour protéger des civils blessés.....	17
Photo 4 : La Goutte de Lait.....	29
Photos 5 et 6 : Les volontaires qui sensibilisent à l'école La Réussite Anosipatrana.....	45

SOMMAIRE

Remerciements	i
Glossaire	iii
Liste des acronymes	vi
Liste des tableaux	viii
Liste des figures	ix
Liste des photos	x
INTRODUCTION.....	1
PARTIE I: La démarche de recherche et le contexte de notre étude	3
Chapitre 1 : La méthodologie de notre étude	3
Section I : Le déroulement général de notre stage au sein de la CRM.....	3
Section II : La méthodologie proprement dite	4
A) La démarche théorique.....	4
1) La revue de la littérature	4
2) Les entretiens avec les différents responsables	4
3) L'analyse de quelques projets de la CRM	5
B) La démarche empirique.....	8
1) L'élaboration du manuel de gestion de projet pour la CRM	8
2) Le pré-test.....	9
3) L'enquête	9
Chapitre 2 : Le monde de l'humanitaire.....	11
Section I : L'humanitaire, un monde de solidarité et d'entraide	11
Section II : Une histoire qui a débuté en 1863	12
Section III : L'humanitaire actuellement	14
A) L'action humanitaire en vertu des droits de l'homme	15
B) L'action humanitaire et le Droit International Humanitaire	15
C) Le contexte humanitaire mondial.....	17
Chapitre 3 : La situation malgache.....	19
Section I : Un pays vulnérable, surtout face aux aléas climatiques	19
A) Une exposition accrue aux risques.....	19
B) Un environnement économique qui se dégrade	20
Section II : En quête d'un développement durable	21
A) Un développement qui tient compte de l'avenir des générations futures	21

B) Madagascar et les OMD.....	21
C) Le changement climatique et la RRC/GRC, des concepts désormais inséparables du développement durable	23
1) La GRC et la RRC.....	24
2) La SNGRC et la PNGRC	25
3) Le changement climatique	26
Chapitre 4 : Le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge.....	27
Section I : Le Comité international de la Croix-Rouge.....	27
Section II : La Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge.	28
Section III : Les Sociétés Nationales.....	28
A) La Croix-Rouge Malagasy répond aux besoins des plus vulnérables	29
1) La CRM en tant que composante du MICR.....	29
2) La CRM et sa mission.....	31
3) La CRM et ses domaines d'activités.....	31
4) La structure de la CRM.....	31
B) Le plan stratégique 2011-2014 de la CRM.....	33
PARTIE II : Le manuel de gestion de projet de la CRM	35
Chapitre 1 : Les points à voir sur le manuel de gestion de projet pour la CRM	35
Section I : Le draft du manuel de gestion de projet disponible et ses apports	35
A) Les atouts de ce draft	35
1) Présence de quelques points essentiels.....	35
2) Présence de définitions simples et claires.....	36
3) Présence de procédures et d'outils techniques essentiels.....	36
B) Les limites de ce draft.....	36
1) Absence d'un contexte bien défini.....	36
2) Manque de responsabilités de certains acteurs clés d'un projet.....	36
3) Absence de démarche de gestion de fonds d'un projet.....	37
4) Absence d'exemples faciles à comprendre.....	37
5) Document non encore répandu dans les branches régionales.....	37
C) Les améliorations possibles	37
1) Introduction d'un contexte bien précis.....	38
2) Insertion des rôles de tous les concernés.....	38
3) Fourniture d'explications sur les différents outils et procédures.....	38

4) Ajout d'une démarche relative à la gestion des fonds.....	38
5) Accessibilité d'un tel document à tous ceux qui en ont besoin.....	39
Section II : Les approches de la gestion de projet soulignées par le FICR	39
A) Concentration sur les personnes.....	40
B) Gestion axée sur les résultats.....	40
Chapitre 2 : L'élaboration du manuel de gestion de projet pour la CRM.....	42
Section I : Les grandes lignes du manuel de gestion de projet pour la CRM	42
A) L'essence de la gestion de projet	42
B) L'objet et l'application du manuel de gestion de projet	42
C) La proposition d'un projet.....	43
D) L'approbation de la proposition de projet.....	43
E) La planification et la mise en œuvre du projet	43
F) Le suivi et l'évaluation	43
G) Les rapports	43
H) Les responsabilités.....	44
I) La clôture d'un projet.....	44
Section II : Le pré-test de ce manuel.....	44
A) Pourquoi ce pré-test	44
B) Le pré-test via le projet RRC Analamanga 2013	45
Section III : L'enquête relative à ce manuel que nous avons élaboré pour la CRM.....	47
Chapitre 3 : Les résultats, portées et limites de ce manuel élaboré.....	49
Section I : Les résultats du pré-test	49
A) Respect du contexte	49
B) Appréciation initiale et le développement de la proposition de projet	49
C) Mise en œuvre respectueuse des démarches	50
D) Suivi-évaluation effectués à temps	51
E) Rapport fourni suivant les consignes	51
F) Maîtrise des responsabilités de tout un chacun	52
G) Clôture de projet en bonne et due forme.....	52
Section II : Les portées du manuel de gestion de projet que nous venons d'élaborer	52
A) Référence importante.....	52
B) Document conditionnant la réussite des projets.....	53
C) Viabilité du projet suivi sur terrain	54
D) Efficacité et pérennité du manuel élaboré.....	54

Section III : Les limites de ce manuel élaboré pour la CRM	55
Chapitre 4 : Remarques, suggestions et recommandations supplémentaires pour des projets plus efficaces	57
Section I : Concernant les limites du manuel élaboré	57
A) Impliquer les coordinateurs concernés.....	57
B) Introduire dans les résultats la pérenisation des projets.....	57
C) Accorder énormément d'attentions dans les phases de conception et d'analyses.....	58
D) Mettre à jour en temps opportun le manuel et, surtout, le vulgariser.....	58
Section II : Pour les problèmes externes rencontrés dans la mise en œuvre des projets.....	58
A) Se préparer aux éventuels problèmes externes.....	59
B) Favoriser une bonne communication.....	59
Section III : Les différentes formations à poursuivre.....	60
A) Continuer les formations ponctuelles, suivant l'évolution du contexte.....	60
B) Garder l'habitude des formations avant chaque projet... ..	60
Section IV : Renforcement de la formation PPVH	60
A) Pour mieux comprendre l'importance de la CRM et de ses actions.....	60
B) Formation PPVH à apporter aux décideurs de ce pays.....	61
Section V : Importance des expériences.....	61
Section VI : Concrétisation des activités génératrices de revenus	62
CONCLUSION	64
Liste des annexes.....	xv
Bibliographie et Webographie.....	xxix

INTRODUCTION

La pauvreté est un fléau qui frappe un grand nombre de pays dans le monde, notamment Madagascar dont 92% de la population vivent aujourd'hui avec un revenu en dessous du seuil de pauvreté d'après la Banque Mondiale¹³. L'IDH du pays est également évalué à 0.483 d'après le PNUD pour 2013, ce qui reste très faible et surtout en baisse par rapport aux années précédentes. Cette pauvreté des Malgaches est d'autant plus appuyée de nos jours avec le changement climatique qui entraîne désormais des aléas climatiques de plus en plus dévastateurs dans la zone de l'Océan Indien. En effet, trois à quatre cyclones frappent la Grande Île tous les ans et un cyclone tous les deux ans, depuis 1994, apporte des vents de plus de 250km/h¹⁴. La Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR) a, pour sa part, noté que 53 aléas importants ont touché Madagascar ces 30 dernières années, affectant au moins la vie de plus de 9 millions de Malgaches¹⁵.

Il n'est ainsi pas étonnant que de plus en plus d'ONGs viennent intervenir à Madagascar. Une grande partie de la population malgache est même devenue dépendante des actions de ces ONGs. Cependant, malgré l'existence de ces nombreuses ONGs qui ont pour but d'aider et de soutenir les victimes d'une catastrophe, la situation dans le pays ne s'améliore pas pour autant. Le fait est que ces ONGs agissent souvent sans tenir compte des réels besoins des populations concernées vu les contraintes temps et la capacité d'adaptation des bénéficiaires aux changements qui s'imposent. Les dons qu'elles fournissent sont souvent revendus par les bénéficiaires, au profit d'un peu d'argent liquide pour pouvoir s'acheter les vrais besoins qui leur sont nécessaires. De plus, ces ONGs ne coordonnent pas leurs activités entre elles. Effectivement, il n'est pas rare de voir deux ou même plusieurs de ces organismes fournissant à la population des biens de même genre pour une communauté donnée.

Quoi qu'il en soit, la Fédération a établi une stratégie dite 2020 qui tend à relever les principaux défis que rencontrent l'humanité. Elle est basée sur les vulnérabilités des communautés, sur leurs besoins réels et sur leurs droits et libertés fondamentaux. Cette stratégie 2020 vise à répondre aux attentes de tous ceux qui comptent sur le Mouvement

¹³Dimisoa (06 juillet 2013). "*Madagascar sombre dans la misère : 9 Malgaches sur 10 sont pauvres*", La Une de <http://www.newsmada.com>

¹⁴Rakotondravony. H. (2012). "Rapport sur l'Etat de l'Environnement à Madagascar 2012. Chapitre 10 : Catastrophes Naturelles", p.4

¹⁵FICR. "*A framework for Disaster Risk reduction for the Indian Ocean*", p.7

international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge pour la promotion d'un monde plus digne et plus humain¹⁶. Faisant elle-même partie de ce Mouvement et de la Fédération en particulier, la CRM a, elle aussi, établi une stratégie 2011-2014 comprenant 3 axes stratégiques pour orienter ses projets humanitaires. Le premier s'oriente sur le sauvetage des vies et la promotion de modes de vie sains et sûrs. Le deuxième se focalise sur la promotion de l'intégration sociale et sur la culture de paix et de non violence. Quant à la dernière, elle tend vers l'autonomisation et la pérennisation des actions de la CRM¹⁷. La CRM tient à tout mettre en œuvre pour arriver à promouvoir ce monde plus humain et plus digne, notamment à promouvoir une meilleure organisation en interne pour des actions mieux coordonnées. Dans cette vision, elle a tenu à élaborer un manuel de gestion de projet.

Nous nous posons donc la question de savoir dans quelle mesure ce manuel de gestion de projet peut-il aider à mener à bien, en interne, les projets humanitaires concoctés au sein d'un organisme humanitaire tel que la CRM. Nous supposons que ce manuel de gestion de projet pourrait être une référence importante pour tous ceux qui sont amenés à réaliser un projet au sein de la CRM(hypothèse 1), puisqu'il va fournir toutes les démarches nécessaires, depuis la proposition de projet à la rédaction des rapports. Nous pensons aussi que ce document a un rôle à jouer dans l'efficacité et la pérennisation des projets mis en œuvre (hypothèse 2). Nous avons d'ailleurs effectué un stage de trois mois auprès du siège de la CRM pour pouvoir réaliser ce travail.

Afin de répondre à notre problématique mais aussi pour vérifier nos hypothèses, nous avons choisi d'opter pour deux approches. Dans notre approche théorique, nous avons effectué une revue de la littérature, une étude de quelques rapports et une analyse du draft du manuel de gestion de projet de la CRM et du manuel d'orientation de planification de projet suggéré par la Fédération. Dans notre approche empirique, nous avons élaboré le manuel de gestion de projet de la CRM, compte tenu des recherches effectuées dans la première approche, avant de le pré-tester et de réaliser une petite enquête en interne pour en connaître ses portées et ses limites. Quant à la rédaction de ce travail, nous avons choisi de la traiter en deux parties. Dans la première, nous évoquerons la démarche de recherche et le contexte de notre étude. Dans la seconde, nous verrons de plus près ce manuel de gestion de projet en question.

¹⁶FICR. (2010). *"Planification de projet/programme"*, Genève 2010, p.2

¹⁷CRM. (Avril 2011). *"Plan stratégique 2011-2014"*

PARTIE I :
LA DEMARCHE DE RECHERCHE ET LE CONTEXTE
DE NOTRE ETUDE

PARTIE I: La démarche de recherche et le contexte de notre étude

Afin de mieux cerner notre étude, nous allons de prime abord parler de notre méthodologie de recherche avant de définir le monde de l'humanitaire, la situation malgache et le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, dont fait partie la Croix-Rouge Malagasy.

Chapitre 1 : La méthodologie de notre étude

Ce chapitre va nous permettre de voir la démarche adoptée pour notre étude. D'une part, nous avons la démarche théorique et d'autre part, la démarche expérimentale. Mais nous commencerons par le déroulement de notre stage au sein de la CRM.

Section I : Le déroulement général de notre stage au sein de la CRM

Afin de réaliser ce mémoire, nous avons effectué un stage pratique au sein de la CRM. Cela a duré 3 mois, du 7 février au 7 mai 2013. Un stage, qui signalons-le, a été possible et facilité grâce au partenariat qui existe entre la CRM et le DMGRC.

Nos horaires de travail étaient de 7 heures par jour, du lundi au jeudi, de 8h à 15h, avec une pause déjeuner d'une heure, entre 12h30 et 13h30. Le vendredi, l'horaire était de 8h à 12h, tout comme celle de tout le personnel de la CRM.

Dès le début de ce stage, nous avons été reçue par le Directeur de Programmes à l'époque. Avec lui, la Responsable des Ressources Humaines et le Responsable du Programme Promotion des Principes et des Valeurs Humanitaires (PPVH), nous avons convenu d'un chronogramme pour le bon déroulement de notre stage. Ce chronogramme se subdivisait essentiellement en 3 parties, à savoir :

- la recherche bibliographique, qui était possible grâce à la connexion illimitée et les différents ouvrages disponibles au sein de la CRM mais aussi à l'extérieur.
- le tour des services, pour mieux connaître le fonctionnement de la CRM et les fonctions de chacun des employés,
- ainsi que l'imprégnation effective dans la thématique de notre mémoire, qui se concentre essentiellement sur la rédaction du mémoire et tout ce qui doit être fait avec.

Une fois les trois mois de stage terminés, nous avons convenu avec la HR de la CRM de revenir au siège 2 à 3 fois par semaine, selon nos besoins, le temps de terminer la rédaction du mémoire en entier.

Section II : La méthodologie proprement dite

A) La démarche théorique

1) La revue de la littérature

Comme pour toute rédaction de mémoire, nous avons commencé par la revue de la littérature. Nous nous sommes focalisé là-dessus durant les deux premières semaines du stage. Cette démarche ne nous a pas présenté de grandes difficultés mais elle reste fastidieuse du fait qu'au fur et à mesure de la rédaction, il faut toujours rechercher des documents supplémentaires pour étoffer les données. Heureusement que les documents relatifs au MICR et à la CRM sont suffisamment nombreux et accessibles.

Plus particulièrement, nous avons pu disposer du draft de manuel de gestion de projet de la CRM, conçu en 2008, ainsi que du manuel d'orientation pour la planification d'un projet/programme qu'a suggéré la FICR, parmi tant d'autres ouvrages. Nous avons pu obtenir quelques rapports trimestriels, annuels ou d'évaluation des différents projets pour commencer notre étude. Nous avons également voulu avoir en main un manuel de gestion de projet d'une Société Nationale sœur se trouvant dans l'océan Indien telle que celle de Comores ou de l'île Maurice. Notre vision était de faire une approche comparative du manuel de gestion de projet de la CRM avec celui-ci, une fois finalisé. Malheureusement, malgré les démarches effectuées, nous n'avons pas pu obtenir un tel document car il est inexistant.

2) Les entretiens avec les différents responsables

Outre la revue de la littérature, nous avons aussi effectué le tour des services afin de mieux comprendre le fonctionnement de la CRM. Nous l'avons effectué sans encombre, selon la disponibilité de chacun des concernés.

Chacun de ces responsables nous a consacré au moins une heure pour nous parler de ses rôles et responsabilités au sein de la CRM. Durant chaque entretien, nous avons pu poser toutes les questions qui nous semblaient pertinentes, compte tenu de notre thème de mémoire.

Mais auparavant, afin de nous imprégner totalement dans l'esprit de la CRM et du MICR, le responsable PPVH a tenu à nous fournir une formation complète sur le MICR et la CRM. Nous avons donc eu deux séances de formation, avec projection, CD-Rom et ouvrages à l'appui. Nous avons terminé cette formation par une séance de discussion et d'échanges.

3) L'analyse de quelques projets de la CRM

Afin de réaliser une bonne partie de ce mémoire, nous avons opté pour l'analyse de certains projets déjà réalisés par la CRM, ou qui sont encore en cours, notamment avec les rapports trimestriels, semestriels, finaux ou d'évaluation qui nous ont été fournis de plein gré.

Tableau 1 : Les projets de la CRM les plus récents, étudiés dans le cadre de notre étude

Projet	Période du projet	Zone d'intervention	Obj Général	Obj spécifiques
Sasao ny tananao	3 mois	Menabe, Itasy, Analamanga, Boeny	Contribuer à la réduction des maladies liées aux mains sales	Vulgariser la promotion des trois messages clés du Wash
Projet NSA – lutte contre le paludisme	Oct 2010- Sept 2012	Atsimo Atsinanana, Betsiboka, Diana, SAVA, Itasy, Vakinankaratra, Analamanga, Ihorombe, Menabe, Sofia, Bongolava,	Accélérer les activités de contrôle du paludisme en vue de son élimination à Madagascar	Renforcer les capacités des bénéficiaires dont les agents communautaires, des agents logistiques et des agents de santé ; Assurer la gestion de programme et les suivis et évaluations
Tuberculose round 8	Juil 2011- Juin 2012, extension juil 2012- Sept 2012	Androy, Analamanga, Anosy, Atsimo Andrefana, Atsinanana, Bongolava, Diana, Ihorombe, Itasy, Melaky, Menabe, SAVA, Vakinankaratra,	Contribuer à la réduction de la morbidité et de la mortalité dues à la tuberculose d'ici 2014 conformément au partenariat « Halte à la Tuberculose » et aux OMD	Améliorer la qualité de service DOTS ; Lutter contre la coïnfection TB- VIH ; Renforcer l'implication de la communauté dans la lutte contre la tuberculose

SAMAR II	Oct 2012-Déc 2012	Ile Nosy Be		Assurer le maximum de secours en cas d'accident marin, gérer et surveiller les côtes et plages ; Proposer un apprentissage organisé d'un métier viable et moins avilissant
Réhabilitation de 20 points d'eau	3 mois	Analanjirifo, District Mananara Nord	Améliorer de façon durable les conditions sanitaires des populations affectées par le cyclone Bingiza	Augmentation du nombre de puits réhabilités afin de permettre aux populations d'accéder à l'eau potable ; Favoriser le changement de comportements des populations en matière d'eau, d'hygiène et d'assainissement
Tsinjo Aina	Phase I : Janv 2012-Déc 2012, Phase II: Janv 2013-Déc 2013	SOFIA	Contribuer à l'allègement de la souffrance de la population de la région de Sofia vis-à-vis des dégâts engendrés par les inondations fréquentes	Augmenter la capacité de résilience des populations riveraines de la rivière de Maroamboka
Keep Up	2009- 2013	Districts de Befotaka et de Midongy sud, région Atsimo Atsinanana	Contribuer à l'élimination progressive à long terme du paludisme, selon la politique du Gouvernement de Madagascar, conforme à l'OMD	Contribuer à la réduction de la mortalité et de la morbidité dues au paludisme ;
Haruna	22 fév 2013-juin 2013	Districts de Toliara, Sakaraha et Morombe	Répondre aux besoins des personnes affectées	Avoir des volontaires de la Croix Rouge Malagasy capable de maîtriser la gestion de camp de sinistrés ; Faire sortir les indicateurs des objectifs de GBV ; Diminuer l'impact des chocs émotionnels des sinistrés ; Augmenter les moyens de protection des femmes et des enfants en termes de GBV dans les sites d'hébergement ; Améliorer les connaissances des sinistrés en matière de GBV et de SRA

Commercialisation de produits et services de premier secours	Nov 2012 – juil 2013	Antananarivo/région Analamanga	Contribuer à la pérennisation et à l'autonomisation de la CRM Capitaliser les expériences en premiers secours	
---	----------------------------	-----------------------------------	---	--

Source : Compilation de l'auteur

Ce tableau-ci nous permet de connaître un peu mieux chacun des projets que nous avons étudié de plus près pour commencer notre étude. La plupart d'entre eux ne sont autres que des projets orientés vers l'axe 1 du plan stratégique 2011-2014 de la CRM, lequel vise à sauver des vies et à promouvoir des modes de vie sains et sûrs¹⁸.

Dans l'ensemble, chacun des projets que nous étudions ici ont ses propres failles, problèmes ou contraintes, selon ses spécificités et même sa zone d'intervention. Toutefois, il est possible de les classer et surtout de relever les soucis communs et fréquemment constatés (cf annexe 1 : Les problèmes/contraintes rencontrés dans la mise en œuvre des projets étudiés). Nous avons ensuite choisi de relever les principaux problèmes qui reviennent pour l'ensemble de ces projets (cf annexe 2 : Les principaux problèmes relevés pour ces 9 projets), afin d'aboutir au tableau suivant :

Tableau 2 : Les principaux problèmes des projets étudiés et leur fréquence

Les principaux problèmes	% par rapport aux 9 projets étudiés
Problèmes financiers	44.44
Retard d'activité	100
Soucis au niveau des volontaires	44.44
Soucis relatifs aux responsabilités	55.56
Connaissance de projet humanitaire	22.22
Retard rapport	44.44

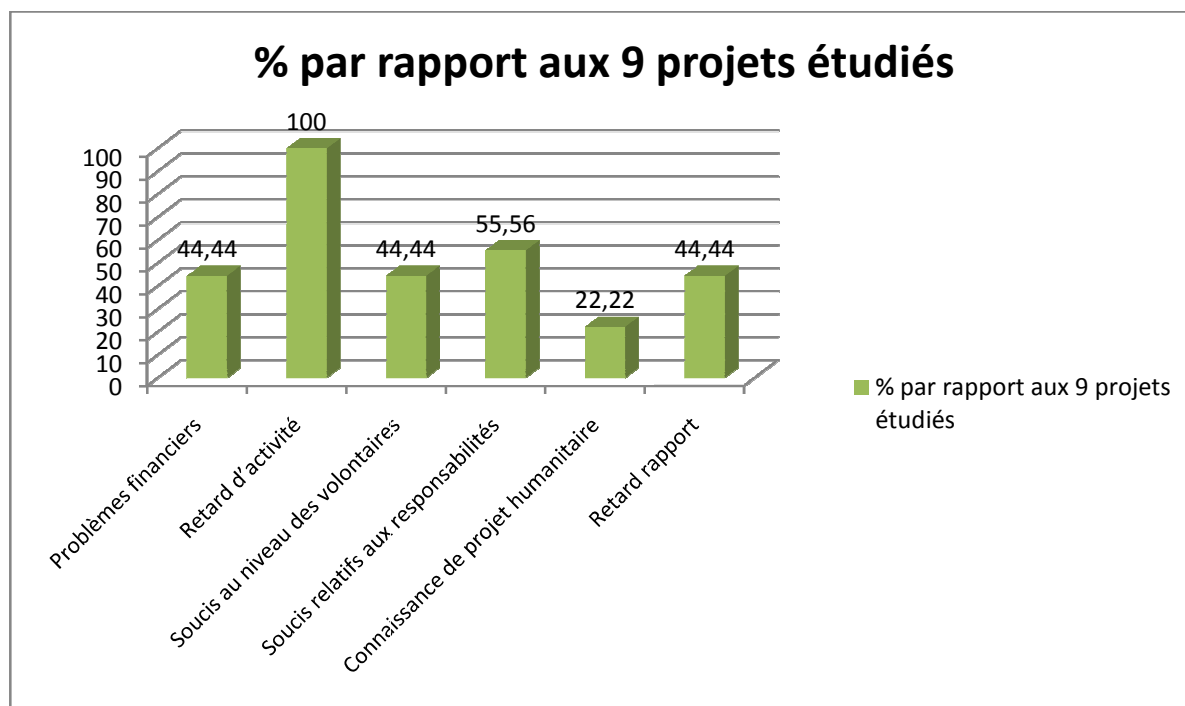
Source : Compilation de l'auteur

Ce tableau est un récapitulatif des principaux problèmes en interne les plus fréquemment relevés pour les projets que nous avons étudiés. Il nous démontre que tous les projets mis en œuvre (100%) rencontrent des problèmes de retard d'activité. S'en suivent les confusions au

¹⁸ Cela n'a rien d'étonnant vu que la CRM veille avant tout à apporter son aide humanitaire à la population malgache.

niveau des responsabilités pour plus de la moitié de ces projets (55,56%), les retards pour les différents rapports, les problèmes d'un point de vue financier et les soucis en ce qui concerne les volontaires à mobiliser. A notre avis, ce sont les principaux points à améliorer, notamment à travers le manuel de gestion de projets à concevoir. Schématiquement, cela nous donne :

Figure 1 : Pourcentage des projets qui rencontrent des problèmes spécifiques



Source : l'auteur

B) La démarche empirique

1) L'élaboration du manuel de gestion de projet pour la CRM

Une fois les problèmes fréquemment rencontrés par l'équipe de la CRM en interne identifiés, nous avons décidé de les considérer pour concevoir le manuel de gestion de projet de cette institution. Ces points devaient effectivement être solutionnés avant tout dans ce document.

Cependant, au lieu de monter de A à Z un manuel de gestion de projet tout neuf, nous sommes tout de même partie du draft déjà disponible au sein de la CRM. Non seulement ce document constitue une bonne base puisqu'il est conforme aux principes techniques de la CRM mais il est aussi la première référence pour situer les problèmes soulevés dans les rapports. Il nous permet donc de voir d'emblée les points à améliorer. Puis, dans l'optique de tenir compte de

la stratégie 2020 de la Fédération, de laquelle a d'ailleurs été tiré l'axe stratégique 2011-2014 de la CRM, nous avons aussi tenu à concevoir ce manuel de gestion de projet de la CRM en considérant des points importants signalés dans le manuel d'orientation de la Fédération.

2) Le pré-test

Afin d'évaluer l'efficacité du manuel de gestion de projet que nous avons élaboré, nous avons ensuite poursuivi notre étude par un pré-test sur le terrain. Cela s'est effectué dans le cadre du projet RRC Analamanga, qui devait en principe s'étaler sur 3 mois, depuis le mois de mars jusqu'à la fin du mois de mai 2013¹⁹.

Durant ce travail sur terrain, nous nous sommes essentiellement positionnée en tant qu'observateur, en accompagnant l'équipe concernée dans la mise en œuvre de ce projet. Malheureusement pour nous, nous ne pouvions être présente depuis le début de ce projet pour la simple raison qu'à ce moment là, nous n'avions pas encore pu terminer le manuel en question, pour pouvoir le pré-tester²⁰. Aussi, n'avions-nous pas pu voir de plus près les points relatifs au développement de la proposition de projet et à la gestion de fonds. Heureusement par contre que ce projet qui devait se limiter à 3 mois a pu s'étendre par la suite, jusqu'au mois de juin 2013 grâce notamment aux revendications de certains directeurs d'écoles qui désiraient que soient aussi sensibilisées d'autres classes ainsi que grâce à l'enthousiasme des volontaires mobilisés pour ce projet. Nous avons ainsi pu suivre la mise en œuvre technique du projet, notamment la distribution des responsabilités de toute l'équipe, depuis le coordonnateur régional aux volontaires, mais aussi la réalisation sur terrain de la sensibilisation auprès des enfants et les impacts par la suite. Nous parlerons des résultats recueillis s'y rapportant dans la deuxième partie.

3) L'enquête

Pour étoffer davantage notre étude, nous avons tenu à faire une enquête auprès d'un échantillon d'acteurs clés qui œuvrent dans un projet au sein de la CRM. Le but de celle-ci est

¹⁹ Il n'y avait que ce projet en cours à ce moment là, mis à part le projet RRC dans le sud-ouest qui ne pouvait être suivi faute de temps et de moyens financiers.

²⁰ Sachant que notre stage a commencé au mois de février 2013

de voir la portée et les limites du manuel de gestion de projet, selon ceux qui vont l'utiliser, une fois élaboré.

Notre population est l'ensemble du personnel de la CRM, y compris les chefs de projet et les coordonateurs régionaux. Nous avons choisi de questionner 6 personnes en particulier, compte tenu de leur poste au sein de la CRM à savoir le coordonnateur régional d'Analamanga, le responsable PMER, le coordinateur Santé, le Finance Manager, le responsable PPVH et un chef de projet. Il s'agit donc d'un échantillonnage stratifié de la population, suivant leur poste. Les résultats de cette enquête seront évoqués plus loin, dans la deuxième partie de ce travail.

Conclusion du premier chapitre

Nous avons effectué un stage de 3 mois au sein du siège de la Croix-Rouge Malagasy. Durant ce stage, nous avons réalisé des recherches bibliographiques et des entretiens auprès du personnel de l'institution. Nous avons choisi d'analyser quelques projets déjà menés par la Croix-Rouge Malagasy, afin d'en dégager les problèmes souvent rencontrés par ceux-ci et partir de ces derniers pour concevoir le manuel de gestion de projet pour la CRM, tout en tenant compte des points forts du draft de ce manuel, élaboré en 2008 ainsi que des orientations de planification de projet/programme fournies par la FICR. Une fois celui-ci élaboré, nous avons réalisé un pré-test pour juger de la portée et des limites de ce manuel. Nous avons aussi réalisé une enquête qualitative pour approfondir nos recherches quant à l'appréciation de ce manuel par le personnel de la CRM. Nous allons poursuivre avec le monde de l'humanitaire, vu qu'il s'agit du domaine dans lequel la CRM, comme toute autre Société Nationale (SN), intervient à Madagascar.

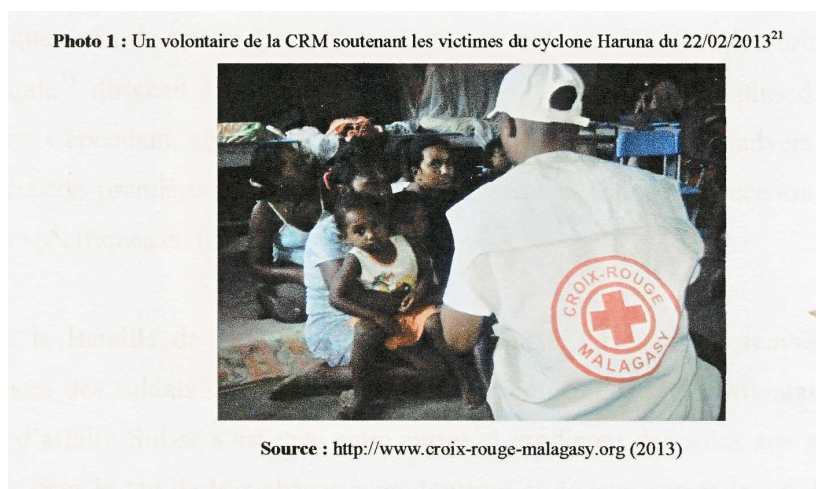
Chapitre 2 : Le monde de l'humanitaire

Etant un point clé de notre étude, l'univers humanitaire mérite d'être éclairci avant toute chose. Cela nous permettra de mieux comprendre pourquoi l'élaboration de ce manuel de gestion de projet est aussi importante pour la Croix-Rouge Malagasy.

Section I : L'humanitaire, un monde de solidarité et d'entraide

L'aide humanitaire consiste essentiellement en une action de charité ou de solidarité, destinée à un groupe d'individus (ou une communauté) qui est dans le besoin ou qui fait face à une guerre. Elle est donc une aide désintéressée et inconditionnelle. Une telle aide est apportée afin de soutenir les personnes en détresse, de leur permettre de surmonter leur malheur, de reprendre leur vie en main et de reconstruire plus facilement une nouvelle vie. (Reymond et al., 2007). Dans ce sens, il s'agit essentiellement d'aide d'urgence et d'aide à la reconstruction.

Photo 1 : Un volontaire de la CRM soutenant les victimes du cyclone Haruna du 22/02/2013²¹



Source : <http://www.croix-rouge-malagasy.org> (2013)

L'aide humanitaire peut répondre à toutes sortes de besoins dont l'éducation, la famine, la santé ou encore la reconstruction d'infrastructures. Elle peut se faire à travers des dons en nature (nourritures, médicaments, équipements de première nécessité), des dons d'argent et des interventions sur place pour des soutiens psychologiques, des formations, des sensibilisations...

²¹qui a touché des districts du sud-ouest de l'île, ayant entraîné 26 décédés, 16 disparus et 41 655 sinistrés selon la BNGRC

Ces formes d'aide humanitaire peuvent provenir de toutes sortes d'associations, d'ONGs, d'organisations internationales, d'entreprises, d'Etats et de collectivités publiques.

Section II : Une histoire qui a débuté en 1863

Les actions humanitaires dans le monde ont débuté de manière officielle à partir de 1863, à la date de création du mouvement de la Croix-Rouge et des Conventions de Genève. Cependant, son principal initiateur, Henry Dunant²², a déjà œuvré à apporter son aide et son soutien aux victimes lors de la Bataille de Solferino en 1859, en toute impartialité et sans discrimination d'aucune sorte. Voici d'ailleurs l'historique de l'aide humanitaire.

Les valeurs de solidarité et de charité ont déjà existé dans toutes les civilisations et ce, depuis toujours. Les asiles, les hôpitaux et les hospices, entre autres, ont été créés dans le cadre de ces valeurs-là mais les soldats blessés pendant les guerres n'étaient pas particulièrement considérés, du moins pas avant la guerre de Crimée²³. Durant celle-ci, vers le début de l'année 1854, des civils ont effectivement mis en place un service d'aides soutenu par les autorités britanniques afin de sauver les soldats blessés et malades. L'infirmière britannique Florence Nightingale²⁴ dirigeait à l'époque ces opérations de secours avec plus d'une trentaine de collègues. Cependant, elles ne s'occupaient pas des soldats du camp adverse²⁵. Quoi qu'il en soit, c'était la première fois que des soldats avaient la chance de recevoir des soins et des soutiens spécifiques en temps de guerre.

Lors de la Bataille de Solferino²⁶ en 1859, Henry Dunant a été témoin malgré lui des souffrances des soldats au combat. Avec l'aide de quelques civils volontaires sur place, cet homme d'affaire Suisse s'est mis, entre autres, à prodiguer des soins aux soldats blessés ou malades, dans le but de leur alléger leurs douleurs et de leur sauver la vie. Il s'est occupé de tous ceux qui en avaient besoin, peu lui importait qui ils étaient et de quel camp ils venaient²⁷. Marqué par cet événement, il a même sorti un livre intitulé "Un souvenir de Solférino" en 1862. Dans ce livre, Henry Dunant exhorte fermement le fait que les souffrances des soldats

²² Homme d'affaires Suisse, fondateur de la Croix-Rouge

²³ La guerre de Crimée oppose de 1853 à 1856 l'Empire russe à l'Empire ottoman, le Royaume-Uni, l'Empire français et le royaume de Sardaigne réunis

²⁴ Infirmière Britannique, née le 12 mai 1820 et morte le 13 août 1910

²⁵ R. Philippe et al (2007). "Les limites de l'aide humanitaire", p.7 Récupéré sur <http://infoscience.epfl.ch>

²⁶ Qui a eu lieu le 24 juin 1859 en Lombardie, durant la campagne d'Italie

²⁷ CICR (06/04/1998). "La bataille de Solférino, la 1^{ère} Convention de Genève et au-delà", récupéré sur <http://www.icrc.org/>

pourraient être réduites à l'avenir. Pour ce faire, il fallait créer des sociétés de volontaires dans tous les pays du monde en temps de paix, lesquelles seraient prêts à procurer des soins aux blessés en cas de guerre. Avec cette idée et en compagnie de quatre concitoyens et des dirigeants de quelques pays, il a fondé le CICR ou Comité international de la Croix-Rouge en 1863²⁸. Celui-ci a alors pour objectif de secourir tous les militaires blessés en temps de guerre. Le mouvement international de secours volontaire a ainsi vu le jour.

La première Convention de Genève en faveur de l'amélioration du sort des militaires blessés a été signée en 1864²⁹. Celle-ci revendique, de la part des parties en guerre, la garantie de l'accès des intervenants humanitaires aux malades et aux blessés de tout part mais aussi la protection de ces intervenants de toutes attaques militaires. De leur côté, les intervenants humanitaires, qui portent des emblèmes de croix rouge sur fond blanc, doivent s'abstenir d'interférer et de prendre position durant leurs interventions.

Les conflits et guerres qui se sont succédés par la suite ont permis d'adopter d'autres Conventions de Genève et ce, jusqu'en 1949. La première, déjà évoquée plus haut, vise la protection des blessés de guerre. Voilà pourquoi l'organisation portait encore le nom de Société de Secours aux Blessés Militaires. La deuxième convention de 1879 veille essentiellement à la protection des forces armées sur mer. Signée en 1929, la troisième convention, pour sa part, tient compte des prisonniers de guerre. Quant à la quatrième convention de Genève, adoptée en 1949, elle introduit la protection des civils et de leurs biens en cas de conflit armé ou de guerre³⁰. De ces quatre Conventions de Genève et leurs protocoles additionnels de 1977, est également né le Droit International Humanitaire ou DIH dont nous verrons les détails de plus près un peu plus tard.

Outre le mouvement de la Croix-Rouge, d'autres organisations, institutions et associations humanitaires se créent un peu partout dans le monde comme Save The Children en 1919, International Rescue Committee ou IRC en 1933, Oxford Committee for Famine Relief ou OXFAM en 1942 et Cooperative for American Remittances Everywhere ou CARE en 1945, entre autres. A cela s'ajoutent l'Organisation des Nations Unies ou ONU en 1945, l'United

²⁸ CICR (06/04/1998). "La bataille de Solferino, la 1^{ère} Convention de Genève et au-delà", récupéré sur <http://www.icrc.org/>

²⁹ Dossiers (22/11/2012). "L'aide humanitaire en questions", récupéré sur <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/>

³⁰ David. E et al (2002). "Code de droit international humanitaire", Etablissement Emile Bruylant

Nations International Children's Emergency Fund ou UNICEF en 1947 ainsi que le Haut Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés ou HCR en 1951.

A la fin des années 60, dans un contexte de décolonisation et notamment avec la guerre du Biafra, le concept d'aide neutre et impartiale était remis en cause. En effet, pendant cette guerre, le gouvernement nigérian ne voulait pas que les populations puissent assouvir leurs faims avec l'aide humanitaire. Cela était à l'opposé de l'idée évoquée par le CICR au tout début. Aussi, certains intervenants humanitaires n'ont pas attendu d'avoir cette autorisation du gouvernement pour venir au secours des populations, d'où la naissance des Médecins Sans Frontière ou MSF³¹, en 1971. L'organisation MSF elle-même se scinde en deux en mars 1980, avec d'un côté l'association Médecins du Monde³². Avec les guerres internes qui se sont développées par la suite et auxquels la Croix-Rouge n'a pu intervenir, d'autres associations humanitaires ont pris le relai à leurs manières. D'où la prolifération des associations et ONG humanitaires un peu partout dans le monde et surtout dans les pays pauvres.

Le 8 décembre 1988 a été adoptée la résolution 43/131 de l'Assemblée générale des Nations Unies. Elle reconnaît le libre accès des intervenants humanitaires aux victimes en cas de situations d'urgence, surtout que ces derniers, s'ils se trouvent dans des zones sinistrées, ont le droit d'être secourus. En 1992, l'European Community Humanitarian Office ou ECHO a été créée, tout comme le département des affaires humanitaires³³ au sein des Nations Unies. En 1998, ce même département se voit remplacé par l'OCHA ou Office for the Coordination of Humanitarian Affairs, compte tenu de la réforme au sein du Secrétariat des Nations Unies. Le 15 décembre 2005, la CERF ou Fonds central d'intervention d'urgence des Nations Unies est également créée. Elle vise à fournir exclusivement une aide humanitaire d'urgence.

Section III : L'humanitaire actuellement

Les actions humanitaires ne s'inscrivent pas uniquement dans un cadre juridique spécifique et sont étroitement liées aux Droits de l'Homme et au Droit International Humanitaire ou DIH.

³¹R. Philippe et al (2007). "*Les limites de l'aide humanitaire*", p.9 Récupéré sur <http://infoscience.epfl.ch>

³² Bernard Kouchner et ses compagnons ne se sont pas entendus avec d'autres dirigeants quant à la médiatisation trop importante de l'opération "Un bateau pour le Vietnam". Contrairement à d'autres, ils voulaient démontrer aux journalistes et au monde entier à quel point les droits de l'homme ne sont pas respectés.

³³Ce département est chargé d'organiser et d'optimiser l'aide humanitaire internationale sur le terrain

Les premiers s'appliquent davantage en temps de paix, quant au DIH, il est pris en compte en temps de conflit et de guerre.

A) L'action humanitaire en vertu des droits de l'homme

La Déclaration universelle des droits de l'homme a été proclamée à Paris par l'Assemblée Générale des Nations Unies à la date du 10 décembre 1948. D'après elle, tous les êtres humains, peu importe leur nationalité, leur ethnie, leur religion, leur opinion, leur couleur, leur langue ou encore leur sexe, doivent jouir d'un certain nombre de droits fondamentaux, sociaux, politiques et civils.

Les droits de l'homme constituent un ensemble de règles juridiques qui sont établies pour la protection des intérêts vitaux de la personne humaine. Ils s'appliquent à tout moment, en tout lieu et à tout le monde. Leurs noyaux durs comprennent le droit à la vie, le droit à l'intégrité physique, l'interdiction des lois pénales rétroactives ainsi que l'interdiction de l'esclavage et de la servitude³⁴. Chaque Etat est ainsi tenu de prendre les mesures nécessaires au respect des droits de l'Homme.

B) L'action humanitaire et le Droit International Humanitaire

Le droit international humanitaire ou DIH veille, tout comme les droits de l'homme, à protéger les individus mais plus particulièrement en temps de guerre. Voilà pourquoi il peut aussi être dénommé « Droit de la guerre » ou encore « Droits des conflits armés ». Créé pour des raisons humanitaires, le DIH a pour but de limiter les souffrances causées par la guerre. En réalité, il a pour ambition d'humaniser la guerre. En ce sens, il restreint les moyens et les méthodes de guerre d'une part et d'autre part, il protège les personnes qui ne participent pas ou plus aux combats.

Le DIH s'articule autour de trois grands piliers à savoir le respect de la mission médicale, le contenu du secours apportés aux civils et les limites à l'emploi de la force armée³⁵.

³⁴Dr Randriatavy Lova (Année Universitaire 2011-2012). "*Cours de Droit International Humanitaire*"

³⁵MSF (29/06/2011). "*Droit humanitaire*" récupéré sur <http://www.msf.fr/>

Ce sont principalement les quatre Conventions de Genève de 1949 qui constituent les bases du DIH. Pour rappel, celles-ci traitent de :

- L'amélioration du sort des blessés et des malades dans les forces armées en campagne
- L'amélioration du sort des blessés, malades et naufragés des forces armées sur mer
- Le traitement des prisonniers de guerre
- La protection des personnes civiles³⁶

Tous les pays du monde sont tenus de respecter le DIH, qu'ils l'aient ratifiés ou non. Ce droit entre en vigueur dès qu'il y a un conflit armé, qu'il soit interne ou au niveau international. S'il ne s'agit que d'une simple situation de violence, ce sont les droits de l'homme qui sont pris en compte. Quoi qu'il en soit, les droits indérogeables ou noyaux durs des droits de l'homme sont encore repris dans le DIH. Parmi ceux-ci, il y a les interdictions de la prise d'otages, de la torture, des exécutions sans jugement régulier et des traitements inhumains et dégradants³⁷.

S'il existe une institution qui œuvre en tant que garant et gardien de la DIH, ce n'est autre que le CICR. Les premières normes de ce droit ont même vu le jour sous l'égide de celui-ci, en 1864, à l'époque d'Henry Dunant. D'après le DIH, les ONG et tout autre organisme humanitaire, comme le CICR, ont un libre accès aux victimes en toute sécurité en période de conflit armé, peuvent apporter leur aide humanitaire à ces victimes, peuvent contrôler la fourniture de secours selon les besoins et sans discrimination d'aucune sorte et peuvent soigner les malades et les blessés en tout lieu et en tout temps.

Mais le DIH ne permet pas à ces mêmes organismes humanitaires d'intervenir en cas de situations de troubles internes et en cas de catastrophes naturelles ou anthropiques. Aussi, plusieurs ONG et institutions humanitaires invoquent le droit d'ingérence humanitaire, lequel mêle la défense des droits de l'homme et les impératifs humanitaires. La résolution 43/131³⁸ de l'Assemblée générale des Nations Unies a été élaborée dans ce cadre. Toutefois, le rôle prioritaire du gouvernement en place, dans le pays concerné, ainsi que la souveraineté nationale devraient rester de rigueur malgré tout.

³⁶David. E et al (2002). "*Code de droit international humanitaire*", Etablissement Emile Bruylant

³⁷France Diplomatie. Politique étrangère de la France, Action humanitaire d'urgence. "*L'action humanitaire et le droit international*", récupéré sur <http://www.diplomatie.gouv.fr/>

³⁸ Elle reconnaît le libre accès des intervenants humanitaires aux victimes en cas de situations d'urgence, surtout que ces derniers, s'ils se trouvent dans des zones sinistrées, ont le droit d'être secourus

Photo 2 : La CRM au service des blessés **Photo 3** : Bouclier humain pour protéger les civils blessés



Source : www.croix-rouge.fr(2009)Source : www.croix-rouge.fr (2009)

C) Le contexte humanitaire mondial

D'après la définition donnée un peu plus haut de l'aide humanitaire, celle-ci peut être une aide d'urgence ou une aide de reconstruction. Cependant, dans la réalité, les activités humanitaires dans le monde se diversifient de plus en plus. Elles peuvent également s'orienter vers la prévention et l'aide au développement. (Reymond Philippe et al., 2007). Aussi, les principaux domaines de l'humanitaire de nos jours sont :

- La survie : pour couvrir les besoins élémentaires comme la nourriture, l'eau potable, les soins et les médicaments, les installations sanitaires et les vêtements
- La reconstruction : des routes, des ponts et des habitations...
- La réhabilitation sociale : notamment en rapatriant les personnes déplacées, en fournissant des sites d'hébergement, en développant des programmes de formation scolaire...
- La prévention : afin de réduire les risques de catastrophe ou pour réduire la vulnérabilité d'une communauté

Certes, par rapport à 20 ans passés, les contributions pour l'aide humanitaire dans le monde sont en hausse, passant de 3,3 à 8,6% des engagements bilatéraux des pays du CAD. Néanmoins, les donateurs ont aujourd'hui tendance à privilégier des secteurs en particulier (alimentaire, économie, administration...). De plus, l'aide connaît aussi, ces dernières années, un déplacement géographique. L'Afrique Subsaharienne, l'Afrique du Nord et le Moyen-Orient ont tous connu une baisse de l'aide alors que les pays de l'Océanie, des Antilles, de

l'Amérique Latine, de l'Asie du sud et de l'Asie centrale enregistrent, pour leur part, une légère hausse³⁹.

De nos jours, la communauté humanitaire mondiale est plus hétérogène que jamais. Plusieurs organisations humanitaires interviennent au même moment sur les lieux de crise. Des projets et programmes débutent fréquemment en parallèle (Reymond Philippe et al., 2007). Mais ce n'est pas pour autant que les actions humanitaires produisent véritablement les effets escomptés. Toujours d'après Reymond Philippe et compagnie (2007), la médiatisation, l'interventionnisme et la politisation des actions humanitaires deviennent quasiment inévitables. Aussi, pour que les opérations humanitaires soient de qualité, chaque établissement concerné se doit de mettre en place une autorégulation importante, notamment pour les normes et les codes de conduite. Le but étant d'améliorer l'efficacité des actions menées, de limiter les dégâts, voire même de les éviter.

Conclusion du deuxième chapitre

Les actions humanitaires, bien qu'ayant existé depuis toujours, ont été jugées comme nécessaires par Henry Dunant, le co-fondateur du CICR. Ce dernier a effectivement été témoin des malheurs et des souffrances des soldats qui combattaient durant la guerre de Solferino, en 1859 et a décidé d'écrire un livre, "Un souvenir de Solferino", sorti en 1862. Il y affirme clairement la nécessité de former des volontaires en temps de paix, qui pourraient ensuite, en temps de guerre, soigner des blessés et sauver des vies. Depuis, les actions humanitaires, menées par toutes sortes d'acteurs, se sont beaucoup diversifiées. De nos jours, elles peuvent avoir pour but la survie, la reconstruction, la réhabilitation sociale ou encore la prévention. Elles sont étroitement liées aux Droits de l'homme et au Droit International Humanitaire. Pour la CRM en particulier, il devient très important d'améliorer l'efficacité des projets humanitaires qu'elle met en œuvre afin d'obtenir des résultats plus satisfaisants. Pour poursuivre, il nous semble important de voir de plus près la situation de Madagascar. C'est effectivement pour la population malgache que la CRM réalise ses actions humanitaires.

³⁹IrinNews (08/04/2013). "Baisse de l'aide humanitaire mondiale due à la crise dans les pays riches" récupéré sur <http://www.irinnews.org/>

Chapitre 3 : La situation malgache

Dans ce chapitre, nous allons faire le point sur la situation actuelle de Madagascar, afin de mieux cerner le contexte ainsi que la portée de notre étude. En effet, la CRM met en œuvre des projets qui visent essentiellement l'amélioration des conditions de vie des Malgaches.

Section I : Un pays vulnérable, surtout face aux aléas climatiques

Plusieurs paramètres font que la population malgache devienne de plus en plus vulnérable et par la même occasion, moins résiliente, notamment face aux aléas climatiques.

A) Une exposition accrue aux risques

D'après la Fédération⁴⁰, entre 1980 et 2010, 53 aléas importants ont frappé Madagascar. Ces derniers ont affecté la vie de plus de 9 millions de personnes et ont tué un peu moins de 4 000 individus. 36 de ces catastrophes étaient dues à des cyclones.

La Grande Île est localisée entre le Canal de Mozambique et l'Océan Indien, dans le bassin sud-ouest. Ses régions côtières du Nord-Est, de la partie Est et du Sud-ouest sont les plus sujettes aux cyclones, dont la saison s'étale généralement du mois de novembre au mois d'avril de chaque année⁴¹. Cette période correspond effectivement à la saison chaude et pluvieuse de l'hémisphère méridionale. En moyenne annuelle de nos jours, trois à quatre cyclones ont Madagascar pour trajectoire, dont les plus intenses se produisent en janvier et en février. Si auparavant, notamment entre 1980 et 1993, un seul cyclone a apporté des vents de plus de 200km/h⁴² dans le pays, il y en a en moyenne un tous les deux ans désormais.

La plupart des cyclones tropicaux qui passent à Madagascar provoquent aussi des inondations et des glissements de terrains, surtout si elles apportent de fortes précipitations ou des pluies incessantes. Les risques que cela se produise sont multipliés et ce, en présence des facteurs tels que le changement climatique, la déforestation, la mauvaise gestion des bassins versants,

⁴⁰FICR. "A framework for Disaster Risk reduction for the Indian Ocean", p.7

⁴¹H. Rakotondravony. (2012). "Rapport sur l'état de l'environnement à Madagascar 2012. Chapitre 10: Catastrophes naturelles"

⁴²Le cyclone Kamisy du mois d'avril 1984 a tué plus d'une soixantaine de personnes et a occasionné 75 000 sans abris

la caducité des infrastructures de drainage en milieux urbains ainsi que les occupations informelles des zones basses et inondables⁴³.

Nous ne pouvons pas non plus ignorer la sécheresse qui sévit également dans la partie sud de Madagascar. La Direction générale de la Météorologie a senti l'élévation de la température depuis 2007 et les perturbations du climat dans le pays, à cause du changement climatique et du réchauffement planétaire. La région sud malgache qui subit un climat semi-désertique ne reçoit que 600mm de précipitations par an en moyenne. La malnutrition de la population y est très palpable, d'autant plus que les infrastructures hydrauliques y sont pratiquement inexistantes. Quant aux invasions acridiennes, elles ont touché la Grande Île depuis 1617 au moins (Dr H. Rakondravony, 2012). La plus importante période d'invasion de ces dernières années se situait entre 1997 et 2000 d'après le Centre National Antiacridien. A ces aléas naturels s'ajoutent aussi les incendies, qui font de nombreuses victimes à Madagascar, outre pertes et les dégâts occasionnés.

B) Un environnement économique qui se dégrade

Bien que Madagascar ait acquis son indépendance en 1960, le pays a du mal à sortir de la pauvreté jusqu'à nos jours et à devenir indépendant économiquement parlant. La détaxation de divers produits dont les voitures utilitaires, les électroménagers et les machines industrielles a entraîné inévitablement l'inflation de la monnaie locale, l'Ariary. Quant aux crises politiques de 2002 et de 2009, elles ont davantage aggravé la situation de pauvreté dans laquelle se trouvent les Malgaches. La première a, en effet, provoqué la hausse des prix des PPN tandis que la seconde a occasionné la fermeture de nombreuses entreprises.

Selon la Banque Mondiale, 92% des Malgaches vivent aujourd'hui dans la pauvreté, soit avec un revenu en dessous de 4 000 ariary par jour⁴⁴. 57% de la population se retrouvent même dans l'extrême pauvreté d'après les chiffres de la Banque Mondiale pour 2012⁴⁵. Le taux de

⁴³H. Rakotondravony. (2012). *"Rapport sur l'état de l'environnement à Madagascar 2012. Chapitre 10: Catastrophes naturelles"*

⁴⁴Dimisoa (06 juillet 2013). *"Madagascar sombre dans la misère : 9 Malgaches sur 10 sont pauvres"*, La Une de <http://www.newsmada.com>

⁴⁵Fanjanarivo. (25 avril 2013) *"Extrême pauvreté : 57% des Malagasy concernés"*. Quotidien La Gazette de la Grande Île. Economie.

chômage était à 7,6% en milieu urbain⁴⁶ en 2010 et plus de 200 000 personnes ont perdu leur emploi depuis 2008. Quant à l'IDH du pays, il est de 0.483 suivant le rapport sur le développement humain 2013 du PNUD, alors qu'il était de 0.571 en 2008. Avec un tel chiffre la Grande Île se place de nos jours à la 151^{ème} place sur 189 pays.

Section II : En quête d'un développement durable

Comme tout pays pauvre, Madagascar souhaite se développer. Malheureusement, la crise politique qui règne à Madagascar contribue à freiner les bailleurs en matière d'aide au développement. Les aides extérieures reçues par le pays se limitent de nos jours à l'urgence et à l'humanitaire⁴⁷. Aussi, au-delà de l'aspect purement humanitaire, l'aide humanitaire qu'elle reçoit doit désormais être apportée de manière à rendre la population moins vulnérable et plus résiliente, afin que l'économie du pays ne soit davantage désavantagée suite à un aléa climatique.

A) Un développement qui tient compte de l'avenir des générations futures

Le Développement Durable ou soutenable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins⁴⁸. En ce sens, il doit inclure et réconcilier la nature, l'homme et l'économie à une échelle mondiale et à long terme. Sa finalité n'est autre que d'assurer le bien-être de tout un chacun, autant pour les générations actuelles que pour celles du futur.

B) Madagascar et les OMD

Les OMD, au nombre de huit, définissent un plan de développement qui a été adopté par 189 Etats, membres de la Déclaration du Millénaire. Cela s'est fait lors du Sommet du Millénaire à New-York du 6 au 8 septembre 2000. Ces Etats reconnaissent ainsi qu'ils sont collectivement tenus de défendre les principes de la dignité humaine, de l'égalité et de l'équité

⁴⁶ NIR. (22 juillet 2011). "*Taux de chômage : 7,6% en milieu urbain*" Quotidien La Gazette de la Grande Ile – Société

⁴⁷ Drouot. A. (31 janvier 2012). "*Aides extérieures : encore limitées à l'humanitaire et à l'urgence*". La Gazette de la Grande Ile – Economie.

⁴⁸ Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'ONU. (1987). "*Rapport Brundtland*", p.14

et ce, au niveau mondial. Aussi, ils se sont engagés à créer un climat mondial propice autant à l'élimination de la pauvreté qu'au développement.

Madagascar fait partie des pays qui ont adopté ces OMD. Le pays a alors convenu d'atteindre d'ici 2015 les objectifs fixés dont voici le récapitulatif de la situation de nos jours.

Tableau 3 : Récapitulation des OMD et de la situation à Madagascar

OMD	Intitulés	OMD 2015	Situation à Madagascar
OMD1	Réduction de l'extrême pauvreté et de la faim	35% population vivant en dessous du seuil de pauvreté ; 19% pourcentage d'enfants de moins de 5 ans présentant une insuffisance pondérale	77% de la population vivent encore sous le seuil de la pauvreté ; Le niveau de la malnutrition chronique est resté stationnaire depuis l'année 1992
OMD2	Assurer l'éducation primaire pour tous	100% taux net de scolarisation dans le primaire, 100% taux d'achèvement du primaire et 100% taux d'alphabétisation des 15 ans et plus	1.500.000 enfants ne vont plus à l'école ; Le nombre d'exclusion des enfants à l'école augmente
OMD3	Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes	50% proportion des filles dans le primaire, le secondaire et le supérieur	Il existe encore un écart important entre les garçons et les filles quant aux taux d'alphabétisation ; Peu de femmes Malgaches occupe un poste de décision important même s'il y a eu une légère amélioration depuis quelques années
OMD 4	Réduire la mortalité des enfants de moins de 5 ans	31% taux de mortalité des enfants de moins de 5 ans et 53% taux de mortalité infanto-juvénile	Le taux de mortalité des enfants de moins de cinq ans a diminué mais il est très disparate dans les régions ; Le niveau de mortalité infanto-juvénile varie de 106 ‰ pour les enfants des ménages les plus pauvres à 48‰ pour ceux des ménages les plus riches
OMD 5	Améliorer la santé maternelle	122 taux de mortalité maternelle sur 100 000 naissances vivantes	Le taux de mortalité maternelle augmente et atteint un niveau relativement élevé : 498/100 000 naissances vivantes en 2008
OMD 6	Combattre le VIH/SIDA, le paludisme et d'autres maladies		La prévalence du VIH est maintenue à moins de 1% ; Les autres maladies telles que le paludisme et la tuberculose restent endémiques et affectent encore une grande partie de la population malgache.
OMD 7	Assurer un développement durable	62% proportion de la population ayant accès à l'eau potable	Baisse par 4 de la vitesse de déforestation en 20 ans ; Création d'aires protégées larges de 60000 km ² ; 83% des ménages vivent dans des taudis ; Le taux d'assainissement est à 39% en 2010 ; 10 régions sur 22 ont un taux accès à l'eau potable supérieur à la moyenne
OMD 8	Mettre en place un partenariat mondial pour le développement		Les flux d'aide publique au développement en provenance des bailleurs OCDE/CAD ont fortement baissé, pour s'établir à 329 millions de dollars US en 2009 ; Le taux d'accès à l'internet reste très faible à Madagascar avec à peine 1,6 pour 100 personnes en 2009 ; En ratio, il y a une pharmacie pour 100 000 habitants et 7 dépôts de médicaments pour 100 000 habitants ; En 2010, à peine 1% des ménages possédait un téléphone fixe (2,2% en milieu urbain). 51,6% des ménages urbains avaient un téléphone portable. En revanche, seuls 17% des ménages ruraux en disposaient.

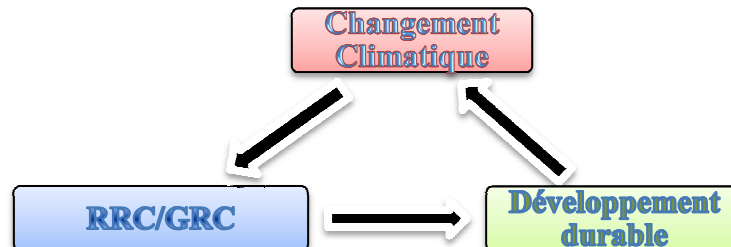
Source : <http://www.mg.undp.org/>

Ce tableau démontre clairement que Madagascar aura du mal à atteindre les huit OMD fixés en 2000 d'ici 2015. Plusieurs projets, mesures et actions sont encore à faire pour y arriver ou du moins pour s'en approcher le plus possible et ce, dans divers domaines. Or, l'aide au développement, comme nous venons de le voir auparavant, est en baisse, contrairement à l'aide humanitaire qui elle, est en hausse mais est souvent orientée par les bailleurs.

C) Le changement climatique et la RRC/GRC, des concepts désormais inséparables du développement durable

De nos jours, le changement climatique, la GRC et RRC ainsi que le développement durable sont étroitement liés. Il ne peut y avoir de développement durable sans considérer la RRC/GRC et le changement climatique. Les risques menacent effectivement la planète entière. Les chiffres parlent d'eux-mêmes puisque ces deux dernières décennies, il a été enregistré plus de 200 millions de personnes touchées par des catastrophes en moyenne tous les ans⁴⁹. Madagascar n'y échappe pas d'après ce que nous venons de voir.

Figure 2 : Changement climatique, RRC/GRC et développement durable.



Source : "Climate Resilient Cities, A primer on reducing vulnerabilities to disasters", The World Bank, (2009).

Compte tenu du contexte actuel où le changement climatique perturbe tout, le développement durable devient un objectif difficile à atteindre. Pour espérer y arriver, il faut impérativement faire de la GRC, tout en tenant compte des impacts du changement climatique afin de réduire les pertes économiques et humaines. L'aide humanitaire apportée doit donc pouvoir apporter des résultats bénéfiques et pérennes pour la communauté concernée pour espérer le développement durable dans cette localité.

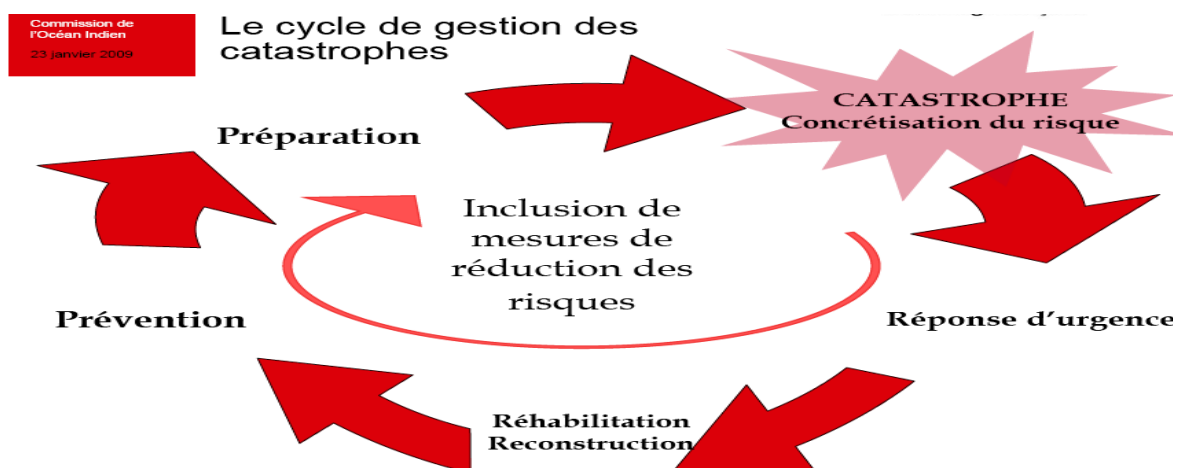
⁴⁹ Nations Unies. (2005). "Rapport de la Conférence mondiale sur la prévention des catastrophes"

1) La GRC et la RRC

a) Le concept de GRC

D'après la définition de l'UNISDR en 2009, la Gestion des Risques et des Catastrophes ou GRC est un " processus de recours systématique aux directives, compétences opérationnelles, capacités et organisations administratives pour mettre en œuvre les politiques, stratégies, capacités de réponse appropriées en vue d'atténuer l'impact des aléas naturels et risques de catastrophes environnementales et technologiques qui leur sont liées." Le cycle de la GRC illustré ci-dessous démontre plus clairement les différentes étapes clés considérées.

Figure 3 : Processus de gestion des risques et des catastrophes



Source : Dr Randrianasolo R. Hasimahery. Année Universitaire 2011/2012. Cours "Concepts de base de la Gestion/Réduction des Risques et des Catastrophes"

Avec ce schéma, nous pouvons comprendre que les actions avant la survenue de l'aléa aident à réduire la vulnérabilité et à accroître la résilience de la population tandis que celles après la catastrophe aident à limiter l'ampleur des dégâts.

La GRC est aujourd'hui assurée au niveau national par le CNGRC ou Conseil National de Gestion des Risques et des Catastrophes ainsi que par le BNGRC ou Bureau National de Gestion des Risques et des Catastrophes⁵⁰. Le CNGRC est un organe stratégique de conception et de supervision tandis que la BNGRC est un organe de gestion, de coordination,

⁵⁰Décret n°2005-866 du 20 décembre 2005 portant application de la loi n°2003-010 du 05 septembre 2003

de suivi et d'appui du CNGRC. La CPGU ou Cellule de Prévention et de Gestion des Urgences est, quant à elle, chargée d'assister le Premier Ministre ainsi que le CNGRC⁵¹.

b) La notion de RRC

Pour la Fédération, la RRC n'est autre qu'un concept et une pratique qui consiste en des efforts systématiques pour analyser et gérer les facteurs qui causent les catastrophes. Cela inclut la réduction de l'exposition aux aléas, la réduction de la vulnérabilité de la population, la question de la propriété, de la gestion des terres et de l'environnement ainsi que l'amélioration de la préparation aux événements pouvant être catastrophiques⁵². Elle "vise à réduire la vulnérabilité de la population en la préparant mieux aux menaces, en prenant des mesures pour réduire l'impact des catastrophes et en travaillant sur la prévention" souligne l'Oxfam (Oxfam Solidarité, p.4).

2) La SNGRC et la PNGRC

Outre la mise en œuvre du Cadre d'Action de Hyogo⁵³, Madagascar dispose d'une Stratégie Nationale de Gestion des Risques et des Catastrophes ou SNGRC depuis 2003. Elle a été élaborée pour combler l'absence d'une politique bien définie et d'une stratégie bien fondée pour gérer les risques et les catastrophes affectant le pays⁵⁴. Cela s'avérerait nécessaire compte tenu des fréquences des aléas naturels qui touchent la Grande Île, de la caractéristique physique du pays mais aussi du profil de vulnérabilité socio-économique qui y est relevé. Cette SNGRC signale qu'une gestion efficace des catastrophes ne peut se faire qu'en concentrant les efforts sur la période qui les précède. Elle révèle également que les phases post-catastrophiques de réhabilitation ainsi que de rétablissement présentent les "meilleures occasions pour l'introduction de mitigation"⁵⁵ pour Madagascar. De celle-ci a été dégagée une Politique, la Politique Nationale de Gestion des Risques et des Catastrophes ou PNGRC.

⁵¹CPGU, BNGRC, GTZ. "Vulgarisation des textes de base sur la gestion des risques et des catastrophes au niveau décentralisé"

⁵²FICR. (2011) "Public awareness and public education for disaster risk reduction: a guide"

⁵³Résolution 2005-2015, issue de la conférence mondiale sur la prévention des catastrophes qui s'est tenue à Hyogo du 18 au 22 janvier 2005

⁵⁴PNUD/CNS. (2003). "Stratégie Nationale de Gestion des Risques et des Catastrophes"

⁵⁵UNDP/CNS (2003). "Stratégie Nationale de Gestion des Risques et des Catastrophes", p.55

3) Le changement climatique

Le changement climatique est " un changement dans l'état du climat, qui peut être identifié (par exemple en utilisant des tests statistiques) par des changements dans la moyenne et / ou la variabilité de ses propriétés, et qui persiste pendant une période prolongée, généralement pendant des décennies, voire plus" : Groupe d'Experts intergouvernemental sur l'évolution du climat(GIEC). Il peut donc être causé par des processus naturels, tels que la variation de l'inclinaison de la terre par rapport au soleil, ou par des phénomènes anthropiques, tels que l'industrialisation excessive qui entraînent la production incontrôlée de gaz à effet de serre.

Plusieurs conséquences néfastes peuvent être attribuées au changement climatique (cf annexe 3), en particulier l'aggravation des risques de catastrophe. Plus ces risques sont élevés, plus les populations sont vulnérables et peu résilientes. Cela est d'autant plus vrai si elles sont pauvres comme à Madagascar. Aussi, le changement climatique peut freiner, voire empêcher le développement durable du pays, s'il n'est pas pris en compte. Cette prise en compte requiert l'adaptation et l'atténuation, vu que le changement climatique est désormais inévitable. Pour Madagascar, l'adaptation peut par exemple être illustrée par l'application du Système de riziculture intensive (SRI) et l'atténuation par le projet de reboisement communautaire conduit par la fondation Tany Meva⁵⁶.

Conclusion du troisième chapitre

Madagascar, de par ses situations géographique et économique, est un pays où la population est très vulnérable aux aléas climatiques. De plus, les OMD que le pays s'est fixé d'atteindre pour 2015 ne sont pas en bonne voie. Pour la population malgache qui espère un développement durable, le chemin est encore long. Mais bien sûr, le changement climatique, à travers des mesures d'adaptation et d'atténuation, ainsi que le concept de RRC/GRC, dans lequel œuvre la BNGRC, la CPGU et le CNGRC sont déjà pris en compte. La CRM en tient aussi compte dans toutes ses actions. Pour comprendre davantage les interventions de cette institution à Madagascar, nous devons parler du Mouvement dans lequel elle fait partie.

⁵⁶Ramarojaona. P et al. (2011). "Madagascar face aux défis du changement climatique – Capitalisation de nos "expériences

Chapitre 4 : Le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge

Ce chapitre-ci nous permettra de mieux comprendre le MICR, au sein duquel évolue la CRM. Cela va nous aider à concevoir un manuel qui reste applicable pour cette institution.

Le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (ou MICR) est le plus vaste réseau humanitaire au monde⁵⁷. Il bénéficie du soutien de plusieurs millions de volontaires et des dizaines de millions de collaborateurs.³ composantes principales constituent le MICR à savoir le CICR, la FICR et les SN qui sont au nombre de 189, dont la CRM. Le Mouvement intervient surtout lors des conflits armés et des catastrophes⁵⁸.

Section I : Le Comité international de la Croix-Rouge

Le CICR a été fondé le 17 février 1863 sous le titre de Comité international de secours aux blessés des champs de bataille par 5 citoyens Suisses⁵⁹, dont Henry Dunant et les quelques pays qui ont répondu présent à l'appel de ces initiateurs. Il a son siège à Genève, en Suisse et constitue une organisation indépendante, privée et neutre dont le but est d'apporter sa protection et son aide aux victimes des conflits armés et autres situations de violence⁶⁰. Il est considéré comme le gardien du DIH et comme le propagateur des Principes fondamentaux, moraux et juridiques de l'institution.

Le CICR peut, entre autres, visiter les prisons et les internés civils, regrouper les membres de familles dispersées et mener d'autres activités humanitaires en période de conflit armé. Le CICR est essentiellement financé par les contributions volontaires des Sociétés Nationales, des Etats parties aux Conventions de Genève, des privés mais aussi des legs et des dons divers⁶¹. Il dispose d'un Comité de 25 membres tout au plus, qui sont élus par cooptation et qui sont tous des Suisses. Cet organe suprême se réunit en Assemblée afin de fixer la politique générale ainsi que les principes d'action. Le Siège de la CICR s'occupe du fonctionnement administratif de l'institution ainsi que de la conduite des affaires

⁵⁷CICR, FICR. (2009) *"Le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge en bref"*

⁵⁸FICR. (2012). *"Guide à l'usage des Parlementaires sur le mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge"*

⁵⁹à savoir l'homme d'affaires Henry Dunant, l'avocat Gustave Moynier, le général Guillaume-Henri Dufour ainsi que les docteurs Théodore Maunoir et Louis Appia, in CICR. *"Le Comité international de la Croix-Rouge"*

⁶⁰FICR. (2012). *"Guide à l'usage des Parlementaires sur le mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge"*

⁶¹CICR. *"Le Comité international de la Croix-Rouge"*

opérationnelles. Les Délégations régionales se chargent de promouvoir et de renforcer le droit et les principes humanitaires universels dans les zones qu'elles couvrent.

Section II : La Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge

Ayant un statut de personne morale, la FICR est une organisation humanitaire internationale qui regroupe les 189 Sociétés Nationales. Elle est servie par un secrétariat international à Genève, lequel peut fournir des services aux membres en matière de renforcement de capacités, de coordination et de représentation internationale. La Fédération veille à améliorer les conditions d'existence des personnes vulnérables en mobilisant le pouvoir de l'humanité⁶². La Fédération intervient avant, pendant et après les catastrophes naturelles et anthropiques. Elle s'efforce de combattre la violence et la discrimination et vient en aide aux migrants. Elle soutient aussi les programmes axés sur la jeunesse, le volontariat, la prévention et la lutte contre la propagation des maladies à l'instar du paludisme, de la tuberculose et du VIH.

La Fédération dispose d'un statut d'observateur à l'ONU. Elle veille aussi à coordonner ses actions avec les institutions des Nations Unies et les autres partenaires⁶³. Elle a actuellement d'une stratégie dite 2020. Celle-ci "exprime la volonté collective de la FICR de relever les principaux défis auxquels sera confrontée l'humanité dans les dix ans à venir"⁶⁴ avec 3 buts:

- 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

Section III : Les Sociétés Nationales

189 pays disposent actuellement d'une Société Nationale en son sein, dont Madagascar avec la Croix-Rouge Malagasy (CRM). Elles sont appelées à réaliser la mission et à incarner les principes fondamentaux du MICR⁶⁵.

⁶²CICR. FICR. (2009) *"Le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge en bref"*

⁶³FICR. (2012). *"Guide à l'usage des Parlementaires sur le mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge"*, p.7

⁶⁴FICR. (2010). *"Planification de projet/programme"*, Genève 2010

⁶⁵CICR. FICR. (2009). *"Le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge en bref"*

A) La Croix-Rouge Malagasy répond aux besoins des plus vulnérables

La CRM a été érigée le 28 août 1915 par le Gouverneur Général de Madagascar de l'époque, Hubert Garbit. Mais elle a été dénommée "La goutte de lait" par le Dr Fontoyonnont, son dirigeant. Ses activités se concentraient sur l'établissement des relations entre les familles et les tirailleurs Malgaches tout au long de la Première Guerre Mondiale, notamment en envoyant des colis chargés de chocolats, de biscuits et de chandails⁶⁶. Au cours de la Deuxième Guerre Mondiale (1939-1945), les activités de la Goutte de Lait s'orientaient aussi vers l'aide aux familles ainsi que vers les préoccupations de la santé de la mère et de l'enfant.

Photo 4 : La Goutte de Lait



Source : 50^{ème} CRM, Communication CRM

La CRM n'a été officiellement reconnue par le gouvernement qu'en 1963, avec le décret n°63-489 du 07 août 1963, en tant que Société de secours volontaire, auxiliaire du Pouvoir. Public. Avec ce statut, elle a pu être reconnue par le CICR le 26 août de la même année et est devenue membre de la Fédération, le 28 août 1963⁶⁷.

1) La CRM en tant que composante du MICR

En tant que membre du MICR, la CRM agit en tenant compte de 7 principes fondamentaux que voici :

⁶⁶ M. Razanamparany et al. (1995). "Histoire de la Croix-Rouge Malagasy"

⁶⁷ "Torolalana" Département Information Diffusion CRM

Tableau 4 : Les 7 principes fondamentaux qui animent le MICR

Principes	Significations	Illustrations
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 humaine, 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.	

Source : Planification de projet/programme : Manuel d'orientation, FICR (2010)

L'Humanité est la mission principale de la CRM. L'Impartialité, la Neutralité et l'Indépendance constituent ses principes de comportement. Quant au Volontariat, l'Unité et l'Universalité, ce sont ses principes d'organisation. La CRM a adopté la croix rouge sur fond blanc pour emblème parmi les emblèmes d'humanité reconnus du MICR que sont la croix rouge, le croissant rouge et le cristal rouge, chacun sur fond blanc (cf annexe 4).

Figure 4: Les emblèmes reconnus du MICR



Figure 5: L'emblème de la CRM

(composé de 5 carrés égaux)



Sources : <http://www.croix-rouge-malagasy.org>

2) La CRM et sa mission

La CRM dispose d'une mission générale, celle de "prévenir et d'alléger les souffrances des vulnérables en toute impartialité et sans aucune discrimination d'ethnie, de race, de classe, de sexe, de religion, de langue, de condition sociale et d'opinion politique"⁶⁸.

3) La CRM et ses domaines d'activités

Pour mener à bien cette mission, la CRM intervient dans différents domaines. Déjà, elle veille à fournir des formations ainsi que de la couverture médicale dans le cadre des activités de premiers secours. Puis, elle agit pour la préparation, la réponse aux urgences et post-urgences, dans le cadre de la GRC. La CRM est aussi présente dans le domaine de la santé, à travers les luttes contre le paludisme, le sida et la tuberculose mais aussi pour la promotion de santé maternelle et infantile, entre autres. Elle intervient également dans la contribution à la sécurité alimentaire, au niveau de l'hygiène et de l'assainissement ainsi que dans la promotion d'une culture de non-violence et de paix. Ses différentes ressources l'y aident (cf annexe 5).

4) La structure de la CRM

La CRM dispose d'une structure qui se scinde en deux catégories dont la Gouvernance (cf annexe 6) qui est l'organe de décision et le Management, se chargeant du domaine exécutif.

Tableau 5 : La structure générale de la CRM

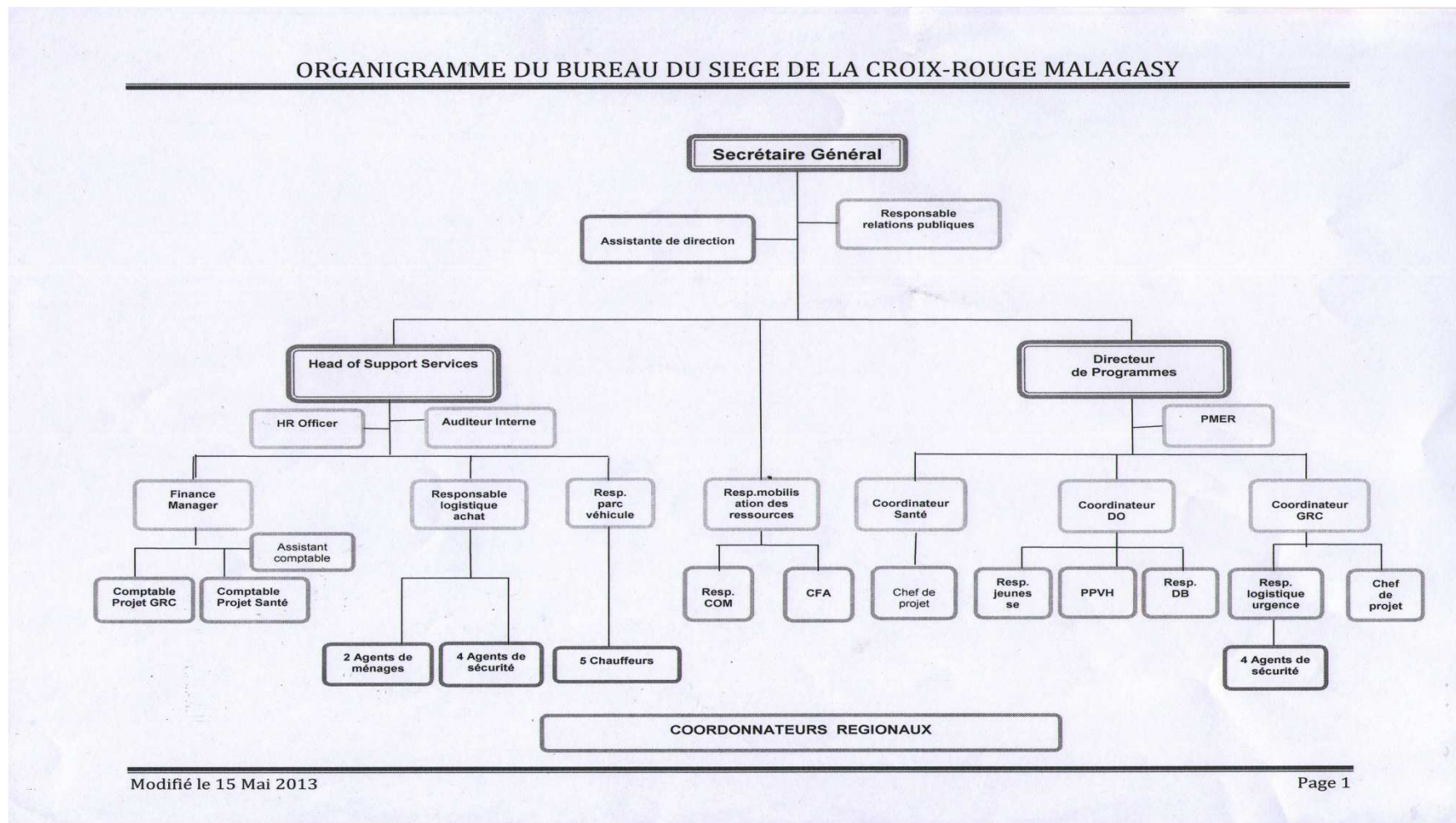
Gouvernance	Management
Assemblée générale et Bureau Exécutif	Secrétaire Général
Présidence et Comité directeur	Directeur de Programmes (poste vacant pour le moment)
Comités régionaux	Responsables de départements
Comité de district	Coordonateurs régionaux
Membres	Autres staffs salariés

Source : Mr C.E. Rasolondranaly, formation PPVH (2013)

Voici l'organigramme de la CRM qui illustre mieux le management de la CRM.

⁶⁸ CRM. (Avril 2011). "Plan stratégique 2011-2014

Figure 6 : Organigramme de la CRM



Source : Ressources Humaines CRM

B) Le plan stratégique 2011-2014 de la CRM

"Communicante par ses valeurs, compétente dans ses démarches, transparente dans ses actions, autonome dans sa gestion, la Croix-Rouge Malagasy aspire à être : performante et leader dans son secteur. Architecte et cheville ouvrière du droit humain, de paix et de développement durable"⁶⁹, telle est la vision de la CRM. D'où ses 3 axes stratégiques 2011-2014 aujourd'hui à mi-chemin :

1) Axe 1 : Sauver des vies et promouvoir des modes de vie sains et sûrs

La CRM prévoit de monter des projets tournés, entre autres, vers la GRC/RRC (cf annexe7). Elle tient compte de la modification de l'environnement et incite à des comportements respectueux de cet environnement à travers toutes ses actions.

2) Axe 2 : Promouvoir l'intégration sociale et une culture de paix et de non violence

La CRM opérera pour promouvoir la mise en œuvre concrète des principes fondamentaux. Elle veut aussi faire de la jeunesse Croix-Rouge des agents de changements de comportement⁷⁰.

3) Axe 3 : La Croix-Rouge vers l'autonomisation et la pérennisation

La CRM va répertorier et valoriser tout son patrimoine puis développer une stratégie de mobilisation de ressources⁷¹. Elle veut mettre en place un système de veille pour identifier tous les appels à projets dans les régions Océan Indien, Afrique Australe et Afrique de l'Est.

Conclusion du quatrième chapitre

La CRM fait partie du MICR, le plus vaste réseau de volontaires au monde, aux côtés de la FICR, de la CICR et des 188 autres SN. Elle a adopté une stratégie qui rejoint celle de la FICR pour 2011-2014, laquelle vise à sauver des vies et à promouvoir des modes de vie sains et sûrs, à promouvoir l'intégration sociale et une culture de paix et de non violence et à faire de la CRM une institution autonome qui peut pérenniser ses actions humanitaires.

⁶⁹CRM. (Avril 2011). "Plan stratégique 2011-2014", p.3

⁷⁰CRM. (Avril 2011). "Plan stratégique 2011-2014", p.9

⁷¹pour mettre en place des activités génératrices de revenus ou AGR

Conclusion de la première partie

L'histoire de la Croix-Rouge Malagasy a commencé en 1915 alors qu'elle s'appelait encore "La goutte de lait". C'est bien plus tard, en 1963, qu'elle a été reconnue comme étant la Société Nationale Malgache, ou Croix-Rouge Malagasy, par le gouvernement en place, le CICR et la FICR. De ce fait, elle a pu faire partie du MICR et bénéficier ainsi de plus de soutiens et d'aides. Fort de ses donateurs et de ses milliers de volontaires, la CRM œuvre dans le domaine de l'humanitaire à Madagascar, en matière de santé communautaire, de GRC, de PPVH, de premiers secours, d'eau, d'hygiène et d'assainissement.

Avec ses projets, elle souhaite contribuer à améliorer les conditions de vie des Malgaches et à soutenir le développement durable tant désiré. La CRM est essentiellement guidée par 7 principes fondamentaux à savoir l'Humanité, l'Impartialité, la Neutralité, l'indépendance, le Volontariat, l'Unité et l'Universalité. Elle tient compte du changement climatique dans ses actions, souhaite pérenniser ses actions pour le bien-être de la population malgache et espère améliorer davantage les résultats de ces différentes actions.

Toutefois, la CRM rencontre quelques problèmes qui nuisent à la réussite de ses projets humanitaires. C'est ce dont nous avons pu noter en analysant quelques rapports de projets. Le retard des rapports, le retard des activités et les problèmes financiers en font partie.

L'élaboration d'un manuel de gestion de projet de la CRM est une des solutions qui semblent être évidentes, autant pour les dirigeants de l'institution que pour nous, pour des projets plus efficaces. Pour ce faire, nous sommes partie certes des problèmes en interne souvent rencontrés mais aussi du draft existant de ce manuel et des orientations de la Fédération.

PARTIE II :
LE MANUEL DE GESTION DE PROJET POUR LA
CROIX-ROUGE MALAGASY

PARTIE II : Le manuel de gestion de projet pour la CRM

Dans cette deuxième partie, nous allons évoquer les points à voir dans ce manuel de gestion de projet pour la CRM. Nous y parlerons de l'élaboration de ce document, de ses portées et ses limites ainsi que de nos remarques et suggestions supplémentaires pour une meilleure efficacité de ce manuel, compte tenu des analyses que nous avons effectuées auparavant.

Chapitre 1 : Les points à voir sur le manuel de gestion de projet pour la CRM

Dans ce chapitre, nous discuterons des points à voir de plus près dans l'élaboration du manuel puisqu'ils pourront résoudre les problèmes souvent rencontrés en interne, autrement dit, les faiblesses de l'institution. Nous avons vu auparavant que bien que les projets humanitaires de la CRM s'avèrent importants pour les Malgaches, la plupart d'entre eux rencontrent des problèmes qui les freinent dans leurs objectifs. Il s'agit avant tout de retard d'activité (pour 100% des projets étudiés) mais également de méconnaissance des responsabilités de tout un chacun, de problèmes de financement, de soucis au niveau des volontaires et de retard dans l'élaboration des différents rapports. Ce sont tous des problèmes à l'interne, qui peuvent donc être évités au mieux, notamment à l'aide d'un bon manuel de gestion de projet.

Section I : Le draft du manuel de gestion de projet disponible et ses apports

A) Les atouts de ce draft

1) Présence de quelques points essentiels

Le draft du manuel de gestion de projet de la CRM, que nous avons trouvé au sein de la documentation au siège de la CRM, est un document qui nous semble retracer les points focus qui devraient y figurer. Il comprend effectivement 4 subdivisions à savoir la proposition de projet, l'étape de la procédure de la gestion de projet, le développement des outils de suivi-évaluation et les responsabilités de chacun dans la gestion de projet. Il énonce aussi l'objet et l'application de la procédure afin que tous ceux qui sont amenés à le lire puissent plus facilement en comprendre les rouages.

2) Présence de définitions simples et claires

Nous trouvons que ce document est assez explicite, dans le sens où il fournit des définitions des différents termes clés tels que proposal (ou proposition de projet), suivi, évaluation, ... De plus, il décrit les différentes étapes à suivre, notamment l'élaboration d'un projet, son approbation à tous les échelons et ce qu'il faut faire par la suite, après accord de financement.

3) Présence de procédures et d'outils techniques essentiels

Ce draft présente également des exemplaires de tableaux pour faciliter l'établissement, entre autres, du cadre logique, de la carte des indicateurs, du suivi des indicateurs, du suivi du budget, du plan de travail annuel, du plan de travail trimestriel, des principales activités et de leurs dates butoirs. Il donne même des outils et des procédures qui peuvent aider tout un chacun à mieux mener à bien leurs tâches avec les tableaux des activités de réflexion critiques, des questions d'évaluation et des différentes méthodes d'évaluation mais aussi avec le guide de planning et les canevas pour l'élaboration des divers rapports.

B) Les limites de ce draft

1) Absence d'un contexte bien défini

Ce draft ne contient pas de contexte bien précis, qui fournirait les bases et le cadre auxquels tous les projets devraient être conçus. Il ne définit pas de manière claire l'approche que privilégie la CRM, notamment le côté humanitaire et la gestion axée sur les résultats.

2) Manque des responsabilités de certains acteurs clés d'un projet

En outre, ce draft ne présente que les responsabilités du chef de projet et du responsable suivi-évaluation. Pourtant, ce ne sont pas les seules personnes mobilisées et concernées dans la mise en œuvre d'un projet pour ne parler que du premier responsable au niveau de la finance et des volontaires. Il n'est ainsi pas étonnant que parmi les problèmes rencontrés par la plupart des projets de la CRM figurent la méconnaissance ou le non respect des rôles de la plupart des intervenants. Cela se révèle au niveau de l'équipe de projet, au sein du personnel de la CRM mais également auprès des volontaires.

3) Absence de démarche de gestion de fonds d'un projet

Nous ne trouvons pas dans ce draft une section ou un paragraphe qui pourrait donner un bref aperçu de la gestion des fonds d'un projet. Cela pourrait expliquer les problèmes de retard de déblocage de fonds et les différents soucis financiers, qui peuvent à leur tour, entraîner des retards d'activités. En effet, l'équipe recrutée pour le projet, dont le chef de projet, peut ne pas avoir une idée précise à tout moment de ce qu'il faut faire pour demander une avance opérationnelle ou pour faire une demande d'achat.

4) Absence d'exemples faciles à comprendre

Bien qu'il fournisse un certain nombre de tableaux et des outils importants, le draft de manuel de gestion de projet de la CRM ne contient pas d'exemples précis qui pourraient aider rapidement les personnes concernées à en élaborer par eux-mêmes. En effet, le manuel évoque l'arbre de problèmes, l'arbre des objectifs ou encore le tableau des indicateurs, sans donner des modèles qui les illustrent plus facilement.

5) Document non encore répandu dans les branches régionales

Le manuel de gestion de projet de la CRM existe bel et bien au sein de cette institution mais en tant que draft, non encore validé. De ce fait, il n'est pas encore mis à la portée de toutes les personnes qui pourraient être concernées dans les différents projets élaborés et mis en œuvre. Cela représente déjà une grande faille puisque chaque individu intervenant de manière directe dans les projets ne peut pas être en mesure de maîtriser à tout moment les tâches et responsabilités qui lui incombent, ni même de maîtriser toutes les démarches propres à la CRM dans le cycle de vie d'un projet. Cela peut induire à des retards d'activités et même à des retards dans l'établissement des rapports réguliers. Cela pourrait d'ailleurs expliquer pourquoi nous avons prélevé ces soucis pour la plupart des projets que nous avons analysés.

C) Les améliorations possibles

Etant donné les atouts et les limites du draft de manuel de gestion de projet de la CRM et compte tenu des problèmes qui sont souvent rencontrés lors de la mise en œuvre des projets, quelques améliorations s'imposent.

1) Introduction d'un contexte bien précis

La CRM est une institution à vocation humanitaire. En ce sens, tous ses projets, qu'ils soient orientés GRC ou non, devraient se tourner vers cette aspiration. Cela devrait être mentionné dès les premières pages du manuel afin que tous ceux qui le lisent en prennent conscience. Ce contexte devrait également faire figurer la stratégie de la Fédération, sur lequel est basé le plan stratégique de la CRM. C'est celui-ci qui cadrera toutes les activités de l'institution durant toute cette période. Chacun des membres des équipes de projet de l'institution devrait en tenir compte pour que les activités menées soient en cohérence avec les 3 axes stratégiques de la CRM, qui eux sont conformes à la stratégie 2020 de la Fédération.

2) Insertion des rôles de tous les concernés

Améliorer ce draft pour qu'il soit plus explicite et plus complet quant aux fonctions et rôles de la gouvernance, du responsable de la ressource humaine, du responsable de la finance, le coordinateur concerné, du chef de projet, du responsable suivi-évaluation et même des volontaires ne peut qu'aider ces derniers à ne pas s'empiéter sur leurs tâches. Chacun connaîtra en effet ses rôles mais également ceux des autres.

3) Fourniture d'explications sur les différents outils et procédures

Il serait sans doute plus facile à toute l'équipe d'un projet d'avoir sous les yeux plus d'explications sur l'élaboration du cadre logique et les indicateurs clés, selon les orientations du projet en question. Cela les aiderait à définir les indicateurs les plus pertinents, selon le projet à concrétiser. En effet, les indicateurs doivent rester simples, compatibles et explicites. De plus, ils doivent toujours être SMART, autrement dit, Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporels (ou inscrits dans le temps). Un exemple d'arbre à problèmes et un autre pour l'arbre à solutions pourraient sans doute aider également ceux qui sont amenés à élaborer un projet à mieux comprendre ce que sont ces outils.

4) Ajout d'une démarche relative à la gestion des fonds

Pour que toute l'équipe du projet puisse être capable de connaître globalement le processus de la gestion des fonds, depuis la demande d'achat jusqu'au rapport financier à fournir, il s'avère

important d'ajouter des explications à ce sujet dans le manuel de gestion de projet pour l'institution. Le but n'est pas de donner un cours financier complet mais plutôt un guide d'orientation. Les intéressés peuvent toujours se renseigner davantage si besoin est, via le département finance de la CRM ou encore par l'intermédiaire des nombreux manuels des procédures comptables et financières disponibles au sein du siège.

5) Accessibilité d'un tel document à tous ceux qui en ont besoin

Le fait que ce document puisse être accessible à un grand nombre d'acteurs clés dans un projet pourrait aider ces derniers à connaître toutes les démarches techniques et financières en temps voulu. Toutefois, rendre ce document accessible à tout le personnel de la CRM et à tous ceux qui sont embauchés dans le cadre d'un projet, à Analamanga comme dans les 21 autres régions, ne peut être réellement effectif qu'en dernier lieu, une fois que toutes les mises à jour et améliorations sont réalisées et que le document ait été validé.

Section II : Les approches de la gestion de projet soulignées par la FICR

La Fédération a sorti un manuel d'orientation de planification de projet en cohérence avec sa stratégie 2020 afin d'aider, entre autres, " les responsables de projet 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 " (FICR, 2010, "Planification de projet/programme", p.3). Ce document peut donc constituer une référence à l'élaboration du manuel de gestion de projet de la CRM, notamment vu que l'axe stratégique de cette institution a été basée sur cette stratégie 2020 de la Fédération.

De prime abord, ce manuel d'orientation fournit les approches de la gestion de projet que devraient suivre les Sociétés Nationales à savoir :

- Le fait de se concentrer sur les personnes, en vue de l'amélioration des conditions d'existence des personnes vulnérables à travers des actions humanitaires.
- La gestion axée sur les résultats, qui améliore la performance et la responsabilité de tout un chacun. Une gestion axée sur les résultats permet de définir à l'avance les résultats attendus, les moyens qu'il faut mettre en œuvre pour y arriver et les indicateurs à voir pour évaluer si effectivement ceux-ci ont été atteints.

Ces approches peuvent être évoquées dans le contexte dont nous avons parlé auparavant, afin de donner une orientation rapide à tous ceux qui doivent mettre en œuvre un projet humanitaire au sein de la CRM.

A) Concentration sur les personnes

Se concentrer sur les personnes constitue une responsabilité éthique pour la Fédération et le Mouvement en général. Cela se traduit par la prise en compte des sept principes fondamentaux à tous les niveaux d'intervention. Il est ainsi normal que la CRM souligne ce point fondamental dans son manuel de gestion de projet, surtout pour les nouveaux recrues dans le cadre des projets à mettre en œuvre.

B) Gestion axée sur les résultats

Ensuite, la FICR, à travers ce manuel d'orientation, suggère un modèle de cycle de projet/programme que voici, lequel est axé sur les résultats.

Figure 7 : Cycle de projet/programme selon la FICR



Source : FICR, 2010, "Planification de projet/programme", p.6

Ce cycle décrit quatre phases interconnectées et progressives, qui peuvent parfois se chevaucher. La première, l'appréciation initiale, permet de comprendre la situation qui existe et de voir si une intervention doit être menée. C'est dans cette phase qu'il faut identifier les problèmes, leurs causes, les besoins ainsi que les contraintes. Cela peut notamment se faire avec des outils tels que l'arbre à problèmes et l'arbre de solution.

La phase de la planification va définir pour sa part les résultats attendus ou objectifs mais également les activités nécessaires, les moyens à déployer, les hypothèses ainsi que les indicateurs fiables. Elle s'achève par un cadre logique ainsi qu'un plan de projet qui peut être mis en œuvre. La mise en œuvre n'est autre que le déploiement des activités dans le but d'atteindre les résultats fixés, selon le domaine d'intervention concerné, dont la santé, la GRC, l'hygiène et l'assainissement. Quant au suivi, il démontre la phase de collecte et d'analyse des informations qui peuvent indiquer la situation du projet par rapport au plan élaboré dans la planification. Les rapports intermédiaires qui en ressortent seront essentiels pour orienter les décisions à prendre, les modifications qu'il faut apporter et les adaptations nécessaires. La phase d'évaluation aura pour but de déterminer "la pertinence et l'accomplissement des objectifs, la productivité en termes de développement, l'efficacité, l'impact et la viabilité" (FICR, 2010, "Planification de projet/programme", p.7). Elle doit être objective et systématique pour pouvoir faire sortir les informations utiles et ainsi permettre d'évoquer les enseignements tirés.

Ce cycle de projet de la Fédération peut être pris comme exemple et base pour l'élaboration du manuel de gestion de projet pour la CRM. L'appréciation initiale s'apparente à l'identification des problèmes principaux dans la phase d'élaboration du projet évoquée dans le draft. La phase de la planification est similaire à la phase de développement du projet. La mise en œuvre commence dès lors que le projet est approuvé par le bailleur. Le suivi et l'évaluation sont inséparables d'une démarche de gestion de projet. Quant à la réflexion et à l'apprentissage, elles peuvent se manifester pendant toute la durée du projet.

Conclusion du premier chapitre

Le draft du manuel de gestion de projet de la CRM, conçu en 2008, est un bon point de départ pour élaborer le tout nouveau manuel de gestion de projet pour la CRM. Nous avons prélevé ses atouts pour les reprendre mais nous avons également identifié ses faiblesses, afin de les contourner. Nous avons donc évoqué des améliorations possibles, pour nous inspirer dans la conception de ce nouveau manuel de gestion de projet pour la CRM. Cependant, cela nous semble insuffisant pour arriver à cette fin. Nous avons donc tenu compte des orientations de la FICR pour les SN en matière de planification de projet ainsi que des problèmes souvent rencontrés par les projets de l'institution pour concevoir ce tout nouveau manuel. Voyons de plus près comment nous avons élaboré ce manuel de gestion de projet pour la CRM.

Chapitre 2 : L'élaboration du manuel de gestion de projet pour la CRM

Dans ce chapitre, nous allons voir de plus près l'élaboration proprement dite du manuel de gestion de projet pour la CRM, compte tenu des points que nous venons d'analyser précédemment.

Section I : Les grandes lignes du manuel de gestion de projet pour la CRM

Suite à nos analyses des principaux problèmes rencontrés par la CRM dans la mise en œuvre de ses projets par rapport au draft mais aussi en tenant compte des suggestions d'orientation fournies par la Fédération et des résultats de nos entretiens avec les différents services au sein de la CRM, nous avons pu élaborer un manuel de gestion de projet pour la CRM. (cf annexe 10 : Le manuel de gestion de la CRM). En voici les principaux points :

A) L'essence de la gestion de projet

Dans cette section, il est explicité brièvement ce qu'est un projet, un manuel de gestion de projet et le contexte pour la CRM. Il était important d'y signaler que ce manuel de gestion de projet est orienté sur les personnes, comme l'a suggéré le manuel d'orientation de la Fédération. Le préciser va sans doute permettre à tous ceux qui lisent le manuel, même pour la première fois, de comprendre une bonne fois pour toutes que les projets de la CRM sont des projets à vocation humanitaire, se concentrant sur le bien-être des personnes, sans aucune distinction d'aucune sorte. Cette "responsabilité éthique", comme le dit si bien la Fédération dans son manuel d'orientation de planification de projet/programme, doit donc tenir compte des besoins réels des personnes cibles et ce, en toute équité.

B) L'objet et l'application du manuel de gestion de projet

Dans celui-ci, nous avons tenu à préciser l'objet de ce manuel et son application. Nous y avons expliqué ce qu'est la gestion axée sur les résultats ou GAR et ce qu'elle implique. Nous y avons également évoqué la stratégie 2020 de la Fédération, sur laquelle la CRM a tiré son propre plan stratégique pour 2011-2014 et sans doute pour la suite également.

C) La proposition d'un projet

Cette phase souligne la conception d'une proposition de projet, les différentes étapes à suivre pour y arriver et les activités qu'il faut mettre en œuvre pour cela. Le point à retenir ne sont autres que l'existence des façons de faire. Pour un projet en coopération avec des SN sœurs, le budget, le cadre logique et la fiche de projet sont largement suffisants. Mais avec d'autres bailleurs internationaux, il est important de respecter le texte de projet qui existe déjà au sein de la CRM ou de suivre les exigences du bailleur en question en la matière.

D) L'approbation de la proposition de projet

Toute proposition de projet doit être approuvée par le bailleur avant d'être mise en œuvre. Mais encore faut-il qu'elle soit approuvée en interne avant d'être soumise à ce bailleur.

E) La planification et la mise en œuvre du projet

Ce point regroupe les différentes procédures, techniques et financières, qu'il faut connaître et suivre, pour bien gérer un projet. Le cadre logique, le tableau des indicateurs et les demandes d'achats ou d'avances opérationnelles, entre autres, y sont relatés.

F) Le suivi et l'évaluation

Cette section fournit de plus amples détails sur ce que sont le suivi et l'évaluation, notamment leurs objectifs respectifs, leurs principales activités et leur fréquence. Le suivi-évaluation de ce manuel de gestion de projet que nous avons élaboré a été allégé par rapport au draft pour la simple raison que depuis peu, le manuel de Suivi-Evaluation élaboré par le Responsable PMER de la CRM actuel a été validé et peut être utilisé à tout moment. Mais comme ce document est un manuel de gestion de projet, il nous a semblé tout de même important de fournir l'essentiel à connaître dans ces domaines.

G) Les rapports

Cette partie qui parle des rapports explique plus clairement le chemin de ces documents au sein de la CRM mais aussi les procédures à suivre et le canevas typique pour leur rédaction.

H) Les responsabilités

Dans cette partie consacrée aux responsabilités, nous avons tenu à préciser les rôles du chef de projet, du Responsable PMER, des branches régionales, le coordinateur concerné, du responsable financier et même des volontaires. Cela nous a semblé nécessaire afin qu'il n'y ait aucune confusion dans les responsabilités de tout un chacun. En outre, chacun pourra mieux savoir vers qui se tourner en cas de besoin, selon les rôles que celui-ci pourrait jouer dans le projet. Cela est important, notamment dans le processus des rapports techniques et des rapports financiers.

I) La clôture d'un projet

Nous avons tenu à parler de la clôture d'un projet dans ce manuel vu que chaque projet ne dispose pas que d'une date de début. Il a aussi une date de fin. Dans cette rubrique, nous avons évoqué l'importance de cette clôture, notamment de la réunion qui y est associée, de ce qu'elle implique (capitalisation, partage des résultats) et de la conservation des données.

Section II : Le pré-test de ce manuel nouvellement élaboré

A) Pourquoi ce pré-test

Pour aller plus loin dans notre étude, nous avons voulu faire une approche comparative avec un autre manuel de gestion de projet d'une société nationale sœur, et plus précisément celui d'un pays qui se situe, comme Madagascar, dans l'Océan Indien. Malheureusement pour nous, nous n'avons pas pu en avoir faute de contact dans l'une de ces sociétés nationales sœurs. En outre, après mûre réflexion, les contextes économiques ne sont pas forcément les mêmes qu'à Madagascar, ce qui pourrait occasionner des différences dans certaines démarches techniques et biaiser les résultats des comparaisons. Malgré tout, nous avons tenu à étudier au préalable ce manuel sur le terrain. Aussi, nous avons choisi de le tester pour en connaître d'une part sa portée et d'autre part, ses éventuelles limites. Au moment de ce pré-test, deux projets seulement étaient en cours au sein de la CRM. L'un a été mené dans la région Menabe tandis que l'autre a comme zone d'intervention la région Analamanga. Certaines contraintes ne nous ont pas permis de nous orienter vers le projet à réaliser dans la région Menabe, notamment l'absence de prise en charge mais aussi et surtout, le délai imparti

pour la réalisation du mémoire qui est assez serré. En effet, ce pré-test ne peut être fait qu'une fois le manuel en question élaboré. Or, cette élaboration n'a pu être effective qu'une fois les analyses des rapports, du draft et du guide d'orientation de la Fédération faites.

Photo 5 et 6 : Les volontaires qui sensibilisent à l'école La Réussite Anosipatrana



Sources: Photos prises par l'auteur lors de la descente sur terrain (2013)

Nous avons donc choisi de faire le pré-test avec le projet RRC Analamanga, prévu durer 3 mois mais qui a continué plus tard pour de bonnes raisons⁷². Déjà, en restant à Analamanga, il ne nous est pas difficile de mieux suivre le projet en cours. Ensuite, nous pouvions en même temps faire les terrains et échanger avec nos encadreurs pédagogique et professionnel. Aucune contrainte financière ou temporelle ne s'est présentée à nous. Le seul problème qui se posait était que le projet était déjà en cours, avant même que le manuel n'ait été achevé. Nous avons donc dû "prendre le train en marche". Mais malgré tout, nous avons pu tirer quelques conclusions de notre pré-test.

B) Le pré-test via le projet RRC Analamanga 2013

Le projet Réduction des Risques et des Catastrophes dans la région Analamanga a été prévu pour 3 mois, du 1^{er} mars au 31 mai 2013.

En voici un bref aperçu.

⁷²La plupart des écoles visitées ont demandé à ce que les sensibilisations continuent pour cibler des classes plus élevées et les volontaires n'ont pas hésité à répondre à cette attente selon leurs disponibilités.

Tableau 6 : Description succincte du projet RRC Analamanga

Titre Projet	Réduction des risques et de catastrophe
Localisation	régions Analamanga
Durée du projet	Trois mois
Partenaires	Plateforme d'Intervention de la Région de l'Océan Indien – Commission de Océan Indien
Bailleur(s)	Commission de Océan Indien
Objectif général	Le projet vise à contribuer à la préparation aux éventuelles inondations dans les bas quartiers de la capitale.
Objectifs spécifiques	- Améliorer la connaissance des ménages sur la préparation aux éventuelles inondations - Redynamiser les structures locales des quartiers bas de la capitale - Améliorer la capacité des branches locales en matière de santé à base communautaire ainsi que la base volontaire
Budget	14.001 euros
Groupe(s) cible(s)	Les populations de communes ciblées du projet. Les volontaires des branches locales de la CRM : 50 volontaires de la capitale Les structures communautaires (10 membres de bureau) au niveau des quartiers cibles Les personnes les plus démunies de la capitale estimée à 150.000 personnes
Bénéficiaires finaux	Pour ce projet, les bénéficiaires indirects sont la population des 6 arrondissements, avec de niveau de moyen, estimée à 475.000 personnes.
Résultats escomptés	Résultat attendu 1: La capacité de la population dans les bas quartiers à se préparer au passage de l'inondation s'améliore. Résultat attendu 2: Les quartiers bas de la capitale sont sensibilisés sur les mesures à prendre en cas d'inondation Résultat attendu 3: La communauté est organisée et structurée sur les thématiques liés à la résilience communautaire. Résultat attendu 4: La capacité des différentes structures de la CRM s'est améliorée : le staff Croix Rouge Malagasy locale (Encadreur, volontaire) ; le Comité local
Principales activités (contenu)	- Renforcement de capacité en « lutte contre l'inondation » et notion de premier secours à base communautaire, en particulier au niveau des jeunes et des écoliers - Redynamisation du comité local dans les Fokontany d'intervention - Suivi de la mise en œuvre.

Source : rapport technique final RRC Analamanga 2013

Ce tableau nous permet de voir que le bailleur est la COI, en étroite collaboration avec la PIROI. Il nous donne également un aperçu clair des objectifs, des résultats attendus, des moyens à mettre en œuvre pour y arriver et des activités à mener. Les activités ont concerné le renforcement de capacité dans la lutte contre l'inondation et les notions de premiers secours à base communautaire, surtout auprès des écoliers, mais aussi la redynamisation du comité local dans les fokontany d'intervention et le suivi de la mise en œuvre.

Section III : L'enquête relative à ce manuel que nous avons élaboré pour la CRM

L'enquête réalisée auprès de notre échantillon représentatif de l'ensemble du personnel de la CRM s'est effectué sans grande difficulté (annexe 8 : le questionnaire). Déjà, toutes les personnes enquêtées (100%) ont répondu positivement à la question de savoir si ce manuel leur est utile ou non. Tous (100%) ont également choisi de dire que ce manuel est facile à comprendre pour eux. Mais voici les détails pour la notation qu'ils ont donné concernant justement l'importance de ce manuel (cf annexe 9 : résultats du questionnaire)

Tableau 7 : Importance du manuel pour le personnel de la CRM

xi		Note/10 de l'importance de ce manuelni
Responsable PMER	1	10
Coordinateur Santé	1	10
Finance Manager	1	9
Responsable PPVH	1	6
Coordonnateur RegionAnalamanga	1	9
Chef de projet CRM	1	10
Total	6	54

Source : Résultat de l'enquête

Pour la notation sur 10 de l'importance de ce manuel, la moyenne obtenue compte tenu des résultats de l'enquête est de 9. En effet, soit $\bar{x}$ la moyenne des notes/10 de l'importance de ce manuel. $\bar{x} = \sum ni / n$

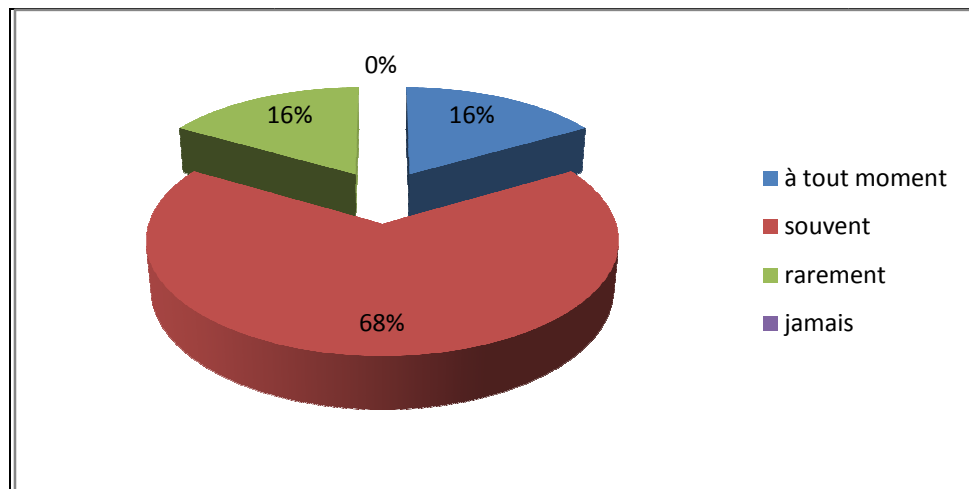
$$\bar{x} = 54/6$$

$$\bar{x} = 9$$

Cela signifie que ce manuel de gestion de projet retient toute l'attention du personnel de la CRM. Chacun d'eux est conscient de l'importance de ce document pour mieux gérer un projet. D'ailleurs, tous ont répondu, chacun à leur manière, que ce manuel est un outil d'aide destiné à tout le personnel de la CRM pour bien gérer un projet. Deux d'entre eux ont rajouté que c'est le cas puisqu'il explique toutes les procédures à comprendre en matière de finance, de logistique, de programme et d'administration.

Pour ce qui est de la fréquence d'utilisation probable de ce manuel de gestion de projet une fois qu'il est validé, voici les résultats :

Figure 8 : Fréquence d'utilisation du manuel



Source : Résultat de l'enquête

Ce graphique nous montre que 68% du personnel de la CRM compte utiliser souvent ce manuel de gestion de projet. Pour eux, certaines procédures sont plus compliquées que d'autres. Pour les 16% qui pensent l'utiliser à tout moment, la principale raison n'est autre que le souci de tout faire au mieux, suivant une séquence bien définie. Et pour les 16% restant, l'utilisation de ce manuel va se faire rarement, vu que certaines procédures ont déjà été acquises depuis le temps qu'a existé la CRM.

Ce pré-test, tout comme cette enquête, nous ont fourni plusieurs informations quant à l'importance et l'enjeu de ce manuel de gestion de projet. Grâce aux résultats obtenus par ces deux réalisations en effet, nous allons pouvoir constater les portées et les limites de ce document.

Conclusion du deuxième chapitre

Nous avons élaboré ce manuel de gestion de projet pour la CRM de manière à ce qu'il comporte toutes les phases nécessaires dans un cycle de projet, depuis la proposition à la clôture, en passant par la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation. Il expose même les responsabilités de tous les acteurs clés d'un projet. Une fois élaboré, nous avons tenu à pré-tester ce manuel sur terrain, via le projet RRC Analamanga et nous avons aussi voulu connaître ce que pense le personnel de la CRM de ce document, censé les aider à mieux gérer un projet, par l'intermédiaire d'une enquête qualitative. Nous verrons dans le chapitre qui suit les résultats de ces études menées.

Chapitre 3 : Les résultats, portées et limites de ce manuel élaboré pour la CRM

Les résultats du pré-test, tout comme ceux de l'enquête, nous ont permis de répondre à notre problématique et de vérifier les hypothèses que nous avons posées au départ. C'est ce dont nous allons voir dans ce chapitre.

Section I : Les résultats du pré-test

A) Respect du contexte

Il nous semble déjà évident que le projet RRC Analamanga est axé sur les résultats, comme le souhaite le manuel de gestion de projet de la CRM. A ce sujet, il n'y a rien à dire. Le projet dispose de 4 résultats attendus bien définis que nous avons évoqués dans la section précédente. En ayant assisté à certaines des sensibilisations de masse dans des écoles, notamment à l'école privée La Réussite Anosipatrana, nous avons pu noter que les volontaires sont conscients de ce qu'un projet humanitaire représente et signifie. Ils connaissent également leurs rôles et savent parfaitement ce qu'ils doivent faire pour contribuer à l'atteinte des résultats attendus. Comme le souhaite le manuel, ils impliquent l'ensemble des cibles, qui était essentiellement constitué d'élèves de CE, CM1 et CM2, de la directrice et de trois enseignantes, notamment en les incitant vivement à participer dans les questions/réponses. Le fait que les volontaires n'ont pas posé de problème à ce que les activités continuent pour sensibiliser des classes du secondaire à la demande de la directrice de l'école, démontre aussi qu'ils privilégient les besoins de la communauté cible avant les leurs, surtout que le délai du projet était déjà terminé.

B) Appréciation initiale et développement de la proposition de projet

Malheureusement, comme le projet a déjà commencé avant que nous n'ayons eu le temps de finir le manuel à ce moment précis, nous n'avons pas pu vérifier la démarche de proposition de projet et encore moins l'appréciation initiale. Mais nos entretiens avec les responsables nous ont permis de savoir que cette proposition de projet (ou proposal) était constituée du cadre logique, de la fiche de projet et de la ligne budgétaire, comme le voudrait le manuel en collaborant avec une SN sœur. Quant à l'appréciation initiale, il nous semble que le choix des écoles des bas quartiers pour terrain d'intervention est pertinent. D'une part, ce sont ces zones

qui sont les plus concernées par les inondations et les incendies. D'autre part, les enfants sont reconnus comme étant de véritables transmetteurs de messages dans une société.

C) Mise en œuvre respectueuse des démarches

Tableau 8: Le calendrier des réalisations relatif à ce projet

	MARS				AVRIL				MAI			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
1. Préparatoire												
1.1 Actualisation plan d'action et mis au point												
1.2 Identification des volontaires												
1.3 Réunion avec les Gouvernances et volontaires concernés												
1.4 Préparation outils et équipement												
2. Conception et duplication des documents de sensibilisation (Affiche A3 et A4, flyers, cartes conseils)												
2.1 Conception et duplication des documents												
2.2 Dispatching et explication des outils												
3. Formation des volontaires en sensibilisation contre incendie et inondation												
3.1 Formation des volontaires issus de D1 et D2												
3.2 Formation des volontaires issus de D3, D4, D5, D6, Atsimondrano et Avaradrano												
4. Campagne de sensibilisation de la population												
4.1 Sensibilisation à Andavamamba Anjezika I												
4.2 Sensibilisation à Andavamamba Anjezika II												
4.3 Sensibilisation à Andohatapenaka I												
4.4 Sensibilisation à Andohatapenaka II												
4.5 Sensibilisation à Antetazanafvoany												
4.6 Sensibilisation à 67 ha												
4.7 Sensibilisation à Manarintsoa centre												
4.8 Sensibilisation à Ambohipo Tanàna												
4.9 Sensibilisation à Mandroseza												
4.10 Sensibilisation à Mahazoarivo												
4.11 Sensibilisation à Ankorondrano Andranomahery												
4.12 Sensibilisation à Anosibe Angarangerana												
4.13 Sensibilisation à Morarano												
4.14 Sensibilisation à Soavimasaoandro												
4.15 Sensibilisation à Ambaravarankazo												
4.16 Sensibilisation à Anosivavaka												
4.17 Sensibilisation à Antanjombe												
4.18 Sensibilisation à Ankadikely Ilafy												
4.19 Sensibilisation à Tanjombato												
4.20 Sensibilisation de la population (média et presse)												
Suivi des activités												
Reporting												

Source : Rapport technique final RRC Analamanga

Ce tableau-ci nous détaille le déroulement des différentes activités menées lors de ce projet RRC Analamanga 2013. Il est élaboré suivant les consignes du manuel. La lecture du rapport final ainsi que les entretiens avec la coordonnatrice régionale d'Analamanga nous ont permis de savoir qu'aucun retard d'activité n'a été noté. Aucun souci n'a été signalé également du côté du budget alloué et des déblocages de fond.

Au moment de la mise en œuvre sur le terrain, nous avons pu être présente, notamment pour les activités de sensibilisation dans les écoles des bas quartiers. Nous avons noté que les volontaires maîtrisent leurs rôles et leurs interventions. Les enfants de leur côté sont très attentifs et réactifs. L'utilisation de flyers et d'affiches pour illustrer plus clairement la lutte contre l'incendie et la lutte contre l'inondation les a davantage captivées. Quant aux enseignants qui étaient présents, ils n'ont pas hésité à inciter les enfants à participer aux questions/réponses. La directrice de l'école La Réussite d'Anosipatrana a même demandé aux volontaires, une fois leur intervention terminée, s'ils pouvaient revenir pour sensibiliser cette fois-ci les élèves de la secondaire (6^{ème} à la 3^{ème}). Bien que la durée du projet ait déjà été dépassé, ils n'ont pas hésité à répondre présents pour cette requête spéciale. Cela démontre bien à quel point les volontaires sont conscients de leurs rôles mais également le fait qu'ils soient attentifs et toujours prêts à répondre aux besoins de la communauté.

D) Suivi-évaluation effectués à temps

L'évaluation a été faite vers la fin du projet. Par contre, il y a eu un suivi toutes les deux semaines.

E) Rapport fourni suivant les consignes

Comme ce projet n'a duré, de manière officielle, que pendant 3 mois, un seul rapport a été nécessaire une fois ce délai terminé. Réalisé par la coordonnatrice régionale d'Analamanga elle-même, en étant le premier responsable de ce projet, il a pu être acheminé à temps au Responsable PMER de la CRM avant d'être envoyé au SG de l'institution puis validé et transmis à la présidence. Le chemin des rapports stipulé dans le manuel de gestion de projet a été respecté et les démarches pour la réalisation de ce rapport en question ont été suivies par son auteur.

F) Maîtrise des responsabilités de tout un chacun

Du côté des responsabilités, la coordonnatrice régionale d'Analamanga, œuvrant en même temps en tant que chef de ce projet, les 8 présidents des districts d'intervention, le Responsable PMER de la CRM et les 200 volontaires de la CRM ont été les plus concernés. Chacun d'eux a su faire ce qu'il devait notamment faire.

La coordonnatrice régionale était le premier responsable de ce projet RRC Analamanga. Elle a été chargée des activités sur terrain pendant toute la durée de la mise en œuvre. Les 8 présidents de districts se sont occupés de faire la représentation auprès des communautés et des autorités locales. Ils ont également contribué dans l'identification des volontaires pour les diverses actions à mener. Le Responsable PMER de la CRM a œuvré en tant que technicien de suivi, afin de contribuer au respect de la qualité des interventions. Il s'est chargé d'assurer le respect des normes durant les séances de renforcement de capacité. Il a également effectué l'évaluation de ce projet RRC Analamanga. Les 200 volontaires de la CRM, après avoir reçu une formation, ont su maîtriser les techniques de communication et ont pu transmettre les messages en ce qui concerne la lutte contre l'inondation et la prévention relative à l'incendie. Ils ont œuvré en tant que lien entre la CRM et la population cible.

G) Clôture de projet en bonne et due forme

La clôture du projet RRC Analamanga a été effectuée correctement, avec une réunion finale. Les données ont été archivées comme il faut, suivant les directives du manuel.

Section II : Les portées du manuel de gestion de projet que nous venons d'élaborer

Ces résultats, avec les résultats de l'enquête, nous permettent de dégager les portées du manuel de gestion de projet que nous avons élaboré.

A) Référence importante

Dans l'ensemble, il a été prouvé que le manuel de gestion de projet constitue une référence importante sur laquelle tous les acteurs concernés peuvent se baser afin de respecter les délais du projet. En effet, le rapport final de ce projet RRC Analamanga, contrairement à ceux des

projets que nous avons analysés auparavant, stipulait la réalisation à temps de toutes les activités entreprises suivant le planning, sans afficher aucun retard. Ce rapport technique, lui aussi, a été élaboré à temps, suivant les consignes du manuel de gestion de projet et ce, parce que le circuit a été clair pour les personnes concernées dans la réalisation de ce document. De plus, toutes ces personnes ont accompli leur mission sans s’empiéter dans leurs responsabilités.

B) Document conditionnant la réussite des projets

D’une manière générale, les cibles de ce projet RRC sont composées d’élèves et de jeunes des quartiers bas d’Antananarivo. Les sensibilisations ont été réalisées par les volontaires de la CRM.

Puisque le projet a été bien monté et que les activités ont été menées avec succès et dans les temps, il n’est pas étonnant d’aboutir à la réussite du projet. Les séances de sensibilisation ont été réalisées au niveau de 84 écoles, de 15 lavoirs et bassins publics, de la population vulnérable en inondation en utilisant les méthodes de sensibilisation de masse ou visite à domicile suivant le cas, de la population vulnérable en incendie, de 12 réunions des fokontany et pendant la célébration de la Journée Mondiale de la Croix Rouge le 8 mai 2013. D’ailleurs, durant cette célébration au stade de Mahamasina, un radio-crochet a été réalisé pour tester et évaluer la connaissance des enfants suite aux sensibilisations qui ont été menées auprès d’eux. Il en a découlé qu’ils ont bien acquis les messages qui leur ont été transmis à propos de la lutte contre l’inondation et la prévention par rapport à l’incendie.

Au total, 233 séances de sensibilisation dont 152 sensibilisations sur le thème lutte contre inondation et 81 sur le thème incendie ont été réalisées. Pour ces sensibilisations, 20.000 élèves et enseignants dans 84 écoles ont été sensibilisés sur le thème de la lutte contre l’inondation et la lutte contre l’incendie, au moyen de la sensibilisation de masse et de focus groupe. 45.300 personnes au niveau des 19 fokontany ont également été sensibilisées sur ces deux thèmes.

C) Viabilité du projet suivi sur terrain

Concernant la durabilité de ces actions, les sensibilisations vont sans doute continuer puisque la CRM travaille avec des volontaires qui ont déjà montré leur volonté de travailler pour leur communauté au moins 4 heures par mois. De plus, les personnes sensibilisées, essentiellement composées d'enfants de 8 et 9 ans, ont démontré qu'ils ont reçu les messages. Ils sont à même de les transmettre à d'autres enfants de leur entourage mais aussi à leurs parents et à leurs familles en général.

D) Efficacité et pérennité du manuel élaboré

Après ce pré-test et l'enquête que nous avons effectués, la question relative à l'efficacité de ce manuel est imminente. Il est évident que ce document constitue une référence importante au sein du personnel de la CRM et des équipes de projet. Ils peuvent élaborer des projets, les mettre en œuvre et en atteindre les objectifs fixés plus facilement du fait que ce manuel leur fournit toutes les démarches de base y afférentes. Ils arrivent même à coordonner leurs activités sans s'empiéter sur leurs rôles et leurs responsabilités.

Mais il faut dire que le mérite ne revient pas uniquement à ce manuel élaboré. En effet, les expériences des personnes clés telles que la coordonnatrice régionale d'Analamanga, des présidents de districts et du Responsable PMER de la CRM en matière de gestion de projet ne sont pas à ignorer. C'est ce que nous démontre le projet que nous avons suivi et qui a débouché sur des résultats probants bien que le manuel n'ait pu être utilisé dès le début. A cela s'ajoutent les séances de formation fournies aux volontaires et le savoir-faire des formateurs pour forger des personnes aptes à partager des connaissances aux communautés cibles.

En ce qui concerne la pérennité de ce manuel de gestion de projet, il peut être révisé en temps voulu, suite aux leçons apprises pour l'élaboration ou la mise en œuvre proprement dite des projets. Il peut aussi être mis à jour suivant les besoins, notamment si les axes stratégiques de la Fédération et donc de la CRM viendraient à être changé, notamment après 2020. Mais en attendant, ce manuel peut toujours servir de base pour tous ceux qui sont appelés à gérer un projet au sein de la CRM. Et même si une révision devait être apportée, quelques points seulement de ce manuel viendront à être modifiés ou ajoutés. Le fait est que ce manuel retrace

déjà toutes les démarches et les procédures de la CRM depuis maintenant 5 ans que le draft a existé au sein de la CRM⁷³. Celles-ci ont pourtant porté leurs fruits jusqu'ici pour l'ensemble des projets réalisés malgré quelques problèmes soulevés.

Section III : Les limites de ce manuel élaboré pour la CRM

Bien que ce manuel de gestion de projet apporte énormément à l'organisation d'une équipe de projet de la CRM, elle ne stipule pas comment faire en sorte que les projets élaborés puissent être pérennes. Le fait est que chaque projet est si spécifique qu'il n'existe pas vraiment de règle précise pour aider les personnes concernées avec une solution toute faite. Outre la réussite d'un projet, une vision de projet pérenne est à considérer afin d'aboutir à des résultats palpables, même à long terme, pour la population malgache. Cela permet de ne pas réitérer à chaque fois les actions déjà entreprises ou encore de revenir au point de départ à chaque fois et ainsi de perdre les investissements consacrés à chaque projet. Mais comme évoqué ici, ce manuel ne garantit pas la pérennisation d'un projet donné.

Ce manuel fournit également des outils certes classiques et pratiques utiles dans une gestion de projet. Cependant, les acteurs d'un projet peuvent être tentés de les utiliser de façon trop mécanique, sans les adapter forcément au projet envisagé. D'ailleurs, ce manuel ne concerne que la gestion des projets financés par les SN sœurs et les bailleurs. Dans le cas où la CRM venait à disposer de ses propres fonds grâce aux activités génératrices de revenus qu'elle tente de mettre en place, ce manuel devrait présenter des procédures supplémentaires, surtout en ce qui concerne la proposition de projet.

Bien évidemment, avec un contexte aussi précis que la stratégie 2020, voire même l'axe stratégique 2011-2014, ce manuel doit être mis à jour régulièrement. Il faudra en effet l'adapter selon les circonstances dès que cela s'avère nécessaire.

Et enfin, ce manuel n'est pas encore totalement applicable pour l'heure, pour la simple raison que certains postes sont encore vacants au sein de la CRM pour ne citer que le poste de Directeur de Programme et le poste de coordinateur en matière de GRC. La principale raison

⁷³Ce draft a été élaboré depuis 2009

en est le manque de moyens financiers, faute de financement, pour pouvoir recruter à long terme.

Conclusion de ce troisième chapitre

Les études menées sur terrain, réalisées au cours du projet RRC Analamanga, nous ont montré à quel point ce manuel de gestion de projet pour la CRM est important pour une bonne mise en œuvre d'un projet humanitaire. D'une part, il constitue véritablement une référence importante pour tous les acteurs clés du projet travaillant au sein de la CRM, grâce à toutes les démarches, explications, responsabilités et outils qui y sont fournis. D'autre part, il peut jouer un rôle dans l'efficacité d'un projet, puisqu'il explique clairement, du début jusqu'à la fin, tout ce qu'il faut faire pour mener à bien un projet. Par contre, elle ne peut pas assurer la pérennité du projet. En outre, ce manuel de gestion de projet pour la CRM ne peut être utilisé de manière mécanique. Il ne peut même pas être suivi à la lettre vu que certains postes au sein de l'institution ne sont pas encore occupés. L'institution, à défaut de moyens financiers, ne peut pas encore recruter au niveau du Directeur de Programme, entre autres. Nous avançons des suggestions et des recommandations pour remédier à toutes ces limites dans le chapitre suivant.

Chapitre 4 : Remarques, suggestions et recommandations supplémentaires pour des projets plus efficaces

Compte tenu des limites évoquées dans le précédent chapitre, ce chapitre-ci aura pour ambition de fournir quelques remarques, suggestions et recommandations afin que les projets concoctés au sein de la CRM puissent arriver à des résultats encore plus satisfaisants.

Section I : Concernant les limites du manuel élaboré

A) Impliquer les coordinateurs concernés

Comme les domaines d'intervention sont diversifiés pour la CRM, il n'y a rien de mieux que d'impliquer les coordinateurs concernés dans chacun des projets spécifiques à mettre en œuvre. Malheureusement, cela n'est pas toujours possible faute de moyens financiers. C'était le cas d'ailleurs pour ce projet RRC Analamanga que nous avons suivi. Le coordinateur GRC de la CRM n'était pas impliqué dans ce projet puisque son contrat a été interrompu faute de financement. Heureusement que la coordonnatrice régionale d'Analamanga a déjà de l'expérience dans ce domaine. Elle a pu mener à bien ce projet malgré tout.

B) Introduire dans les résultats la pérennisation des projets

Nous venons aussi de signaler que ce manuel de gestion de projet ne fournit pas de règles pour la pérennisation des projets. Dans le cadre du projet RRC Analamanga en particulier, l'un des résultats attendus stipulaient déjà cette pérennisation. En effet, le résultat attendu 3 voulait que la communauté soit organisée et structurée sur les thématiques liés à la résilience communautaire. Pour aboutir à cela, une structure restreinte pour la gestion des risques de l'inondation, et de l'incendie par la même occasion, a été mise en place au niveau de certains des fokontany de la zone d'intervention. De plus, il est clair que les enfants ciblés lors de ce projet vont transmettre, comme pour une tache d'huile, les messages qu'ils ont entendus et retenus lors des activités de sensibilisation. Il serait donc plus raisonnable de toujours considérer cette optique de pérennisation de projet en l'introduisant dans l'un des résultats attendus de chaque projet et de trouver les actions spécifiques qui peuvent y contribuer, selon le type de projet concocté.

C) Accorder énormément d'attentions dans les phases de conception et d'analyse

Nous avons aussi dit que les outils explicités dans ce manuel de gestion de projet pourraient être utilisés machinalement. Afin d'éviter de les reprendre de manière bureaucratique, il convient sans doute de bien analyser la situation en vigueur au moment de la planification du projet et tout au long de sa mise en œuvre ainsi que les problèmes qui se présentent. Surtout, il faudrait bien définir les objectifs qui s'y rapportent, tout en tenant compte des spécificités qui peuvent se présenter. Cela peut être des opportunités, des menaces, des faiblesses ou encore des forces. Il sera alors plus facile d'adapter les actions et les mesures à entreprendre, compte tenu des délais, des moyens et des objectifs à atteindre.

D) Mettre à jour en temps opportun le manuel et, surtout, le vulgariser

La question de la mise à jour est incontestable mais une fois celle-ci faite, le manuel devra être répandu dans toutes les régions de Madagascar, notamment au niveau des branches décentralisées de la CRM. De cette manière, tous ceux qui travaillent au sein de l'institution pourront en prendre conscience et l'utiliser à bon escient et en connaissance de cause. Il n'y a sans doute pas lieu de partager ce manuel à tous les volontaires. En effet, leurs actions et leurs responsabilités leur sont communiquées au moment des réunions et des diverses formations. Cependant, il serait mieux qu'ils puissent lire ce manuel en cas de besoin, lors de leur passage au sein du siège. De cette manière, ils pourront comprendre l'enchaînement des tâches et l'importance de leurs actions surtout pour les communautés cibles. Cela relève encore de la disponibilité et de l'accessibilité de ce document à la CRM et dans les bureaux régionaux.

Section II : Pour les problèmes externes rencontrés dans la mise en œuvre des projets

En étudiant les différents problèmes qui peuvent freiner la bonne réalisation des projets auparavant, nous nous sommes concentrée sur les problèmes internes et qui peuvent être résolus. Cependant, nous avons également prélevés quelques soucis externes, qui ne dépendent pas forcément du personnel de la CRM, des bailleurs ou des volontaires. En voici la liste, d'après le tableau fournit en annexe 1 :

Tableau 9 : Les différents problèmes externes rencontrés par les projets étudiés

Problèmes externes
Grèves diverses
Affectation et changement des personnels de santé
Indisponibilité des acteurs de santé locaux
Enclavement des sites
Mauvais état des routes
Manque d'information des acteurs locaux
Retard des activités des autres sous récipiendaires
Incompréhension de ce qu'est un projet humanitaire
Retard des apports des bénéficiaires
Vulnérabilité chronique de la population
Ingérence des autorités locales (coordination difficile, manque d'expériences)
Insécurité
Coupure de courant
etc

Source : compilation de l'auteur

Ce tableau récapitulatif nous montre que les problèmes qui proviennent de l'extérieur, qui ne dépendent aucunement de l'équipe de la CRM et qui peuvent freiner la bonne marche d'un projet sont diversifiés.

A) Se préparer aux éventuels problèmes externes

En tant que problèmes externes, il n'est pas du tout évident de les contrôler et de les éliminer. Toutefois, pour les éviter au mieux ou au moins s'y préparer comme il faut, il est important de bien cerner la zone du projet, de faire des descentes au préalable et d'analyser toutes les éventualités. De cette façon, il sera plus facile de trouver des solutions rapides et fiables pour éviter que ces problèmes n'empiètent trop sur la réalisation et la mise en œuvre d'un projet. Cela permet aussi d'agir en tenant compte du contexte et en s'y adaptant.

B) Favoriser une bonne communication

Dans ces cas de figure, la communication doit être d'autant plus renforcée également afin que les informations puissent parvenir rapidement au siège ou aux personnes concernées. Cela pourrait éviter les malentendus et les dysfonctionnements dans les organisations. De plus, cela pourrait aider à prendre les décisions qui s'imposent le plus rapidement possible, dans le but de corriger ou de rattraper les retards mais aussi pour prévenir l'apparition de nouveaux problèmes. Que ce soit par courriel, par téléphone ou autrement, l'équipe de projet devrait avoir l'habitude de faire des rapports instantanés pour le siège.

Section III : Les différentes formations à poursuivre

A) Continuer les formations ponctuelles, suivant l'évolution du contexte

D'après ce que nous avons pu constater durant notre stage, la CRM a déjà pour habitude de former son personnel et ses volontaires, à chaque fois que cela est nécessaire. Nous avons eu la chance d'y participer une ou deux fois et nous n'en retenons que du positif, surtout que les thèmes abordés à chaque fois étaient d'actualité. En effet, ces formations sont fournies par des personnes qui maîtrisent leur domaine et qui exposent différents cas de figures qui peuvent se présenter tout en fournissant des esquisses de solutions.

B) Garder l'habitude des formations avant chaque projet

Outre les formations occasionnelles, tous les projets à réaliser commencent par des réunions et des formations afin que les acteurs puissent bien se cadrer dans le contexte. La CRM a aussi pour habitude de former les volontaires appelés dans le cadre d'un projet et ce, dès le début du projet, avant toute action. Nous approuvons cette démarche et encourageons la CRM à continuer dans cette voie. Ces bonnes habitudes ont porté leurs fruits et nous les avons constatées lors de notre descente sur terrain durant le projet RRC Analamanga. En effet, les volontaires savent s'organiser ensemble alors qu'ils sont entre 7 à 10 à intervenir pendant une séance d'une heure environ. De plus, ils parlent fort pour que toute l'assistance, aussi nombreux soient-ils, puissent parfaitement les entendre. Ils maîtrisent également leurs discours et les messages à faire passer. Et surtout, ils n'hésitent pas à faire participer le public afin de savoir s'ils ont bien compris. Cela contribue même à les inciter davantage à s'intéresser au sujet évoqué. Les projets ne peuvent qu'en bénéficier.

Section IV : Renforcement de la formation PPVH

A) Pour mieux comprendre l'importance de la CRM et de ses actions

Au tout début de notre stage, nous avons eu le plaisir d'être formée en PPVH ou Promotion des Principes et des Valeurs Humanitaires de la Croix-Rouge. La CRM dispose en effet d'un Responsable PPVH, qui se charge de promouvoir les principes et les valeurs du mouvement

autant au personnel qu'aux volontaires. Ce responsable nous a formé pendant 3 séances, pendant lesquelles nous avons appris l'historique du mouvement, ses composants, ses emblèmes, ses principes et ses valeurs. Au cours de cette formation, nous avons pu également connaître un peu mieux la CRM. Cela nous a permis d'emblée d'avoir une vision claire de l'environnement dans lequel nous nous trouvons pour ce stage. Et surtout, cela nous a beaucoup aidé à avancer plus vite dans nos recherches. En effet, nous avons déjà entendu parler plusieurs fois de la CRM mais sans jamais vraiment comprendre son statut, sa mission et ses activités. Le temps de la formation, avec des documents et des supports à l'appui, nous avons pu cerner le monde dans lequel cette institution intervient. Cette formation nous a aussi éclairés sur ce qu'implique l'humanitaire. Il nous semble donc évident que les impacts de ce type de formation sont les mêmes auprès de quiconque pouvant en bénéficier.

Ainsi, nous suggérons vivement la continuité de cette formation à chaque fois qu'un individu ou un groupe d'individus souhaite intégrer l'environnement de la CRM. Nous soutenons aussi l'existence des relais-diffusions dans les branches décentralisées de l'institution afin que petit à petit, toute la communauté malgache puisse comprendre l'ampleur des missions confiées à la CRM et l'importance des projets qu'elles effectuent dans tout Madagascar. Cela constitue d'ailleurs une approche plus facile pour toucher et sensibiliser plus facilement un maximum de personnes.

B) Formation PPVH à apporter aux décideurs de ce pays

Nous recommandons même que cette info-diffusion soit apportée à des cibles plus spécifiques, telles que les décideurs de ce pays. Nous remarquons déjà que le responsable PPVH de la CRM est aujourd'hui en train de concevoir des supports à ce propos, qui seront destinés aux sénateurs et aux députés de Madagascar. Ils pourront ainsi mieux comprendre la mission de la CRM et du MICR en général et sans doute même à apporter leurs aides et soutiens, suivant les compétences dont ils disposent.

Section V : Importance des expériences

Durant notre stage, nous avons appris que la plupart du personnel de la CRM sont en contrat à durée déterminée. En fait, ce sont les projets qui financent une grande partie des salaires. Toutefois, nous avons aussi noté que les expériences peuvent énormément contribuer dans la

bonne réalisation d'un projet. Nous l'avons remarqué auprès du Responsable PMER de la CRM et de la coordonnatrice régionale d'Analamanga, notamment dans le cadre du projet RRC Analamanga que nous avons suivi durant nos travaux. Aussi, nous recommandons aux dirigeants de garder les maillons forts de l'équipe de la CRM tant qu'ils le peuvent. D'ailleurs, embaucher d'autres personnes pourrait occasionner des frais supplémentaires, notamment en termes de formation. De plus, celles-ci pourraient être étrangères à l'environnement dans lequel évolue la CRM, autrement dit dans le monde de l'humanitaire. Aussi, elles pourraient manquer de pratique, surtout si elles doivent aller sur le terrain dans le cadre d'un projet. Cela pourrait constituer une faille pour la CRM, surtout que ces personnes ne travaillent pas seules mais sont amenées à collaborer avec l'équipe de l'institution dans les branches décentralisées, entre autres.

Durant toute la durée de notre stage, nous avons noté la fin de contrat de certaines personnes au sein de la CRM, à cause de la fin d'un projet. Heureusement que les décideurs ont choisi de garder la plupart d'entre eux, tant qu'ils le pouvaient. Le cas échéant, ils leur accordent un "break" pour une durée indéterminée. Ils les rappellent par la suite si jamais d'autres collaborations pour des projets qui sont dans leurs compétences venaient à se présenter. Nous encourageons donc les dirigeants à poursuivre dans cette voie pour le bien de l'institution mais aussi pour celui des personnes concernées.

Section VI : Concrétisation des activités génératrices de revenus

Nous avons également noté que la CRM tente désormais de monter des activités génératrices de revenus. Son but n'est autre que de pouvoir fonctionner sans trop s'appuyer à longueur de temps sur les bailleurs de fonds. D'ailleurs, non seulement les projets sont limités actuellement au sein de cette institution mais il s'avère également que les bailleurs sont très pointilleux sur les financements à accorder, à cause, entre autres, de la crise politique qui sévit à Madagascar. Ce projet d'activités génératrices de revenus, comprenant entre autres la vente de trousse de secours et d'eau de source naturelle, est en phase d'étude actuellement et la mise en place est prévue pour cette année. Nous ne pouvons que soutenir ce projet car il pourrait aussi résoudre les problèmes financiers que rencontre la CRM. L'institution pourra alors être plus indépendante et recruter au niveau des postes qui sont vacants actuellement.

Conclusion du quatrième chapitre

Les solutions proposées pour améliorer la gestion d'un projet pour la CRM sont nombreuses. Impliquer les coordinateurs concernés (santé, GRC, premiers secours...) est important pour que les projets mis en œuvres soient suivis par des experts dans le domaine. Introduire la notion de pérennisation des projets dans les résultats attendus constitue aussi une bonne solution, surtout que ce manuel ne peut pas assurer cette pérennisation. Accorder un maximum d'attentions dans les phases d'analyse et de conception s'avère également nécessaire pour étudier le cas particulier de chaque projet. Répandre ce manuel et le réviser en temps opportun peuvent aider les gestionnaires de projet. Se préparer aux menaces de l'environnement d'intervention, favoriser une bonne communication entre le personnel, poursuivre les diverses formations, renchérir les expériences et concrétiser les activités génératrices de revenus sont autant de recommandations pour une meilleure gestion de projet pour la CRM.

Conclusion de la deuxième partie

Ce manuel de gestion de projet que nous avons élaboré pour la CRM part des failles et des atouts du draft existant. Il se base également sur les orientations fournies par la FICR en matière de planification de projet. Mais surtout, il a été élaboré dans le but de résoudre les principaux problèmes souvent rencontrés par les projets de la CRM comme le retard des activités, le retard de déblocage de fond ou encore le retard des rapports techniques et financiers. Présentant toutes les phases nécessaires dans un cycle de vie d'un projet, ce manuel constitue désormais une référence importante pour tout le personnel de la CRM en matière de gestion de projet. Il joue même un rôle dans l'efficacité d'un projet. Toutefois, il ne peut pas assurer la pérennité et l'efficacité du projet en question. Il présente également d'autres limites, notamment le fait de devoir être mis à jour régulièrement et d'être adapté à chaque type de projet. Il ne peut être utilisé de manière mécanique et certaines démarches restent non respectées vu que des postes sont encore vacants pour ne citer que celui du Directeur de Programmes. Toutefois, la poursuite des formations, la concrétisation des AGR et la vulgarisation de ce manuel dans les branches régionales constituent des solutions qui peuvent aider à améliorer la gestion d'un projet.

CONCLUSION

La Croix-Rouge Malagasy évolue dans l'univers de l'humanitaire, aux côtés des 189 autres Sociétés Nationales. Elle a vu le jour en 1915, sous l'appellation "Goutte de Lait" et a été reconnue par le gouvernement avec le décret n°63-489 du 7 août 1963. La même année, elle a pu être reconnue par le CICR et la FICR. La CRM est une association de volontaires et dispose d'un statut d'auxiliaire des pouvoirs publics. Pour ses actions humanitaires, elle concourt dans différents domaines notamment dans les premiers secours, la GRC, la santé, la sécurité alimentaire, l'hygiène et l'assainissement. Elle intervient à Madagascar, où la pauvreté ne cesse de s'intensifier à cause notamment de la recrudescence des aléas et de la persistance de la crise politique et économique qui frappe le pays. La CRM agit même pour la promotion d'une culture de non-violence et de paix.

Conformément à la stratégie 2020 de la Fédération, la CRM a élaboré son propre plan stratégique afin d'aider à sa manière la population malgache à être moins vulnérable et plus résiliente face aux aléas qui la menacent et qui la poussent davantage à plonger dans la pauvreté et la misère. Avec celui-ci, la CRM compte soutenir et venir en aide à la population à travers de nombreux projets humanitaires. C'est dans cette optique et afin de limiter les problèmes rencontrés dans la mise en œuvre d'un projet que la CRM a tenu à disposer d'un manuel de gestion de projet qui soit utilisable en interne. Celui-ci pourrait aider l'équipe de projet et le personnel de la CRM à mieux mener à bien tous les projets à mettre en œuvre. Le manuel de gestion de projet que nous avons élaboré pour la CRM durant nos travaux de recherche nous semble présenter tous les points nécessaires pour y contribuer.

Le pré-test de ce manuel de gestion de projet réalisé pendant la mise en œuvre du projet RRC Analamanga nous a permis de comprendre que ce document est essentiel pour une meilleure gestion de projet. Les réponses des personnes enquêtées au sujet de ce manuel l'ont également confirmé. Déjà, ce document constitue une référence importante pour toute l'équipe de projet et le personnel de la CRM et ce, pour toutes les étapes que peut comporter cette gestion de projet. En effet, il explique de manière simple mais précise les diverses phases à suivre, depuis le développement de la proposition de projet jusqu'à la clôture, en passant par les démarches financières et techniques, le suivi et l'évaluation. Même les responsabilités des personnes qui sont chargées de réaliser le projet y sont mentionnées. Ensuite, ce manuel, en étant utile à tous ceux qui sont chargés de gérer les projets, contribue à

la réussite du projet, aux côtés de l'expérience et du savoir-faire des personnes habituées à gérer un projet humanitaire au sein de la CRM.

Cependant, ce manuel ne présente pas que des atouts. Il a aussi ses limites. De prime abord, il constitue une base théorique. La pratique peut se révéler toute autre. Déjà, la CRM met en œuvre toutes sortes de projets se déclinant dans différents domaines. Il est ainsi important d'adapter à chaque fois le cadre logique, lequel est la colonne vertébrale d'un projet, compte tenu des objectifs, des résultats attendus et des moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces derniers. Ensuite, l'existence de ce manuel n'assure pas intégralement la réussite d'un projet. Pour cela, il faudrait la totale implication des personnes concernées.

D'autres soucis majeurs viennent également entraver la bonne marche d'un projet humanitaire géré au sein de la CRM. En effet, certains postes de l'organigramme de cette institution demeurent inoccupés. Le fait est que la CRM n'est pas épargnée par la crise mondiale. Par conséquent, le volume de financement qu'il reçoit a beaucoup diminué, ne permettant pas à l'institution d'embaucher au niveau de certains postes clés. Puis, ce manuel ne concerne que la gestion des projets financés par les bailleurs ou par les SN sœurs. Pourtant, la CRM compte lancer des activités génératrices de revenus afin d'avoir ses propres fonds.

Pour une meilleure efficacité de ce manuel de gestion de projet, nous suggérons l'introduction de la notion de pérennisation du projet dans les résultats attendus d'un projet. Nous signalons aussi l'importance de l'implication, autant que possible, des coordinateurs de la CRM dans les projets spécifiques (GRC, Santé, Premiers secours...). Nous soulignons également la nécessité d'une bonne communication des informations pour surmonter et résoudre au plus vite les éventuels problèmes externes qui peuvent freiner la réalisation d'un projet (à l'instar d'une grève, de l'insécurité, du mauvais état des routes...). En outre, les différentes formations fournies pour le personnel, les membres d'une équipe de projet et les volontaires sont toutes aussi importantes pour consolider les connaissances. Il est plus que nécessaire également de renforcer la diffusion des formations en PPVH pour que le MICR et la CRM en particulier, avec ses activités, son statut et ses missions, puissent être compris par un grand nombre de Malgaches. Et enfin, nous soutenons la démarche actuelle de la CRM qui tente de mettre en place des activités génératrices de revenus afin d'être plus autonome dans ses actions humanitaires. Mais nous nous demandons tout de même ce qu'il en est des impacts réels de l'application de ce manuel sur l'amélioration de la vie de la population malgache.

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Les problèmes rencontrés dans la mise en œuvre des projets étudiés.....xiii

Annexe 2 : Les principaux problèmes relevés pour ces 09 projets.....xiv

Annexe 3 : Augmentation de concentration de Gaz à effet de serre et du réchauffement
atmosphérique.....xv

Annexe 4 : Histoire et signification des emblèmes humanitaire du MICR.....xvi

Annexe 5 : Les ressources de la CRM.....xvii

Annexe 6 : La gouvernance.....xviii

Annexe 7 : Les actions à mener pour 2011-2014 en GRC.....xix

Annexe 8 : Le questionnaire.....xx

Annexe 9 : Résultats du questionnaire.....xxi

Annexe 10 : Le manuel de gestion de projet de la CRM.....xxiv

Annexe 1 : Les problèmes/contraintes rencontrés dans la mise en œuvre des projets étudiés

Problèmes financiers	Problèmes de procédures et de mise en œuvre	Problèmes externes
Retard de déblocage de fonds	Retard du plan de mise en œuvre	Grèves diverses
Manque de moyens financiers	Difficulté de fixer un calendrier de sensibilisation	Affectation et changement des personnels de santé
Procédures de décaissement bancaires trop longues	Manque de coordination des intervenants pour la distribution des dons et aides	Indisponibilité des acteurs de santé locaux
Retrait de la gestion financière à la CRM en cours de projet	Retard d'activité	Enclavement des sites
	Problème de communication au niveau des branches	Mauvais état des routes
	Retard des rapports ou incompréhension du circuit de rapport	Manque d'information des acteurs locaux
	Retard de la sélection des volontaires	Retard des activités des autres sous récipiendaires
	Inexistence de réseaux de volontaires	Incompréhension de ce qu'est un projet humanitaire
	Retard dans la réalisation des évaluations approfondies	Retard des apports des bénéficiaires
	Inexistence de coordonateur régional	Vulnérabilité chronique de la population
	Manque de leadership au sein des volontaires	Ingérence des autorités locales (coordination difficile, manque d'expériences)
	Conflit de leadership / manque de personnel	Insécurité
	Manque de formation des volontaires en premiers secours, simulation insuffisante	Coupure de courant
	Non implication de tous les membres	
	Attente de la disponibilité du président de district pour les visites de courtoisie et le lancement officiel d'un projet	
	Absence et/ou retard des agents communautaires durant les séances de formation	
	Difficulté d'approvisionnement	

Source : Compilation de l'auteur à partir des différents rapports et des entretiens auprès des personnes clés.

Annexe 2 : Les principaux problèmes relevés pour ces 09 projets

Projet	Pblm Financier s	Retard d'activité	Volontaires	Responsabilités	Connaissance Projet humanitaire	Retard rapport
Sasao ny tananao	1	1	0	0	0	1
Projet NSA – lutte contre le paludisme	1	1	0	1	0	1
Tuberculose round 8	1	1	0	0	0	1
SAMAR II	0	1	1	1	0	0
Réhabilitation de 20 points d'eau	0	1	0	0	0	0
Tsinjo Aina	0	1	1	1	1	0
Keep Up	0	1	0	0	0	0
Haruna	0	1	1	1	1	0
Commercialisation de produits et services de premier secours	1	1	1	1	0	1
Total / 9 projets	4	9	4	5	2	4

Source : Compilation de l'auteur

Le chiffre 1 stipule que le projet a rencontré le problème évoqué. Autrement, la case correspondante affiche 0.

Annexe 3 : Augmentation de concentration de Gaz à effet de serre et du réchauffement atmosphérique

Conséquences	Secteur affectés	Impacts	Mitigation et adaptation
- Montée du niveau de l'eau	- Eau	- Dégradation de la qualité de l'eau et de l'air	- Court terme
	- Ecosystème		- Moyen terme
- Température élevée	- Aliments	- Augmentation des décès	- Long terme
- Précipitations	- Santé	- Baisse de la disponibilité de l'eau	
- Evénements (aléas) extrêmes	- Côtes		
	- Infrastructures	- Demande accrue de rafraîchissement	
	- Transport	- Inondation accrue	
	- Energy	- Réchauffement de la terre trop élevée	
		- Inondation des régions côtières	
		- Perturbations économiques	
		- Augmentation des charges d'énergie	
		- Perte d'héritage culturel	
		- ...	

Source : "Climate Resilient Cities, A primer on reducing vulnerabilities to disasters", The World Bank, pg 13 (2009)

Annexe 4 : Histoire et signification des emblèmes humanitaire du MICR

Ces emblèmes du MICR ne sont pas apparus par hasard. La Croix rouge sur fond blanc, inverse du drapeau suisse, a été adoptée en 1863 et a été reconnue comme signe distinctif des services de santé des forces armées en 1864. Le Croissant rouge a été utilisé pour la première fois lors de la Guerre d'Orient en 1876 par l'Empire Ottoman et l'Egypte. L'Empire perse choisit, pour sa part, d'employer le lion-et-soleil rouge sur fond blanc. Ces emblèmes sont tous reconnus en 1949. Mais l'Iran renonce par la suite à l'utilisation du lion-et-soleil rouge sur fond blanc au profit du croissant rouge. C'est ainsi qu'en 1982, la FICR adopte la croix rouge et le croissant rouge comme emblème du mouvement⁷⁴. Le Protocole additionnel III du 8 décembre 2005 reconnaît l'emblème cristal rouge sur fond blanc comme emblème additionnel⁷⁵. Cet emblème-ci élargit le choix des emblèmes et contribue à l'universalité du mouvement⁷⁶.

Les emblèmes ont un double objectif. De un, ils constituent des signes protecteurs pour les secouristes, les unités de secours, les moyens de transport sanitaires et le personnel sanitaire et religieux des forces armées au moment des conflits armés. Il est ainsi important que les emblèmes soient aussi grands que possibles. De deux, ils représentent des signes indicatifs, montrant que la personne ou le bien qui en est marqué a un lien avec le Mouvement⁷⁷. Dans ce cas, l'emblème doit être de petite dimension, ne doit pas être placé sur le toit d'un bâtiment ou sur des brassards et doit s'accompagner d'une information complémentaire, notamment les initiales ou le nom de la Société nationale.

⁷⁴ L'emblème, CICR

⁷⁵ Des emblèmes d'humanité, CICR

⁷⁶ En effet, la croix rouge et le croissant rouge sont souvent perçus comme ayant des connotations religieuses, culturelles ou politiques.

⁷⁷ Des emblèmes d'humanité, CICR

Annexe 5 : Les ressources de la CRM

Les ressources humaines

Fort de près de 15 000 volontaires, la CRM ne dément pas au statut du MICR en tant que premier mouvement de volontaires au monde. Certains d'entre eux ont été spécialement formés pour être des spécialistes dans des domaines bien précis. C'est ainsi que les volontaires secouristes sont au nombre de 2400 à ce jour, soit 20 personnes par district. 628 volontaires peuvent aussi être qualifiés d'équipiers secouristes. A cela s'ajoutent 50 encadreurs, 10 formateurs d'encadreurs ainsi que 5 instructeurs en secourisme. Dans le domaine de la GRC en particulier, nous pouvons dénombrer 2650 volontaires formés. 16 autres ont suivis une formation beaucoup plus approfondie pour être compétents dans le domaine de réponse d'urgence (équipe NDRT⁷⁸). La CRM dispose aussi de 4130 volontaires formés pour le projet NSA, 194 volontaires et 13 encadreurs pour le projet Keep Up, 242 agents communautaires et 21 encadreurs pour le projet TB-8, 674 volontaires spécialisés en désinfection, sensibilisation et réhabilitation dans l'EHA, 72 volontaires pour le projet de la Reproduction en situation d'urgence, 65 accompagnateurs psychosociaux, 30000 membres actifs.

Les ressources matérielles

La CRM dispose de plusieurs entrepôts de matériels d'urgence, notamment à Antananarivo, à Mahajanga, à Antalaha, à Maevatanana, à Port-Bergé, à Sambava et à Antsohihy. Elle est aussi dotée d'un bâtiment avec une salle de réunion et un magasin de stockage. Elle a, en outre, des matériels de traitement d'eau dont des kits motopompe, des kits chloration, des réservoirs de stockage et des unités de filtration. En matière de premiers secours, la CRM possède des plans durs, des brancards, des kits de secours, des mannequins pour les formations et des manuels de formation en secourisme. Pour les véhicules, elle en compte 17 comprenant un camion, 3 ambulances et des véhicules tout terrain.

Les ressources financières

Les fonds de la CRM proviennent de prime abord des membres qui cotisent chaque année. Il arrive également que des bienfaiteurs versent des dons en argent dans les caisses de l'Institution. Il y a aussi les frais de gestion des projets qui sont généralement financés par des partenaires étrangers. Et enfin, la CRM réalise quelques activités génératrices de revenus tels que la location de tentes, les postes de secours pour un événement culturel ou sportif et les frais de formation en secourisme. Et en ce moment, la branche marketing de la CRM est en phase d'étudier d'autres activités génératrices de revenu afin de renflouer davantage les caisses de l'institution.

⁷⁸National Disaster Response Team

Annexe 6 : La gouvernance

L'Assemblée Générale, l'organe suprême de la CRM

L'Assemblée Générale est la plus haute instance au sein de la CRM. Le président est à sa tête, lequel est assisté par deux vice-présidents. Ses membres, comprenant en outre un trésorier général, un président de la commission statutaire, un président de la commission finance, un président de la commission jeunesse, 120 présidents de districts, 22 présidents régionaux, 6 présidents interrégionaux et 2 personnalités choisies, sont élus pour 4 ans. L'Assemblée Générale se réunit tous les deux ans et se charge de la haute surveillance de la CRM. Elle adopte la doctrine, fixe les objectifs généraux, souligne la stratégie institutionnelle et décide du budget et des comptes.

Le bureau exécutif

Le bureau exécutif, présidé par le Président de la CRM, regroupe également les 2 vice-présidents, le trésorier général, le président de la commission statutaire et le président de la commission finance. Il est l'organe de l'Assemblée Générale. Il se charge de préparer toutes les activités de l'Assemblée. Il décide aussi de la politique générale de financement et des politiques applicables au personnel et aux volontaires. Il veille également à la liaison entre l'Assemblée Générale et le Management.

La présidence et le comité directeur

Le comité directeur de la CRM est composé du Président de la CRM, des deux vice-présidents et du trésorier général. Cette équipe se charge ensemble de la présidence de l'Institution, du maintien du cadre juridique et de l'intégrité de celle-ci. Elle décide, en outre, du développement des ressources et contrôle la performance de l'Institution. Le président en particulier est appelé à être le premier responsable des relations extérieures et le représentant de la CRM au niveau mondial. En interne, il est tenu de veiller au développement, au bon fonctionnement et à la cohésion de l'institution toute entière.

Annexe 7 : Les actions à mener pour 2011-2014 en GRC

Aléas	Prévention	Préparation	Réponse
Cyclones et inondations	Curage des canaux et caniveaux	Système d'Alerte Précoce (SAP)	Evaluation et gestion des sites d'hébergement, watsan et distribution
	Conduire des EVC dans les zones à risque	Aménagement site d'accueil, plan d'évacuation ; recyclage et équipement NDRT ; intégrer les coordonnateurs dans les systèmes de GRC ; Mise en place de la BDRT ; Promotion des PS communautaires	Soins d'urgence pendant les réponses (PS)
Incendies	Sensibilisation communautaire sur les facteurs entraînant l'incendie	Promotion des Premiers Secours au niveau communautaire	
		Mise en place des brigades de feu au niveau communautaire	
Epidémies	Renforcer le système de surveillance épidémiologique au niveau communautaire		
	Promouvoir la sensibilisation sur l'hygiène pré-catastrophes		
Crises alimentaires			Elargir le resto du cœur dans d'autres villes
Accidents routiers	Sensibilisation des coopératives et des riverains au niveau des grandes routes nationales	Mettre en place des brigades de PS dans les zones à haut risque	
Violences à l'issue des crises politiques		Information et diffusion du plan de contingence auprès des branches	
		Mise en place des équipes d'intervention	

Source : Plan stratégique CRM 2011-2014, pg7

Les actions en RRC de la CRM concernent surtout :

- Les recensements des principaux aléas avec la communauté, basés sur l'Etude de Vulnérabilité et de Capacité (EVC) qui a été développée par la FICR
- Les sensibilisations à une culture de la sécurité et à la promotion des attitudes qui la favoriseraient
- La favorisation de la nutrition et de la sécurité alimentaire à long terme
- Les actions de plaidoyer pour les politiques et les lois en faveur de la RRC

Annexe 8 : Le questionnaire

Nom et prénom(s):

Poste actuel au sein de la CRM:

1) Pour vous, qu'est ce qu'un manuel de gestion de projet ?

2) Pensez-vous en avoir besoin ?

- oui ☐

- non ☐

2.1) Pourquoi et comment ?

3) Sur une échelle de 1 à 10, à combien noterez-vous l'importance de ce manuel pour vous ?

1-----10 ☐

4) Ce manuel vous semble-t-il complet ?

- oui ☐

- non ☐

4.1) Pourquoi ?

5) Est-ce qu'il vous paraît :

- facile à comprendre ? ☐

- moyennement facile à comprendre ? ☐

- difficile à comprendre ? ☐

6) Si vous pouvez disposer de ce manuel, l'utiliseriez-vous ?

- à tout moment ☐

- rarement ☐

- souvent ☐

- jamais ☐

6.1) Pourquoi ?

7) A votre avis, quel(s) point(s) sont à améliorer/à ajouter dans ce manuel sur la forme et sur le fond ?

Annexe 9 : Résultats du questionnaire

1) Pour vous, qu'est ce qu'un manuel de gestion de projet ?

- Outil de travail destiné à tout le personnel de la CRM (finance, logistique, programme, administration) heritiana
- Outils expliquant toutes les procédures (finance, logistique, programme, administration) Izaka
- Assemblage de concepts et de tâches ou techniques pour gérer un projet Justin
- Outil servant de guide et d'aide mémoire pour les gestionnaires de projet Claude Eric
- Guide pour la réalisation d'un projet pour mieux gérer l'interdépendance des actions à mener pour mieux atteindre les objectifs Julie
- Guide essentiel pour bien gérer un projet Andry

2) Pensez-vous en avoir besoin ?

- Oui 06
- Non 00

2.1) Pourquoi et comment ?

- Parce que c'est un outil standard et commun pour les acteurs de l'humanitaire au sein de la CRM
- pour éviter les problèmes de timing et pour améliorer la gestion des projets
- Pour influencer de manière significative sur la réussite du projet
- Pour respecter les normes, pour aide-mémoire
- pour coordonner les actions, planifier dans un temps défini et hiérarchiser les tâches en tant que guide pour toutes les étapes
- parce qu'il fournit des renseignements sur les procédures et les démarches reconnues par la CRM

3) Sur une échelle de 1 à 10, à combien noterez-vous l'importance de ce manuel pour vous ?

- 10
- 10
- 9
- 6
- 9
- 10

4) Ce manuel vous semble-t-il complet ?

- oui 02
- non 04

4.1) Pourquoi?

- il manque le processus de clôture de projet
- il manque des schémas et des tableaux plus faciles à suivre
- il contient tous les points essentiels pour gérer un projet
- il faut rajouter davantage sur les parties opérationnelles et les procédures
- chaque phase est bien explicitée
- il faut étoffer certaines parties et fournir des exemples de documents acceptés par la CRM

5) Est-ce qu'il vous paraît :

- facile à comprendre ? 06
- moyennement facile à comprendre ? 00
- difficile à comprendre ? 00

6) Si vous pouvez disposer de ce manuel, l'utiliseriez-vous :

- à tout moment? 01
- souvent ? 04
- rarement ? 01
- jamais ? 00

6.1) Pourquoi ?

- parce qu'un manuel est un guide, il doit être à portée de main pour faciliter la préparation des missions d'audit par exemple
- parce certaines procédures sont déjà acquises et peu compliquées
- parce que la planification et la mise en œuvre des projets suivent une séquence bien établie
- pour mieux référencer le suivi-évaluation
- parce que certaines procédures sont déjà acquises
- certaines procédures sont déjà maîtrisées tandis que d'autres restent un peu floues

7) A votre avis, quel(s) point(s) sont à améliorer ou à ajouter dans ce manuel ?

- illustrer par plus de schémas, équilibrer les parties, insérer en annexe les formulaires
- ajouter des schémas et des tableaux
- ...
- rajouter davantage sur les parties opérationnelles et les procédures
- illustrer davantage pour être plus attractif
- les paragraphes peuvent être équilibrés et certains documents peuvent être mis en annexe

Sur tableaux :

	Note/10 de l'importance de ce manuel
Responsable PMER	10
Coordinateur Santé	10
Finance Manager	9
Responsable PPVH	6
Coordo Region	9
Chef de projet	10
	54

	Utilité de ce manuel	
	oui	non
R PMER	1	0
Coordinateur Santé	1	0
Finance Manager	1	0
Responsable PPVH	1	0
Coordo Region	1	0
Chef de projet	1	0
	6	0

	manuel facile à comprendre	moyennement facile à comprendre	difficile à comprendre
Responsable PMER	1	0	0
Coordinateur Santé	1	0	0

Finance Manager	1	0	0
Responsable PPVH	1	0	0
Coordo Region	1	0	0
Chef de projet	1	0	0
	6	0	0

	Utilisation à tt moment	souvent	rarement	jamais
Responsable PMER	0	1	0	0
Coordinateur Santé	0	0	1	0
Finance Manager	1	0	0	0
Responsable PPVH	0	1	0	0
Coordo Region	0	1	0	0
Chef de projet	0	1	0	0
	1	4	1	0

Annexe 10 : Le manuel de gestion de projet pour la CRM



MANUEL DE GESTION DE PROJET DE LA CROIX-ROUGE MALAGASY

Rédigé par **ANDRIANARY Lova Mireille**

Etudiante en DESS Multidisciplinaire en Gestion des Risques et des Catastrophes (DMGRC)

Université d'Antananarivo - Promotion Tsangy

Juin 2013

AVANT-PROPOS

Ce manuel de gestion de projet a été élaboré pour le personnel et les équipes de projets au sein de la Croix-Rouge Malagasy afin de les aider à mieux gérer un projet, quel qu'il soit. Il fournit toutes les procédures à connaître et à suivre, depuis l'élaboration d'une proposition de projet, jusqu'à la clôture de celui-ci, en passant par la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation.

La conception de ce manuel est partie des pratiques et procédures classiques en matière de gestion de projet au sein de la Croix-Rouge Malagasy. Mais l'on y a également ajouté quelques points jugés importants, lesquels ont été soufflés par la Fédération pour les Sociétés Nationales dans son manuel d'orientation de planification de projet/programme.

Certes, ce document se veut être une référence importante, surtout pour les responsables de projet au sein de la Croix-Rouge Malagasy. Mais il peut être mis à jour au moment opportun, suivant les circonstances, les bonnes pratiques et les expériences vécues sur le terrain, durant tout le cycle de vie d'un projet.

En outre, l'utilisation de ce manuel, surtout des différents outils qui y sont mentionnés, ne doit pas être fait de façon mécanique. Ce sont des outils pratiques et flexibles, qui doivent être adaptés suivant la logique et les événements.

Et enfin, ce manuel peut être complété par le manuel de suivi-évaluation, ainsi que par tout autre document de procédures, en matière de logistique ou dans le domaine financier, dont dispose déjà la Croix-Rouge Malagasy.

ACRONYMES

CRM :	Croix-Rouge Malagasy
DP :	Directeur de Programmes
FICR :	Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge
GAR :	Gestion Axée sur les Résultats
GRC :	Gestion des Risques et des Catastrophes
MICR :	Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge
PMER :	Planning Monitoring Evaluation Reporting
PTA :	Plan de Travail Annuel
PTT :	Plan de Travail Trimestriel
RRC :	Réduction des Risques de Catastrophes
RTA :	Rapport de Travail Annuel
RTT :	Rapport de Travail Trimestriel
SG :	Secrétaire Général
SMART :	Spécifique, Mesurable, Accessible, Réalisable, limité dans le Temps

SOMMAIRE

Avant-propos

Acronyme

Sommaire

1.L’essentiel de la gestion de projet	1
1.1. Les caractéristiques d’un projet	1
1.2. Le point sur la gestion d’un projet	1
1.3. Contexte relatif à la Croix-Rouge Malagasy et la Gestion de projet	2
2.Objet et application du manuel de gestion de projet	2
2.1. L’objet de ce manuel	2
2.2. L’application de ce manuel	3
2.2.1.La Gestion axée sur les résultats	3
2.2.2.Une approche en faveur de la stratégie de la CRM	4
3.La proposition d’un projet	4
3.1. Le développement du "proposal" ou sa conception	4
3.2. Les différentes parties d’une proposition de projet	5
3.3. Les grandes activités pendant cette phase	6
4.L’approbation de la proposition de projet	7
4.1. La phase d’approbation	7
4.2. La proposition (ou "proposal") approuvée par le bailleur	7
5.Le "planning" et la mise en œuvre du projet	8
5.1. Les procédures techniques	8
5.1.1.Le développement du cadre logique/ cadre des résultats	8
5.1.2.Le développement du Tableau des indicateurs de performances	10
5.1.3.La carte des indicateurs	11
5.1.4.Le planning, à travers le PTA et le PTT	12
5.2. Les procédures financières	15
5.2.1.La demande d’avances opérationnelles	15
5.2.2.Les justificatifs des dépenses	16
5.2.3.La demande d’achats	16
6.Les rapports	17
6.1. Le chemin des rapports	17
6.2. Les rapports et les procédures	18

6.3. Le canevas des rapports	19
7. Le suivi et l'évaluation	21
7.1. Le suivi	22
7.2. L'évaluation	23
8. Les responsabilités	24
8.1. Rôles des branches régionales	24
8.2. Rôles du Chef de projet	25
8.3. Rôles du coordinateur concerné	25
8.4. Rôles du Responsable PMER	25
8.5. Rôles de la Finance	26
8.6. Rôles des volontaires	26
9. La clôture d'un projet	26

Annexes:

- Exemples d'indicateurs suivant les niveaux d'objectifs
- Exemple simple d'arbre des problèmes
- Exemple simple d'arbre des objectifs
- Modèle d'avance opérationnelle
- Modèle de facture
- Modèle d'état de paiement
- Modèle de note de frais
- Modèle de fiche de présence
- Procédure de paiement et de comptabilisation d'un achat

1. L'essentiel de la gestion de projet

1.1. Les caractéristiques d'un projet

Un projet est un ensemble d'activités coordonnées et mises en œuvre pour atteindre des objectifs spécifiques selon un calendrier, un budget et des paramètres de performance définis.

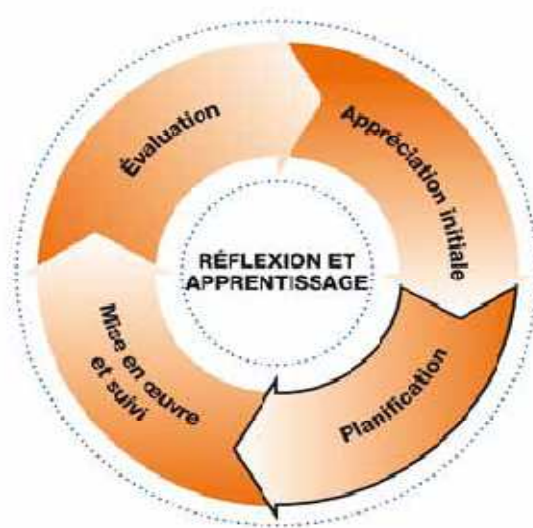
Se distinguant du travail courant, il :

- a un cadre temporel (un début et une fin)
- a besoin d'un budget et utilise des ressources
- doit être planifié
- débouche sur un résultat qui peut ne pas avoir été connu au départ
- est évalué avec des critères établis dès le départ

Ce sont les projets qui visent à atteindre un objectif commun qui forment un programme.

1.2. Le point sur la gestion d'un projet

La gestion d'un projet n'est ainsi autre que la manière de gérer les activités et les procédures de prises de décisions utilisées tout au long d'un cycle de vie de ce projet. Cela comprend les options de décision, les documents clés et les rôles des acteurs concernés. Voici d'ailleurs un schéma du cycle d'un projet



Source : FICR (2010), "Planification de projet/programme, Manuel d'orientation" (page 6)

1.3. Contexte relatif à la Croix-Rouge Malagasy et la Gestion de projet

En tant qu'organisation de volontaires oeuvrant dans le domaine humanitaire et composante du Mouvement international de la Croix-Rouge, la Croix-Rouge Malagasy (CRM) se doit de réaliser ses projets en priorisant avant toute chose la préservation de la vie et le rétablissement de la dignité des personnes ou autrement, la réponse aux besoins humanitaires.

Elle met en œuvre toutes sortes de projets à vocation humanitaire, en matière de Santé, de RRC/GRC...dans le but de prévenir et d'alléger les souffrances des vulnérables en toute impartialité et sans aucune discrimination d'ethnies, de race, de sexe, de religion, de langue, de condition sociale et d'opinion politique à travers des activités au niveau national suivant les sept Principes Fondamentaux.

Ce manuel de gestion de projet a été conçu pour la CRM dans l'objectif principal d'aider tout le personnel de cette institution à comprendre les procédures et les étapes à connaître depuis l'élaboration d'un projet jusqu'à sa clôture. Il peut contribuer à améliorer la gestion de chacun des projets mis en œuvre au sein de cette institution et ainsi aider dans l'atteinte des objectifs fixés. Dans une vision plus large, le bien-être de la population malgache, notamment des personnes cibles, pourrait en être favorisée.

2. Objet et application du manuel de gestion de projet

2.1. Objet de ce manuel

Le manuel de gestion de projet est élaboré afin de faciliter le travail des gestionnaires de projet. Il explique les différentes étapes à suivre depuis le développement jusqu'à la clôture d'un projet, en passant par la mise en œuvre des activités d'un projet donné. Il est ainsi applicable pendant toute la durée du cycle de vie du projet.

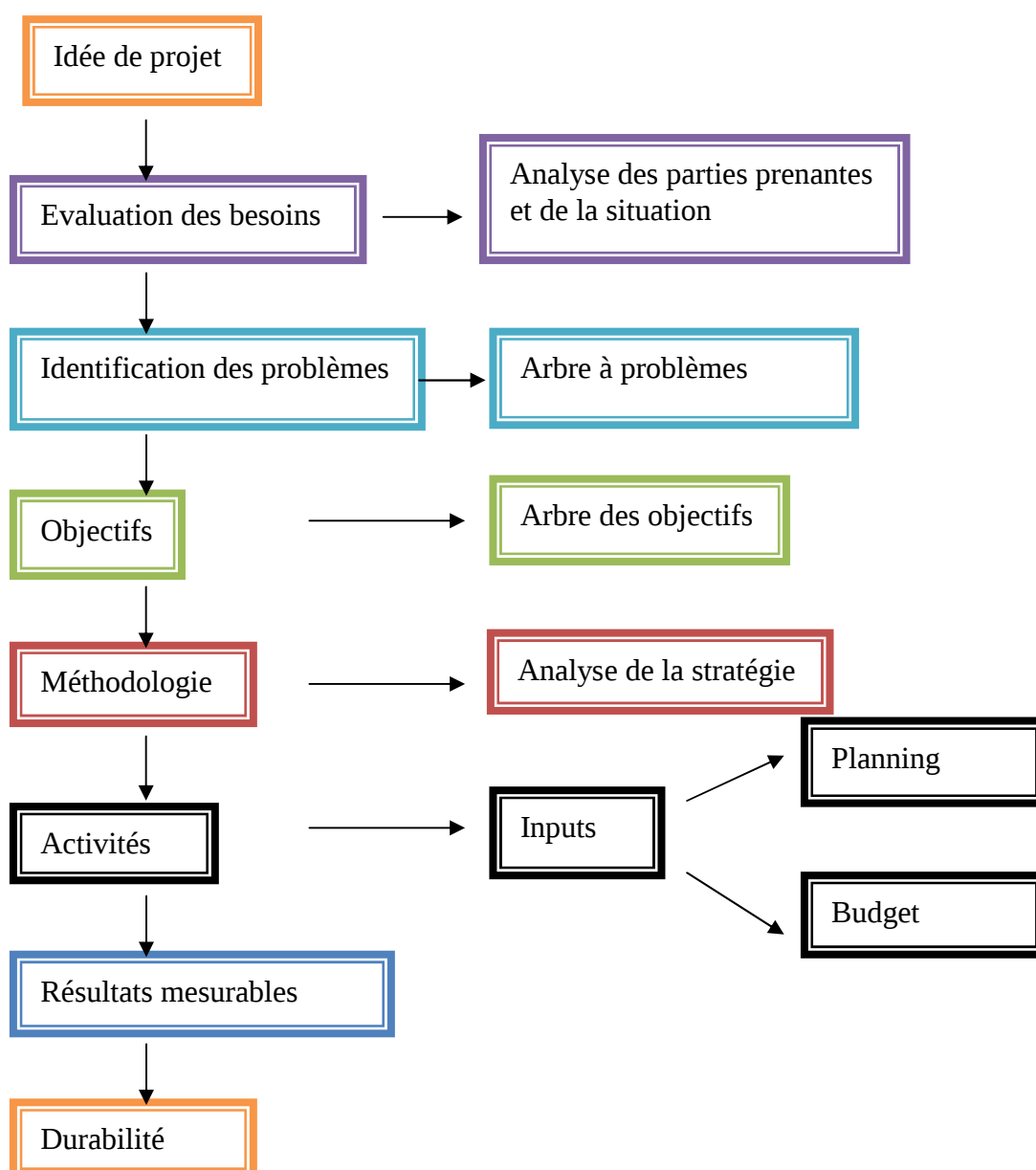
Ce manuel a pour objet de définir les modalités de programmation des activités des projets. Il est destiné à l'ensemble du personnel de la CRM et à toutes les branches décentralisées.

2.2. Application de ce manuel

2.2.1.....L

a Gestion axée sur les résultats

Ce manuel de gestion de projet est basé sur la démarche Gestion Axée sur les Résultats ou GAR. Il s'agit d'une approche de gestion qui est fondée sur des résultats mesurables. Ces derniers doivent répondre aux objectifs définis et correspondre aux besoins des cibles identifiés. La GAR s'exerce dans un contexte de flexibilité des moyens utilisés afin d'atteindre les résultats escomptés. En ce sens, les résultats attendus sont fixés dès le départ, tout comme les moyens nécessaires pour y arriver et les indicateurs à évaluer.



Cette approche peut maximiser les résultats et ainsi améliorer durablement la vie de la population.

2.2.2.....U

ne approche en faveur de la stratégie de la CRM

La CRM, en tant que composante du MICR, se doit de respecter et de suivre la stratégie 2020 de cette dernière. Les objectifs de cette stratégie s'énoncent comme suit :

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

La CRM dispose donc elle aussi d'un plan stratégique, respectueux de ces objectifs de la FICR. C'est pourquoi elle se doit d'opter pour la GAR, l'approche préconisée par la Fédération.

3. La proposition d'un projet

Toute planification de projet devrait débiter par une appréciation initiale. L'appréciation initiale est une étape importante avant le développement d'une proposition de projet ou "proposal". Celle-ci permet de comprendre la situation qui existe, de décider s'il faut intervenir ou non dans une localité donnée et éventuellement de fournir une proposition d'intervention à faire, suite à une analyse initiale ou même une analyse approfondie.

3.1. Le développement du "proposal" ou sa conception

La proposition de projet ou "proposal" est un document à envoyer au bailleur en vue d'obtenir un accord de financement. Si ce bailleur est une société nationale sœur, le budget, le cadre logique ainsi que la fiche de projet peuvent suffire pour constituer ce proposal. Autrement, la CRM dispose déjà d'un texte de projet que peut utiliser le personnel pour monter cette proposition de projet. Mais le bailleur peut aussi exiger un format en particulier. Dans ce cas, il faudra le respecter.

3.2. Les différentes parties d'une proposition de projet

Le développement du proposal est également une étape importante quand on parle d'un développement de projet. Il donne un aperçu général avec une présentation des éléments jugés utiles pour un tel projet. En effet, suivant le texte de projet de la CRM, il doit contenir :

Points qui doivent être présents dans un texte de projet	
Une introduction	un contexte général par rapport au projet envisagé. Cette partie concerne les possibilités de la contribution du projet quant au développement en général.
Une présentation de la méthodologie et stratégies	une explication de la méthodologie à adopter lors de la mise en œuvre du projet. Puis dans cette rubrique, le soumissionnaire présente les stratégies jugées efficaces pour mener à bien le projet.
Une présentation du cadre de résultats	un schéma présentant la cohérence entre le but, les objectifs stratégiques et les résultats attendus du projet.
Une présentation des ressources à mobiliser	une présentation des ressources disponibles de la CRM afin de contribuer à l'atteinte des objectifs du projet. Ces ressources concernent les ressources humaines, les ressources matérielles et le budget estimatif pour le proposal en question. En parlant du budget, au cas où le client l'exige, nous pouvons présenter nos apports à titre de contribution à la mise en œuvre du projet.
Une présentation des produits livrables	lors de l'élaboration de ce proposal et dans cette rubrique, la CRM présente les éléments à fournir au client avec les échéances. Ces éléments sont le planning de travail trimestriel / annuel, le rapport d'activités trimestriel/ annuel et le rapport financier.
Une présentation des activités principales et les axes stratégiques du projet	une présentation des groupes d'activités du projet. Elle présente les différents axes stratégiques du projet et stipulent les résultats attendus
Un chronogramme ou planning de mise en œuvre	Dans cette rubrique, la CRM présente les différentes échéances lors de la mise en œuvre du projet, les résultats attendus et les responsables pour chaque groupe d'activités jusqu'à la présentation du produit final.

Il est à noter que pendant cette phase de développement de proposal, le chef de projet, qui sera basé sur terrain, n'est pas encore recruté. Il ne l'est qu'une fois l'accord de financement du bailleur validé. Mais durant cette phase, les premières personnes à être impliquées sont les suivantes : le responsable PMER, le finance manager, le responsable Human Resources et le coordinateur concerné (santé, GRC...). Les coordonnateurs concernés, régional et de district, suivant la localisation du projet, devraient également être présents pendant cette phase puisqu'ils sont les plus à même de connaître le contexte local.

3.3. Les grandes activités pendant cette phase

Pour arriver à cette proposition de projet, voici les activités essentielles :



Dans ce développement du proposal ou conception, l'on définit par rapport au plan stratégique les objectifs et les résultats attendus du projet ainsi que les activités à faire pour y arriver, les moyens à mettre en œuvre et les indicateurs les plus pertinents pour les évaluer.

4. L'approbation de la proposition de projet

4.1. La phase d'approbation

Un comité bien constitué doit valider chaque étape du développement du proposal. Il est composé du Secrétaire Général ou le Directeur de Programme, du coordinateur concerné et du Responsable PMER. Le Secrétaire Général effectue par la suite une lecture finale avant l'envoi au bailleur.

4.2. La proposition (ou "proposal") approuvée par le bailleur

Une fois soumis au bailleur, le proposal peut être refusé ou approuvé par celui-ci. Dans le cas d'une dotation de financement, quelques étapes doivent être faites :

1- Constitution d'une équipe pour la mise en œuvre du projet pour peaufiner le document du projet

C'est le moment d'intégrer les feed back quant au contenu du projet

2- Constitution du personnel nécessaire à la mise en œuvre du projet dont le chef de projet

Lors du recrutement de ce personnel, un comité composé des représentants du Programming et des Ressources Humaines sera constitué

3- Identifier le projet avec un nom et un numéro

Cela permet de faciliter sa gestion tant sur le plan technique que financier

4- Elaborer la version définitive et détaillée du budget du projet

5. Le "planning" et la mise en œuvre du projet

Dans la phase de la mise en œuvre du projet, ce sont surtout les procédures d'exécution techniques et financières qui méritent d'être explicitées puisqu'en principe, la mise en œuvre proprement dite est spécifique à chaque domaine d'action (GRC, Santé, Premiers secours, Assainissement...), notamment pour le PTA et le PTT (Plan de Travail Annuel/Trimestriel).

5.1. Les procédures techniques

5.1.1.....D

éveloppement du cadre logique/ cadre des résultats

Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Méthodes/sources de vérification	Hypothèses clés
<u>Objectifs stratégiques ou finalité :</u> 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
<u>Résultats intermédiaires ou réalisations :</u> Les principaux résultats qu'une intervention vise à obtenir, le plus souvent en ce qui concerne les	Indicateurs de réalisation Critères quantitatifs et/ou qualitatifs servant à mesurer les progrès accomplis en vue de concrétiser les	Comment les informations sur l'indicateur seront recueillies (peut inclure la personne qui les collectera)	Facteurs extérieurs sur lesquels l'intervention n'a pas de prise, nécessaires pour que les réalisations

connaissances, les attitudes ou les pratiques du groupe cible	réalisations	et la fréquence à laquelle elles seront recueillies)	permettent d’atteindre la finalité fixé
<u>Effets ou produits ou extrants :</u> 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	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 les produits permettent de concrétiser les réalisations
<u>Activités :</u> Ensemble des tâches à accomplir pour obtenir les produits	Apports Le matériel et les ressources nécessaires pour mettre en oeuvre 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

Le cadre logique n’est autre qu’un document qui synthétise toutes les informations essentielles d’un projet.

La mise en place d’un **cadre logique**(*tableau synoptique du projet – résumé synthétique du projet*)est indispensable. En effet, c’est un guide de travail qui résume la conception du projet. La matrice ne couvre que les éléments essentiels. Ces éléments-clés doivent être détaillés dans la description de projet. Dans la matrice, le projet sera décrit par les éléments-clés qui définissent son contexte (objectifs, résultats intermédiaires, activités principales,

facteurs externes au projet et critères de mesure du succès), sans oublier les indicateurs objectivement vérifiables ou IOV.

Les résultats sont des produits des activités permettant d'atteindre les objectifs spécifiques définis dans le cadre du projet

Les activités seront entreprises pour atteindre les résultats. Les sous-activités et autres tâches de niveau inférieur figureront dans les plans annuels des activités.

Les indicateurs permettront d'apprécier l'atteinte des objectifs.

Les sources de vérification permettront de recouper les mesures effectuées pour l'indicateur.

Les hypothèses qui sont des conditions externes dont le contrôle échappe au programme.

Les hypothèses pour les activités sont les conditions nécessaires pour atteindre les résultats mais dont le contrôle échappe au programme. *Les hypothèses pour les objectifs spécifiques* sont les conditions nécessaires pour atteindre le but du projet mais dont le contrôle échappe également au programme.

La logique verticale du cadre logique repose sur les principes suivants :

- Si les moyens nécessaires sont disponibles, les activités mises en œuvre et les hypothèses se réalisent, la composante peut atteindre les sous-objectifs appréciés par les indicateurs correspondants.
- Si les sous-objectifs sont atteints et les hypothèses se réalisent, l'objectif de la composante est atteint. Ceci peut être apprécié au moyen des indicateurs correspondants. Si l'objectif du projet est atteint et les hypothèses s'y rapportant se réalisent, la contribution de la composante à la finalité est substantielle.

Le montage du cadre des résultats, nous permet de visualiser si les résultats intermédiaires escomptés après la réalisation des activités ont été atteints, tout comme les objectifs spécifiques et le but.

5.1.2 Développement du Tableau des indicateurs de performances

Le tableau des indicateurs de performances nous indique les cibles pour chaque indicateur. Ces cibles sont définies d'une manière quantitative. Elles sont définies de la

première année du projet jusqu'à la dernière année fiscale. Ces cibles sont réparties sur la base de la considération des ressources disponibles et de l'avancement du projet. La planification de la mise en œuvre du projet devrait considérer ce tableau des indicateurs de performances.

Terminologie du cadre logique	Terminologie des catégories d'indicateurs (en GP)
Objectifs globaux	Indicateurs d'impact
Objectifs spécifiques	Indicateurs de résultats (outcome)
Résultats immédiats	Indicateurs de réalisation (outputs)

5.13. La carte des indicateurs

Cette carte nous précise la définition de chaque indicateur. A partir de cette définition, les tâches des gestionnaires de projet sont facilitées et bien cadrées. Puis, dans ce tableau, il y aura une colonne pour expliquer le mode de calcul des indicateurs. A partir de ce calcul, les Chefs de projet et le Responsable PMER peuvent ensemble définir les réalisations du projet et identifier par la suite les stratégies pour mener à bien le projet dans le futur. Une colonne intitulée source de vérification donne les types des outils afin de collecter des données sur les réalisations des projets.

N° D'ordre	Indicateurs	Niveau de l'indicateur (impacts, effet, output)	Mode de calcul de l'indicateur	Source de vérification

Voici trois étapes 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.

Étape 2 : Dresser une liste des indicateurs possibles

En général, de nombreux indicateurs possibles peuvent rapidement être recensés, suivant la réflexion de groupe ou sur l'expérience de projets/programmes similaires. Il peut être particulièrement utile de se référer à des indicateurs standards internationaux propres au secteur, utilisés pour des projets/programmes semblables.

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. Ne choisissez que les indicateurs qui représentent les dimensions les plus importantes et fondamentales des résultats attendus car la collecte de données est très coûteuse.

Les indicateurs choisis doivent être SMART pour être précis et fiables :

- **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.
- **Réalisable / 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.

5.1.4 Le planning, à travers le PTA et le PTT

Le plan de travail peut être établi après avoir préparé le tableau des indicateurs, le cadre logique et le plan budgétisé, suivant le budget alloué. Ce budget peut d'ailleurs comprendre toutes les activités telles les ateliers, les missions, les réunions et les entretiens. Le PTA donne une vision globale du projet avec des séquences bien définies. Il fournit les tâches prioritaires et aide ainsi à mieux organiser le travail à faire pour une année.

Le calendrier des activités (Plan de travail)

Calendrier des activités												
Activités	Jan	Fé	Mar	Avr	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept	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												
Evaluation												

Ce plan de travail est à base annuelle (PTA) mais divisé en trimestres et mois: il reprend les indicateurs du cadre logique, le chronogramme et le budget, sans oublier les activités de suivi évaluation.

Selon que le projet est plus long qu'une année, il va falloir répartir le travail en conséquence en envisageant certains objectifs à atteindre pour la première année.

Lorsque le projet est aussi long ou moins long qu'une année, ses indicateurs à atteindre, activités à réaliser et budget à dépenser sont donc ceux du PTA. Pour réaliser le PTT, il va seulement falloir reprendre les trois premiers mois établis dans le PTA. Les trimestres suivants, par contre, seront sujets aux révisions et modifications découlant du suivi (retards, dépassements, imprévus, problèmes).

Pour le personnel du national, le PTT est intégré au PTA (même outil) et est révisé selon les colonnes d'avancement mensuel. Mais pour le personnel des branches, le PTA et le PTT sont séparés afin de faciliter la comparaison entre la baseline (PTA) et les réalisations et révisions.

Activités /projet	Résultats attendus	M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8	M 9	M 10	M 11	M 12	Responsable	Budget	Observation
Intitulé du projet																
Objectif 1																
Activité 1	Résultat 1															
Activité 2	Résultat 2															
Objectif 2																
Activité 3	Résultat 3															
Activité 4	Résultat 4															
Budget total																

Note : Une journée par mois sera dorénavant consacrée à l'élaboration-révision des plans de travail.

Les plans de travail doivent être envoyés au siège au Responsable PMER et au directeur des programmes tous les ans et tous les trimestres selon les révisions apportées pour les régions et le siège (le siège envoie ses réalisations du plan de travail tous les mois, qui incluent la révision du PTT). Les Plans de Travail sont accompagnés du Rapport de Travail correspondant (annuel et trimestriel).

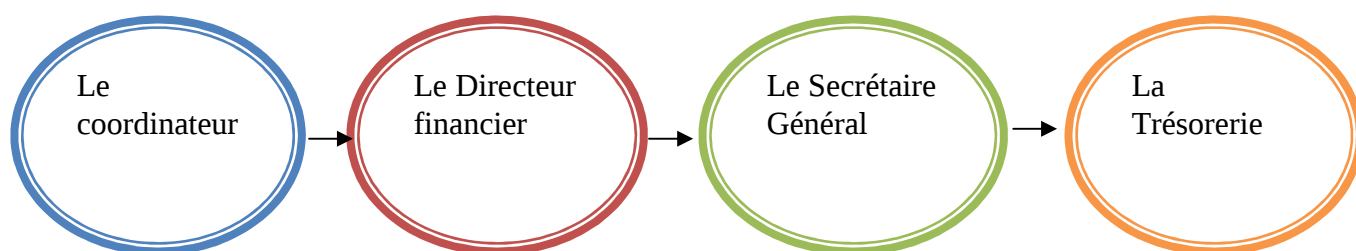
5.2. Les procédures financières

5.2.1.....L a demande d'avances opérationnelles

La gestion des fonds est à la fois essentielle et inévitable dans la gestion d'un projet. Pour la demande d'avances en particulier, un formulaire de demande d'avance opérationnelle, signé par le chef de projet, doit être préparé puis accompagné obligatoirement du budget d'utilisation qui présente les lignes budgétaires impactées. Comme cette demande doit passer par le coordinateur concerné, par le Directeur administratif et financier, par le Secrétaire général puis par la Trésorerie, avant l'octroi définitif, il faut compter près de 5 jours au minimum.

En outre, ces avances opérationnelles ne doivent pas dépasser un mois d'activité et, surtout, elles sont essentiellement envoyées par virement bancaire, vers un compte ouvert sur le terrain. Par conséquent, il est important de les préparer le plus tôt possible pour éviter les retards d'activités à cause d'un retard de fond. En effet, ce n'est que lorsqu'il n'y a aucun moyen de faire virer l'argent que les avances opérationnelles sont fournies par chèque.

La demande doit passer par :



5.2.2 Les justificatifs des dépenses

Obligatoirement, des justificatifs des dépenses des avances opérationnelles (bulletins de salaires, factures, reçus, bon de livraison, copie du chèque...) sont à envoyer à chaque fin de mois pour vérification afin que l'avance opérationnelle du mois suivant puisse être accordée à son tour et que les activités sur terrain continuent sans interruption. En cas de sommes restantes pour les avances opérationnelles reçues, elles seront déduites de la nouvelle demande suivante. De plus, un budget prévisionnel d'utilisation de ces sommes restantes doit aussi être envoyé avec celui de la nouvelle demande d'avances opérationnelles. Celui-ci est obligatoire même si le titulaire de l'avance opérationnelle en question n'a aucun besoin de fonds pour le mois qui vient.

5.2.2.....L a demande d'achats

Si le projet a besoin d'achats particuliers à faire, une demande d'achat précise doit être établie, suivant la nature du produit demandé. Celle-ci doit être signée par le chef du projet, et par le chef de projet bailleur, si nécessaire, avant la transmission au département de la logistique de la CRM. Il faut faire parvenir cette demande d'achat au moins 5 jours calendaires avant la date souhaitée de la livraison s'il s'agit de fournitures, au moins 30 jours calendaires s'il s'agit d'un achat qui requiert une fabrication ou au moins 40 jours calendaires en cas d'appel d'offres. Tenir compte de ces délais permettra de limiter les retards dans le lancement du projet.



Des manuels de procédures comptables et financiers relatifs à la gestion de trésorerie ainsi qu'aux achats et approvisionnement sont disponibles et accessibles au sein de la CRM pour que le chef de projet et son équipe comprennent mieux toutes les démarches à faire concernant l'octroi des fonds et les achats.

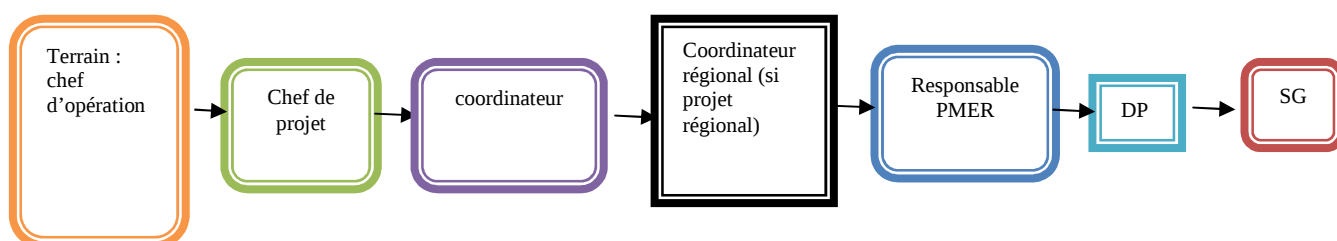
6. Les rapports

6.1. Le chemin des rapports

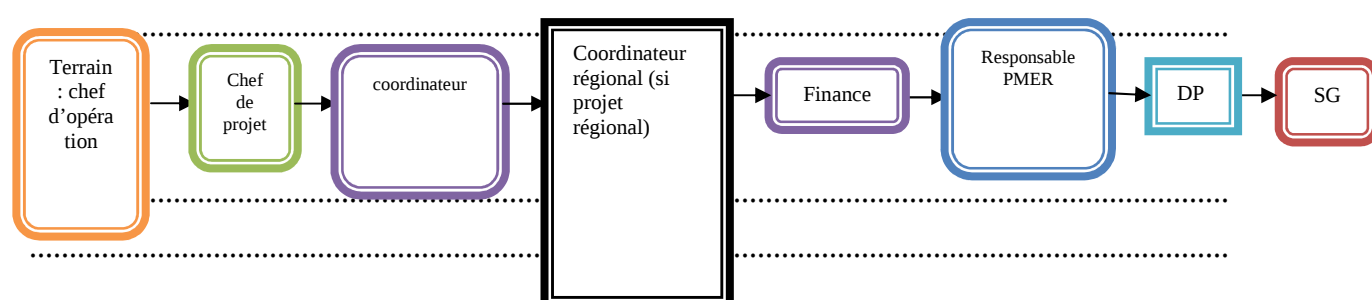
Le chef de projet doit fournir un RTT ou Rapport de Travail Trimestriel tous les trimestres qu'il doit envoyer au directeur de programme et au Responsable PMER (s'il s'agit d'un projet national). Dans le cas d'un projet régional, c'est au coordinateur régional qu'il doit d'abord l'envoyer. Celui-ci le transmettra ensuite au directeur de programme et au Responsable PMER. Si le projet concerne un domaine spécifique (GRC, santé, info-diffusion, WatSan...), les responsables techniques ou coordinateurs doivent aussi être associés à la diffusion pour vérifier les informations. Une fois les rapports établis suivant les procédures et les normes de la CRM, ils sont envoyés au SG qui se chargera à son tour de la diffusion auprès de la gouvernance nationale.

Pour un rapport à envoyer à des partenaires locaux, nationaux ou internationaux, le même chemin doit d'abord être suivi : coordinateur, Responsable PMER, directeur de programme et SG. Une fois le rapport validé par le national, le directeur de programme ou le Responsable PMER s'occupera de le diffuser en externe, auprès du partenaire concerné. En effet, il faut que ce rapport soit respectueux des exigences du demandeur en termes de format mais aussi de contenu et de périodicité.

Chemin d'un rapport technique :



Chemin d'un rapport financier :

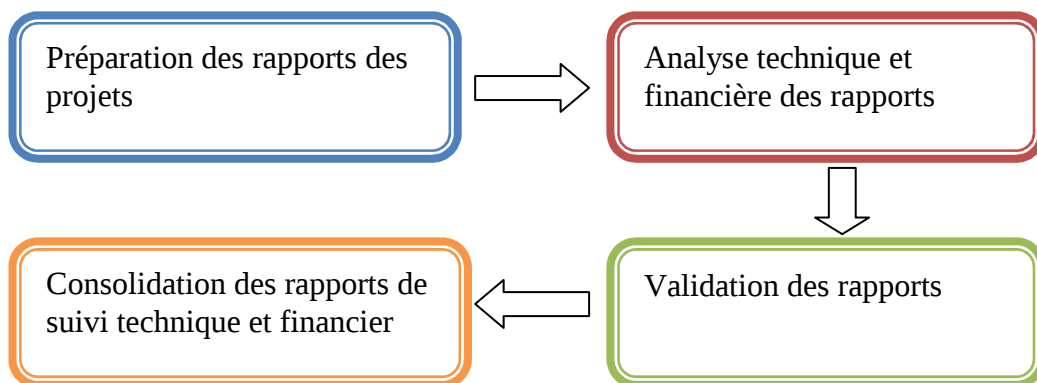


6.2. Les rapports et les procédures

Il se peut qu'un rapport d'avancement soit demandé à une date non fixée au départ, par exemple, un rapport d'avancement faisant le bilan d'avancement du PTA de l'année en cours. Dans ce cas, le canevas du Rapport de Travail est à utiliser. C'est ce qu'on appelle rapport ponctuel.

Les rapports d'activités sont établis afin d'aider les gestionnaires à mieux synthétiser les activités réellement réalisées sur terrain et d'évaluer par conséquent les écarts entre les prévisions et ces réalisations effectives.

Mais d'une manière générale, les rapports sont élaborés à la fin de chaque trimestre ou bien à la fin de l'année fiscale. La consolidation des rapports des projets, relevant d'un programme donné, est sous la responsabilité de la personne en charge de suivi – évaluation, autrement dit le responsable PMER.



Les différentes étapes (procédures) pour le rapport:

- Préparation des rapports des projets: cette étape concerne la compilation des données.
- Analyse technique et financière des rapports des projets : cette étape concerne la vérification sur la traçabilité des données. Lors de cette étape, une analyse est basée aussi sur l'efficacité et l'efficience du projet.
- Validation des rapports : cette validation est à la charge des personnes citées ci-après : Gestionnaire du projet, Responsable PMER, Directeur de programme
- Consolidation des rapports de suivi technique et financier : cette consolidation est à la charge du Responsable PMER. Elle sera faite après les validations des rapports de projet.

6.3. Le canevas des rapports

Chaque rapport doit présenter :

- Une introduction
- Le rappel des objectifs
- La description des réalisations techniques et des écarts
- La description des réalisations financières et des écarts
- La description de l'évolution des indicateurs et des écarts
- Les problèmes rencontrés et les solutions proposées
- Une conclusion

Il faut mentionner dans l'**introduction** les éléments suivants :

- Le contexte général du Projet/ Programme.
- Les particularités du projet par rapport au développement en général.
- Les acquis de la période considérée
- Les particularités de la période par rapport à la vie ou durée du Projet.
- L'avancement global du projet

Dans le **rappel des objectifs**, il faut mentionner le But global du Projet, les objectifs stratégiques et les objectifs spécifiques correspondant à l'année du RTA selon le Plan stratégique

Dans la partie **description des réalisations techniques et des écarts**, qui permet de mesurer les réalisations techniques et financières pour la période considérée, il faut décrire les points suivants :

- **Les réalisations** qui définissent les activités réellement effectuées en termes de quantité par le projet pendant la période considérée, le mois exact de la réalisation des activités effectuées, les dépenses réelles de la mise en œuvre de ces activités
- **Les écarts** qui sont les différences en termes de quantité entre les activités planifiées et les activités réellement effectuées pendant la période considérée
- **Les causes** qui sont des commentaires d'ordre technique ou organisationnel ou financier expliquant les écarts entre :

- les activités planifiées et les activités réellement effectuées en termes de quantité,
- la période prévisionnelle de réalisation et la période de réalisation effective,
- entre les coûts prévisionnels et les dépenses réelles effectuées pour la mise en œuvre des activités réellement effectuées.

La partie **description des réalisations financières et des écarts** montre les réalisations financières du projet en termes de décaissement pendant la période considérée. Elle se réfère au budget annuel et porte sur 2 rubriques à savoir le support programme et le fonctionnement du projet.

Décrire dans cette partie :

- **Les réalisations** qui englobent le décaissement réellement effectué par le projet pendant le trimestre considéré, le décaissement réellement effectué antérieurement par le projet c'est-à-dire pendant les trimestres écoulés, le total de décaissement de l'année en cours qui est constitué par la somme des 2 décaissements sus-mentionnés, le pourcentage de décaissement de l'année en cours par rapport à la prévision annuelle.

- **Les écarts** sont les différences entre le budget annuel et le total de décaissement de l'année

- **Les causes** sont des commentaires d'ordre technique ou organisationnel ou financier expliquant les écarts entre le total de décaissement de l'année en cours et la prévision annuelle.

Dans la partie **description de l'évolution des indicateurs et des écarts**, le but est de montrer l'évolution des indicateurs du projet depuis le début de l'année jusqu'à la fin de la période considérée. Elle se réfère à l'objectif annuel et porte sur 2 rubriques, notamment les activités techniques du projet ainsi que les activités d'appui et de coordination du projet.

Il faut décrire dans cette partie :

- **Les réalisations** qui englobent les résultats obtenus pendant le trimestre considéré, les réalisations pendant les trimestres antérieurs de l'année, le total des réalisations depuis le début de l'année jusqu'à la fin du trimestre considéré

- **Les écarts** qui sont les différences entre l'objectif annuel et le total des réalisations

- **Le pourcentage des réalisations** de chaque indicateur par rapport à l'objectif annuel.

Une autre partie du rapport peut parler des **problèmes rencontrés et des solutions proposées.**

Dans cette partie seront exprimés les problèmes rencontrés pendant la mise en œuvre des activités réalisées. Ils sont à regrouper dans trois thèmes bien distincts en l'occurrence : la gestion du projet, la gestion du personnel et la finance.

S'en suivra aussi les **solutions** qui ont été apportées pour pallier à ces différents problèmes et ou toutes les propositions de résolution éventuelles pour faire face à la situation mais également les résultants obtenus ou les situations à l'issue des différentes résolutions prises.

Et enfin, dans la **conclusion**, il faut synthétiser les grandes lignes des réalisations durant la période considérée. Il faut aussi mettre en évidence les écarts entre les réalisations et les prévisions, présenter l'avancement du projet du PTA/PTT et synthétiser brièvement les problèmes rencontrés et les résolutions apportées. On y trouvera aussi la description des objectifs pour la prochaine période en termes d'indicateurs.

La vérification des rapports passe par le coordinateur concerné. Ce dernier en particulier va vérifier dans le cadre de ses missions de contrôles périodiques sur le terrain, l'exactitude et la réalité des données contenues dans les rapports techniques ainsi que le niveau d'avancement des projets. Il dresse un rapport de suivi technique pour chaque projet et le soumet au Directeur des Programmes.

Le Directeur des Programmes valide les rapports de suivi technique des projets avec le responsable PMER et demande le cas échéant, des explications sur les écarts techniques constatés. Après analyse et validation des écarts, il transmet les rapports de suivi technique des projets au Responsable PMER.

7. Le suivi et l'évaluation

La CRM dispose déjà d'un manuel de suivi-évaluation, afin que ceux qui cherchent plus de détails sur ces points puissent se renseigner davantage. Cependant, il est important de donner un aperçu de ces deux éléments puisqu'ils sont inévitables dans une bonne gestion de projet.

Tableau de comparaison entre le suivi et l'évaluation

Suivi	Evaluation
Objectifs	
- Améliorer l'efficience, modifier le plan d'activités ou l'affectation des ressources - Comparer régulièrement les réalisations par rapport au plan - Communiquer les progrès aux responsables et les alerter sur les difficultés	- Examiner les relations causales conduisant des activités à des résultats, expliquer pourquoi certains résultats attendus n'ont pas été atteints - Examiner la mise en œuvre - Fournir des enseignements, améliorer l'efficacité, les effets, l'impact de la future programmation
Principales activités	
Définitions des indicateurs (de départ et de référence), recueil régulier d'informations, comparaison avec le plan, comptes rendus	Appréciation, mesure systématique des effets, recherche des causalités par des méthodes rigoureuses
Fréquence	
Périodique : journalier, hebdomadaire, mensuel, trimestriel,...selon les variables et les programmes	Episodique, à mi-parcours, en fin de programme, a posteriori

7.1. Le suivi

Le suivi traduit la phase de collecte et d'analyse courantes des informations sur le terrain afin de suivre l'état d'avancement du projet. Il permet de se rendre compte des progrès ou des retards mais aussi de s'assurer de la conformité de la gestion selon le planning établi. Il permet, au final, de prendre les décisions qui s'imposent en cas de besoin, lesquels sont guidés par des rapports intermédiaires.

En fait, le suivi vérifie que les intrants du projet ont été délivrés, qu'ils ont été employés comme prévu et qu'ils assurent les effets initiaux attendus. Le suivi est une activité interne au projet, un outil pertinent de bonne gestion, employé dans la gestion courante du projet. Le suivi alerte les responsables des éventuels problèmes ou des réussites des activités.

Il s'agit d'une activité interne au programme et systématique (quotidienne, hebdomadaire, trimestrielle, annuelle), qui permet de comparer l'évolution du programme par rapport aux prévisions à travers des indicateurs spécifiques, compte tenu du plan de travail annuel et du plan de travail trimestriel (PTA et PTT), accompagnés du rapport de travail correspondant (annuel ou trimestriel). Le suivi fait partie intégrante de la gestion de projets.

La Croix-Rouge Malagasy, dans la vision de la Fédération Internationale de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR), se concentre sur le suivi de performance qui regroupe le suivi de processus (Fournit des informations sur l'utilisation des ressources et sur l'avancement des activités et leur déroulement) et le suivi des résultats (Fournit des informations sur l'avancement du projet vers l'atteinte des objectifs et sur l'impact que le projet a d'après les résultats obtenus)

7.2. L'évaluation

L'Evaluation est la détermination du mérite des activités en cours ou achevées. Elle évalue le projet dès sa conception, durant sa mise en œuvre ou vers la fin, avec ses résultats. Elle mesure l'efficacité, la pertinence, les impacts et les effets induits par rapport aux objectifs fixés.

Elle répond à des questions spécifiques concernant les performances et les impacts des activités mais aussi leur viabilité et demande des comparaisons avec une situation de référence ou Baseline Survey/ enquête de base. Une évaluation permet d'obtenir des informations qui vont ensuite servir d'enseignements.

Lorsque l'évaluation se veut introspective, elle peut être menée par des membres internes à la Croix-Rouge en gardant à l'esprit les limites qu'impose leur participation. C'est le cas notamment des auto-évaluations ayant pour objectif de se remettre en question et de s'améliorer soi-même à travers des ateliers de capitalisation ou des réunions de réflexion critique.

Les évaluations sont par ailleurs soumises aux exigences externes des partenaires et bailleurs. Elles mesurent les indicateurs du projet avant le démarrage (étude de référence), à un moment donné pendant sa mise en œuvre (évaluation intermédiaire), à la fin du projet (évaluation

finale), longtemps après sa fin (évaluation ex-post) ou encore pour en déterminer l'impact (étude d'impact). Le suivi-évaluation est la responsabilité du **chef de projet** supervisé étroitement par le **responsable PMER** et **ses supérieurs hiérarchiques (directeur des programmes, coordonateur régional et SG en derniers recours)**. Le **Responsable PMER** est chargé de la consolidation des informations produites par ces acteurs, en fait une analyse et dégage les actions correctives avec les équipes concernées en organisant des moments de réflexion critique.

8. Les responsabilités

Suivant la démarche Gestion Axée sur les Résultats (GAR), en définissant les responsabilités de chacun, nous considérons les principes ci-dessous :

- Les gestionnaires du projet sont des facilitateurs de la mise en application de la démarche
- Tous les acteurs de la démarche sont responsables : gestionnaires, population, bénéficiaires, organisations de base et autres partenaires techniques et financiers
- Les objectifs et activités du projet sont définis de manière concertée par tous les acteurs
- La mise en œuvre des activités est assurée par tous les acteurs selon leur niveau de responsabilité
- Le Suivi-évaluation de la mise en œuvre des activités et des résultats est également fait par tous les acteurs
- L'apprentissage à partir des leçons tirées est à faire par tous les acteurs selon leur niveau de responsabilité.

8.1. Rôles des branches régionales

Le principal rôle des branches régionales, notamment les coordonnateurs régionaux, la gouvernance des régions et des districts, est d'assurer la représentation de la CRM auprès de la localité d'intervention, autant envers les autorités locales qu'au sein de la communauté elle-même. La gouvernance peut aussi contribuer à l'identification des volontaires au sein de la localité en question, qui pourraient effectuer les tâches et les actions à mener de la CRM lors d'un projet.

8.2. Rôles du Chef de projet

Le Chef de Projet, sous la responsabilité du Directeur de Programmes et même du coordinateur concerné, a pour rôles et responsabilités :

- d'assurer la mise en œuvre effective du ou des projets au sein des branches, conformément au cahier de charges liant les branches et le siège
- d'élaborer le plan de démarrage du projet indiquant la méthodologie d'approche, les agents impliqués, les résultats attendus et la date de démarrage des activités ;
- d'organiser toutes les missions de suivi du projet sur le terrain par le siège et les partenaires;
- de produire les rapports techniques et financiers du projet aux périodes indiquées dans le cahier des charges ou bien suivant les exigences des bailleurs

8.3. Rôles du coordinateur concerné

Le coordinateur concerné par le projet est tenu :

- de contribuer dans les idées, en apportant ses compétences et ses expériences, autant dans l'élaboration d'une proposition de projet que dans toute la mise en œuvre
- d'encadrer le chef de projet et toute son équipe dans toutes les activités à mener
- de vérifier les rapports techniques et financiers d'un projet mis en œuvre dans le domaine qu'il est censé gérer

8.4. Rôles du Responsable PMER

Le Responsable PMER est tenu :

- de garantir le fonctionnement du système de suivi – évaluation
- de produire les indicateurs pour les réalisations des activités, les indicateurs de gestion à long terme et à moyen terme en collaboration avec les chefs de projet et les coordinateurs.
- d'effectuer les analyses des données en vue de tirer des conclusions pour la prise des décisions afin d'améliorer la gestion du projet/programme.
- de rendre compte de l'état d'avancement du programme pendant la réunion trimestrielle du Programme CRM
- de participer, avec les chefs de projet et le coordinateur concerné, à l'élaboration des

fiches de suivi et méthode d'enquête ou de collecte des indicateurs ainsi que l'évaluation des effets et impacts voulus ou non du programme.

8.5. Rôles de la Finance

La finance est appelée à :

- Vérifier l'authenticité des pièces justificatives des dépenses envoyées par le chef de projet
- Mettre en marche le processus de demande d'achat une fois parvenu du département logistique, notamment en envoyant le dossier au SG
- Fournir le chèque ou de faire le virement une fois l'accord validé par le SG
- Effectuer les avances opérationnelles une fois l'accord du SG obtenu
- Respecter les délais impartis pour toutes ces démarches financières

8.6. Rôles des volontaires

Les volontaires, étant de fervents intermédiaires entre la CRM et la communauté, sont tenus de répondre présents lorsqu'ils le peuvent, pour un projet humanitaire à mener. Ils doivent :

- Suivre scrupuleusement les consignes de la CRM fournies lors des séances de formations à chaque début de projet
- Rendre compte de leurs activités au jour le jour par tous les moyens possibles
- Faire un rapport détaillé à soumettre à celui qui est à leur tête, notamment le chef de projet
- Promouvoir une bonne image de la CRM avec des attitudes motivées et bienfaisantes.

9. La clôture d'un projet

La clôture d'un projet est une étape importante qui ne doit pas être négligée. Elle est importante pour l'organisation de la CRM et de son personnel puisqu'elle permet de capitaliser les expériences, le savoir-faire et les connaissances qui peuvent servir pour les projets futurs. C'est ainsi qu'il serait plus facile d'éviter les erreurs pour un même type de projet, avec les bonnes solutions, les bonnes pratiques et les leçons apprises. Pour cette clôture, il faudrait également boucler le rapport final et le rapport financier du projet. C'est le chef de projet qui doit les soumettre à ses supérieurs hiérarchiques.

La conservation des données sur l'avancement des réalisations des activités de chaque projet concerne les données du tableau de bord, les rapports de suivi mais également tous les documents de base qui ponctuent tout le cycle du projet.

Pour faciliter l'accès aux sources de vérification, des classeurs papier devront être créés selon les spécificités des projets : classeurs par axe stratégique, secteur, zone géographique, projet. Ils contiendront donc tous les documents de projet dont :

- Les documents de base (d'identification, conception, planification, suivi, et évaluations)
- Les rapports (réguliers, extraordinaires, internes, externes)
- Les notes et les mémos
- Les échanges de mails
- Les validations officielles
- Les études extraordinaires

Ces classeurs constitueront le système d'archivage de la CRM dans un premier temps. Ils concerneront donc également tous les documents financiers et techniques, ou tout document concernant le projet. Les archivages (électroniques, hard copy...) de tous les documents, photos et autres doivent aussi être effectués et optimisés. Quant aux outils IEC, approches et méthodologie qui ont été utilisés pour le projet, ils doivent constituer un vrai dossier de capitalisation.

Et enfin, un projet est clôturé par une réunion où tous les acteurs concernés seront présents afin :

- de valider que toutes les tâches et les activités sont bien achevées
- d'établir un bilan du projet
- d'évaluer les résultats et les objectifs
- de capitaliser les expériences, le savoir-faire, les meilleures pratiques et l'histoire des succès ("success-story")
- de communiquer et d'échanger une fois de plus, et pour la dernière fois, sur le projet.

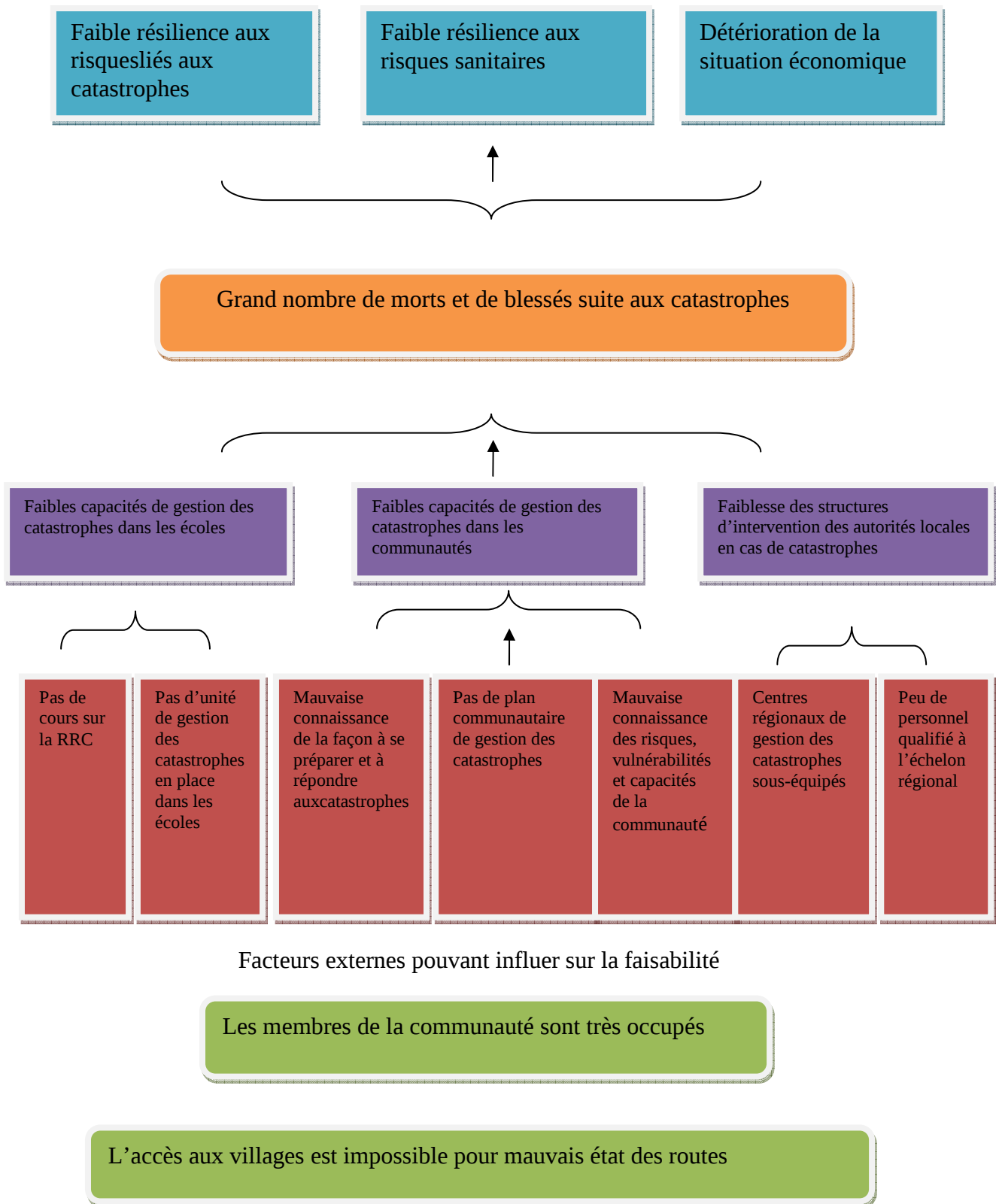
ANNEXES

1) Exemples d'indicateurs suivant les niveaux d'objectifs:

Niveau des objectifs	Niveau des indicateurs	Principaux critères d'évaluation
Finalité : Améliorer le bien-être économique des habitants du district cible	Indicateur d'impact : Pourcentage de personnes vivant avec moins de 4000 Ar par jour	Viabilité Impact
Réalisation : Les opportunités économiques des foyers dans les communautés cibles sont accrues.	Indicateurs de réalisation Pourcentage de foyers ayant des activités créatrices de revenus efficaces. Pourcentage de personnes interrogées qui se sont déclarées « satisfaites » ou « très satisfaites » des opportunités fournies	Viabilité Efficacité Pertinence et adéquation
Produit : Des projets d'activités créatrices de revenus sont élaborés dans les foyers des communautés cibles	Indicateurs de produit Pourcentage de foyers participants qui ont mené à terme un projet d'activité créatrice de revenus. Nombre de projets d'activités créatrices de revenus élaborés	Efficienne Pertinence
Activités : Séance de planification des projets de soutien aux moyens de subsistance des foyers	Indicateur de processus (ou d'activité) Nombre de foyers qui ont participé à la séance de planification	Efficienne

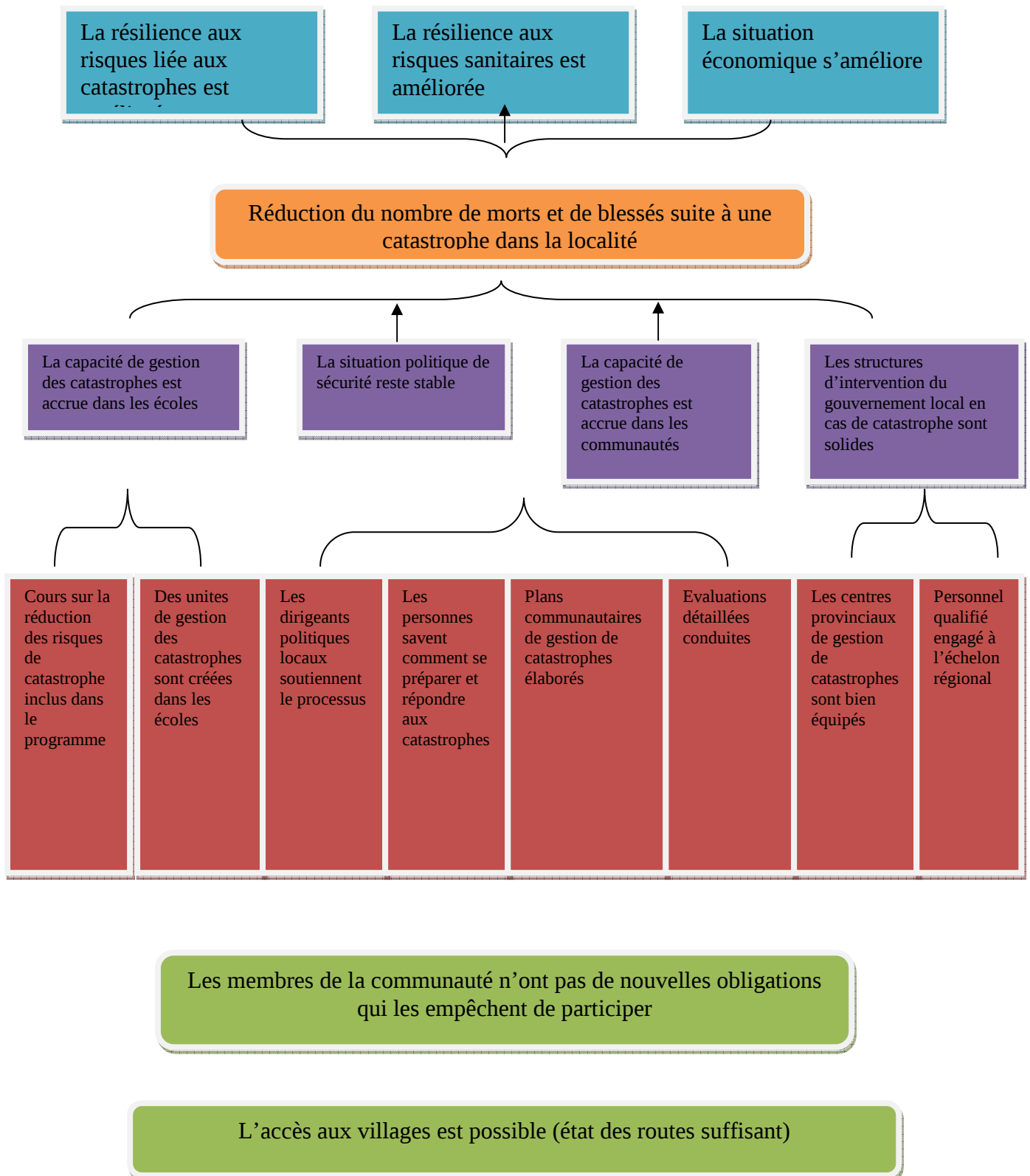
Source : FICR. (2010). *"Planification de projet/programme"*, p.39

2) Un exemple simple d'arbre des problèmes



Source: FICR. (2010). "Planification de projet/programme", p.24

3) Un exemple simple d'arbre des objectifs



Source: FICR. (2010). "Planification de projet/programme", p.27

4) Modèle d'avance opérationnelle

Projet	Budget	0,00
Bailleur	Solde d'Ouverture	
Titulaire A/O	A/O Reçus à date	0,00
Début Projet	Justificatifs à date	
Fin	Solde à justifier	
Projet	Demande d'A/O du mois	
	Montant A/O en excès	0,00

	Chèque au nom de							
Ligne Budg.	Désignation Ligne Budgétaire	Budget Variable	Utilisé à ce jour	Solde Budgétaire	% Utilisation	A/O autorisée	Solde Budgétaire après A/O	% Utilisation après A/O

			-	0,00		0,00	0,00	

Source: Programmation CRM

5) Modèle de facture



50 taona nanampiana an-tsitraro
50 ans de service volontaire
50 years of voluntary service
1963 - 2013

CROIX-ROUGE MALAGASY

1, rue Patrice Lumumba - BP : 1168 - ANTANANARIVO 101

Tél : (261 20) 22 221 11 - Fax : (261 20) 22 667 39

Mobile : (261 34) 14 221 11

E-mail : crm@moov.mg / contact@crmada.org

Web : www.croix-rouge-malagasy.mg

Antananarivo,

DOIT :

FACTURE N°

Désignation	QUANTITE	PU	Montant
Total			Ar -

Arrêté la présente facture à la somme de

Avance payé par espèces : 685 000 Ariary le 05/04/13

Client

Pour la Croix Rouge Malagasy



Association fondée le 28 Août 1915

Reconnue d'utilité publique par décret 63-489

Membre de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR)

HUMANITE - IMPARTIALITE - NEUTRALITE - INDEPENDANCE - VOLONTARIAT - UNITE - UNIVERSALITE

6) Modèle d'état de paiement

CROIX ROUGE MALAGASY

PROJET:

BUDGET:

OBJET:

REGION:

DISTRICT:

Date de paiement :

Période :

Taux Perdiem :

ETAT DE PAIEMENT

NUM	NOM & PRENOM	Nb de jour	FONCTION	Montant	EMARGEMENT
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					

TOTAL

TOTAL

Arrêtée la présente à la somme de

Préparé par

vérifié par

Autorisé par

7) Modèle de note de frais

CROIX ROUGE MALAGASY

NOTE DE FRAIS :

<u>Motif</u>	<u>Date:</u>
<u>montant en lettres</u>	
<u>Montant en chiffres</u>	
<u>Trajet</u>	

Nom et signature de l'agent

Nom du chauffeur

Numéro du véhicule

Marque

Signature du chauffeur

CROIX ROUGE MALAGASY

NOTE DE FRAIS :

<u>Motif</u>	<u>Date:</u>
<u>montant en lettres</u>	
<u>Montant en chiffres</u>	
<u>Trajet</u>	

Nom et signature de l'agent

Nom du chauffeur

Numéro du véhicule

Marque

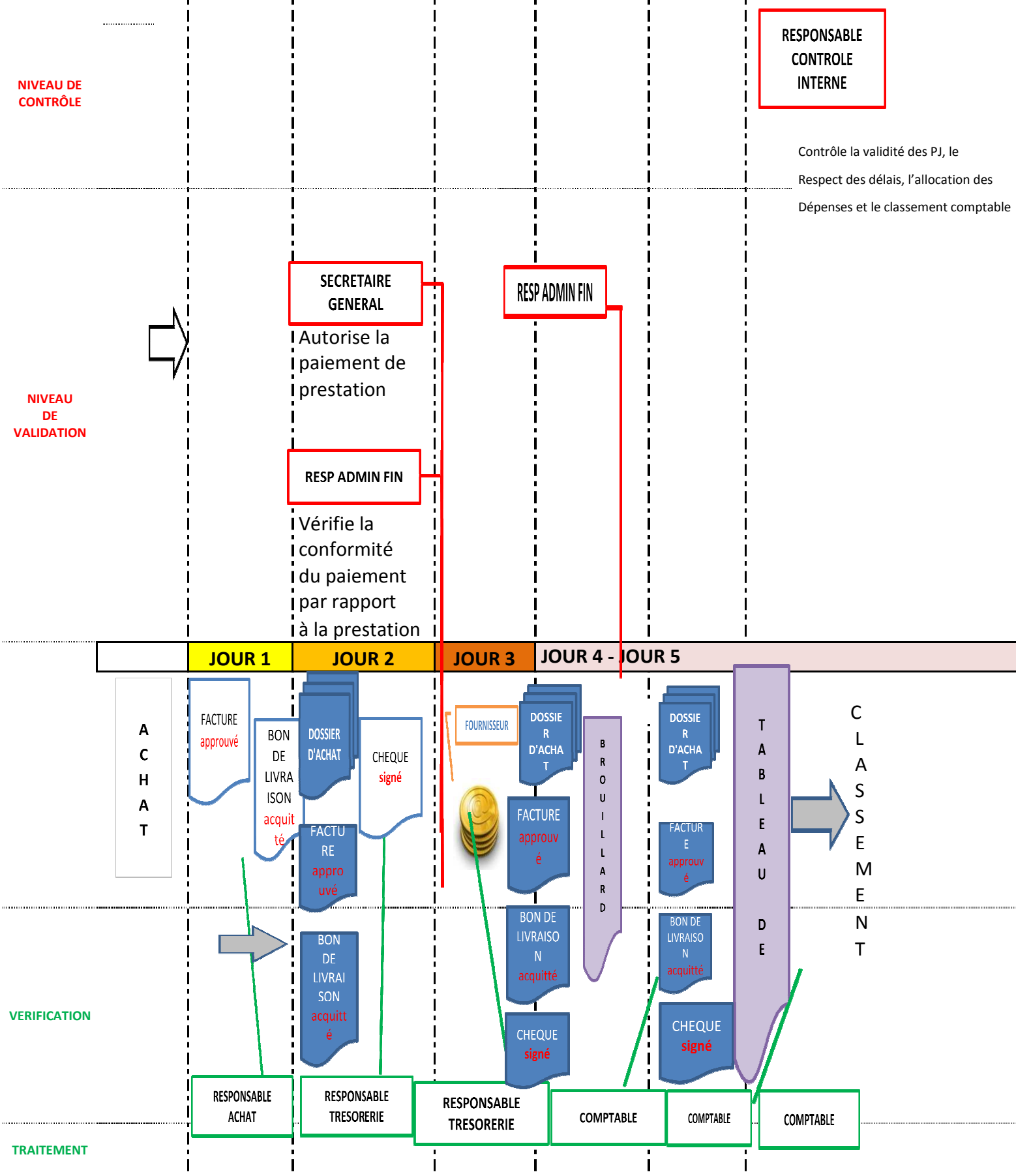
Signature du chauffeur

8) Modèle de fiche de présence

FICHE DE PRESENCE												
PROJET:												
BAILLEURS:												
OBJET												
ACTIVITES												
REGION												
DISTRICT												
Période :												
N°	NOM ET PRENOMS											
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												
21												
22												
23												
24												
25												

Signature du responsable

9) Procédure de paiement et de comptabilisation d'un achat



Le responsable achat : vérifie la conformité de l'achat par rapport à la commande

Le responsable trésorerie : prépare le paiement de l'achat

Le responsable trésorerie : effectue le paiement du fournisseur et enregistre la dépense

Le comptable : comptabilise la dépense

Le comptable : actualise le tableau de suivi budgétaire

Le comptable : classe la dépense comptabilisée

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.

BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE

A- Ouvrages

- CPGU, BNGRC, GTZ. *"Vulgarisation des textes de base sur la gestion des risques et des catastrophes au niveau décentralisé"*, pp.83
- CRM. (2010). *"Manuel des procédures comptables et financières : section achats et approvisionnement"*, pp.35
- CRM. (2010). *"Manuel des procédures comptables et financières : section gestion de trésorerie"*, pp.20
- CRM. (2010). *"Manuel des procédures comptables et financières : section comptabilité"*, pp.74
- CRM. (Avril 2011). *"Plan stratégique 2011-2014"*, pp.18
- CRM. *"Torolalana Information Diffusion"*, pp.23
- CRM. (2012). *"Manuel de suivi-évaluation de la Croix-Rouge Malagasy"*, pp.35
- David. E, Tulkens. F, Vandermeersch. D. (2002). *"Code de droit international humanitaire"*, Etablissement Emile Bruylant, pp. 750
- FICR. (2012). *"Guide à l'usage des Parlementaires sur le mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge"*, pp.16
- FICR. (2009) *"A practical guide to Advocacy for Disaster Risk Reduction"*, pp.115
- FICR. (2008) *"A framework for community safety and resilience : In the face of disaster risk"*, pp.6
- FICR. *"A framework for Disaster Risk reduction for the Indian Ocean"*, pp.26
- FICR. (2012) *"Disaster risk reduction : a global advocacy guide"*, pp.69
- FICR. (2011) *"Public awareness and public education for disaster risk reduction: a guide"*, pp.69

- FICR. (2012) *"Disaster risk reduction : a global advocacy guide"*, pp.49
- Razanamparany. M, Razafindrakoto. G (1995) *"Tantaran'ny / Histoire de la Croix-Rouge Malagasy"*. Tsipika Editeur, pp.47
- Prasad. N, Ranghieri. F, Shah. F, Trohanis. Z, Kessler. E, Sinha. R. (2009). *"Climate Resilient Cities, A primer on reducing vulnerabilities to disasters"*, The World Bank, pp. 157
- Oxfam Solidarité. *"La Réduction des risques de catastrophes (RRC)"*, pp.23
- PNUD. (2009). *"Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axé sur les résultats de développement"*, pp.213
- PNUD/CNS. (2003). *"Stratégie Nationale de Gestion des Risques et des Catastrophes"*, pp.102
- Reymond Philippe, Margot Jonas, Margot Antoine (2007) *"Les limites de l'aide humanitaire"*, pp.59

B- Revues

- J. C. Risse, B. Oberson. (2004). *"L'emblème"*. CICR
- Chatelain. C, Neukomm. C.A. *"Histoire d'une idée"*.CICR, pp.4
- CICR. (2005). *"Revue internationale de la Croix-Rouge : Droit coutumier"*. Volume 87, pp.289-330.
- CICR. (1997). *"Le Comité international de la Croix-Rouge"*
- CICR. (2005). *"DIH, l'essentiel du droit international humanitaire"*
- CICR. FICR. (2009). *"Le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge en bref"*
- CICR. (2012). *"La délégation régionale du Comité international de la Croix-Rouge pour l'Océan Indien"*
- CRM. (Janvier-Avril 2013). Magazine de la Croix-Rouge Malagasy / Gazetin'ny Croix-Rouge Malagasy. *"Haruna :la Croix-Rouge Malagasy et ses partenaires au secours des sinistrés"*
- Secrétariat de la commission permanente de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. *"Croix-Rouge et Croissant-Rouge – Réunions statutaires – Ce qu'elles sont, ce qu'elles font"*

C- Rapports

- CRF - PIROI. (Avril 2012). *"Rapport de mission technique Evaluation du programme de réhabilitation de 20 points d'eau dans le district de Mananara Nord, région d'Analanjirifo, Madagascar"*, pp.10

- CRM. (Novembre 2010). *"Rapport de l'enquête C.A.P Initiale ; Projet Keep up : IEC pour l'élimination du paludisme dans les districts de Befotaka et de Midongy du Sud – Region Atsimo Atsinanana"*, pp.36
- CRM. *"Rapport final du projet de réhabilitation des points d'eau extension dans le district de Mananara Nord Région Analanjirofo"*, pp.14
- CRM. (Mai 2012). *"Rapport d'évaluation du projet Tuberculose round 8, Région SAVA"*, pp. 7
- CRM. (Mai 2012). *"Tsinjo Aina : Pour la réduction des risques et catastrophes dans la région Sofia"*, pp.31
- CRM. (Juin 2012). *"Rapport Annuel Juillet 2011-Juin 2012 du projet round 8 – TB – Lutte contre la Tuberculose"*, pp. 22
- CRM. (Juin 2012). *"Tsinjo Aina : Rapport de Travail Trimestriel Mars-Juin 2012"*, pp.8
- CRM. (octobre 2012). *"Rapport trimestriel n°1 du projet Sasao ny tananao"*, pp. 24
- CRM. (octobre 2012). *"Rapport de fin de projet Projet NSA Lutte contre le Paludisme"*, pp.68
- CRM. (décembre 2012). *"Tsinjo Aina : Rapport de Travail Trimestriel Octobre-Décembre 2012"*, pp.8
- CRM. (janvier 2013). *"Samar II : Rapport fin de la première phase Octobre 2012-Janvier 2013"*, pp.25
- CRM. (mars 2013). *"Keep Up : Rapport de Travail Trimestriel Janvier-Mars 2013"*, pp.5
- Nations Unies. (2005). *"Rapport de la Conférence mondiale sur la prévention des catastrophes"*
- PNUD. Rapport mondial sur le développement humain 2007/2008. *"La lutte contre le changement climatique : un impératif de solidarité humaine dans un monde divisé"*. Ed La Découverte, pp. 382
- Singata Consulting Service. (décembre 2011). *"Projet de Premiers Secours et Santé à Base Communautaire ou PSSBC"*, pp.66

D- Webographie

- Agence Canadienne de Développement International. (Avril 2002, mise à jour en juillet 2006). *"Lignes directrices pour des propositions de projets et rapports d'assistance humanitaire d'urgence"*, pp.46. Récupéré sur <http://www.acdi-cida.gc.ca>

- Commission Européenne – EuropeAid (2001). *"Manuel Gestion du Cycle de Projet"*, pp.49. Récupéré sur <http://eeas.europa.eu>
- CRM. *"Plan de travail annuel 2012"*, pp.42. Récupéré sur <http://www.croix-rouge-malagasy.org>
- CRM. *"Plan de travail annuel 2012"*. Version tableau, pp.6. Récupéré sur <http://www.croix-rouge-malagasy.org>
- FICR. (2010). *"Planification de projet/programme"*, Genève 2010. pp.68. Récupéré sur <https://www.ifrc.org>
- FICR (2011). *"Guide pour le suivi et l'évaluation de projets/programmes"*, pp.160. Récupéré sur <http://www.ifrc.org>
- Fondation Médecins Sans Frontières. (2007). *"Manuel des acteurs de l'aide"*, pp. 140. Récupéré sur <http://www.msf-crash.org>
- Frank Heyworth. (septembre 2002). *"Guide de gestion de projets"*. Editions du Conseil de l'Europe, pp.48. Récupéré sur <http://archive.ecml.at>
- H. Rakotondravony. (2012). *"Rapport sur l'état de l'environnement à Madagascar 2012. Chapitre 10: Catastrophes naturelles"*, pp.357-397. Récupéré sur <http://www.meeft.gov.mg>
- IFAID Aquitaine. (Avril 2010). *"Gestion du cycle de projet"*, pp.99. Récupéré sur <http://www.prodev-project.eu>
- Initiative Nationale pour le Développement Humain, *"Manuel de procédures – Activités génératrices de revenus"*, récupéré sur www.indh.ma
- *"L'aide humanitaire en questions"*, Récupéré sur <http://www.ladocumentationfrancaise.fr>
- Ministère des Affaires Etrangères. France (2013). *"L'action humanitaire et le droit international"*. Récupéré sur <http://www.diplomatie.gouv.fr>
- P. Duong, K. Aziki. (1999). Réédition 2001. *"Comment présenter un projet"*, pp.46. Récupéré sur <http://ccivs.org>
- PNUD. *"Guide du gestionnaire de projet"*. Récupéré sur <http://www.pnud.org.ma>
- P. Ramarojoana, E. Andriamboavonjy, A. Elison. (2011) *"Madagascar face aux défis du changement climatique – Capitalisation de nos expériences"*. GT CC. Helvetas Suisse InterCooperation, pp.197 récupéré sur <http://www.pnae.mg/>
- R. Philippe, M.Jonas, M. Antoine. (2007). *"Les limites de l'aide humanitaire"*, pp.62. Récupéré sur <http://infoscience.epfl.ch>

- S. Dupont. *"Historique de l'action humanitaire, des associations et de la médiatisation de leurs actions"*, pp.5. Récupéré sur <http://stephanie.dupont3.free.fr>

E- Cours

- Pr Ratiarison Adolphe. Année Universitaire 2011/2012. Cours "*Climatologie*"
- Dr Randriatavy Lova. Année Universitaire 2011/2012. Cours "*Droit International Humanitaire*"
- Dr Randrianasolo R. Hasimahery. Année Universitaire 2011/2012. Cours "*Concepts de base de la Gestion/Réduction des Risques et des Catastrophes*"
- Dr Rakotovao Hery. Année Universitaire 2011/2012. Cours "*Gestion des risques et développement durable*"
- Dr Salava Julien. Année Universitaire 2011/2012. Cours "*Evaluation des risques à base communautaire*"
- Dr Lazamanana Pierre. Année Universitaire 2011/2012. Cours "*Statistiques descriptives et techniques de sondage*"
- Dr Andriamahefazafy Fano. Année Universitaire 2011/2012. Cours "*Evaluation Economique (Part 1)*"

Conception d'un manuel pour une gestion améliorée des actions humanitaires : cas de la Croix-Rouge Malaga

Auteur : ANDRIANARY Lova Mireille

Adresse : Lot III F 2 ter Mahamasina-Sud, 1^{er} étage, Antananarivo 101, Madagascar

Téléphone : 034 41 918 44 / 033 14 725 89

Courriel : alm.lovamireille@gmail.com

RESUME

La population malgache est aujourd'hui de plus en plus exposée aux risques de catastrophes et ce, à cause de la recrudescence des aléas, laquelle est essentiellement due au changement climatique. Sa vulnérabilité et sa faible résilience sont d'autant plus évidentes du fait de sa pauvreté. D'ailleurs, les Objectifs du Millénaire pour le Développement du pays pour 2015 semblent irréalisables jusqu'ici.

Dans un souci de veiller au bien-être de la population la plus vulnérable, la Croix-Rouge Malagasy (CRM), auxiliaire du pouvoir public dans le domaine humanitaire et association de volontaires reconnue d'utilité publique, a tenu à optimiser la gestion de tous ses projets humanitaires. Pour cela, elle compte résoudre les problèmes qui sont souvent rencontrés en interne dans la mise en œuvre de ces projets, notamment grâce à un manuel de gestion de projet. Ce manuel cadre bien avec la stratégie 2020 de la Fédération, laquelle se tourne vers la volonté de relever les principaux défis que rencontre l'humanité.

Ce manuel peut aider l'équipe de la CRM à mener à bien les différents projets en étant un document de référence pour le personnel de la CRM avec ses procédures et ses outils. Mais ce manuel a aussi ses limites, en étant un document qui ne fournit pas de solutions toutes faites pour des projets pérennes. De plus, son application est restreinte aux projets financés par des bailleurs ou des SN sœurs. Une fois les AGR ou Activités Génératrices de Revenus de la CRM mises en place, ce document devra être mis à jour. Cela devrait aussi être le cas au fur et à mesure des circonstances, des leçons apprises et des pratiques prouvées plus efficaces sur le terrain. De plus, ce manuel ne peut être suivi correctement du fait que certains postes restent vacants au sein de la CRM, en espérant toutefois que les AGR vont pouvoir solutionner cela.

Mots-clés : Croix-Rouge Malagasy, vulnérabilité, résilience, projets humanitaires, gestion de projet, manuel de gestion de projet, stratégie 2020 de la FICR, plan stratégique 2011-2014 de la CRM, AGR