

MANUEL ECOSEC

PLANIFICATION, SUIVI ET ÉVALUATION FINALE
DES PROJETS ECOSEC



CICR



CICR

Comité international de la Croix-Rouge
19, avenue de la Paix
1202 Genève, Suisse
T +41 22 734 60 01 F +41 22 733 20 57
E-mail: shop@icrc.org www.icrc.org
© CICR, janvier 2019

Couverture: T. Gassmann/CICR

MANUEL ECOSEC

**PLANIFICATION, SUIVI ET ÉVALUATION FINALE
DES PROJETS ECOSEC**

SOMMAIRE

ACRONYMES	7
INTRODUCTION	9
Quels sont les sujets couverts dans ce manuel?	9
À qui s'adresse ce manuel?	9
Structure du manuel.....	9
Ressources connexes.....	10
CHAPITRE 1 : GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS (GAR)	13
1.1 Pourquoi les organisations humanitaires ont-elles besoin d'une approche professionnelle de la gestion?	14
1.2 Apports attendus de la gestion axée sur les résultats	15
1.3 Explication de la gestion axée sur les résultats	15
1.3.1 Définition	15
1.3.2 Le cycle du projet	15
1.3.3 Place des projets EcoSec dans la planification globale du CICR.....	17
CHAPITRE 2 : NOTIONS ESSENTIELLES ET TERMINOLOGIE.....	19
2.1 Notions essentielles	20
2.2 Termes et notions clés de la sécurité économique.....	21
2.2.1 Moyens d'existence	21
2.2.2 Le cadre conceptuel EcoSec	21
2.2.3 Sécurité économique.....	24
2.3 Redevabilité envers les populations affectées (RPA).....	24
2.3.1 Qu'est-ce que la RPA?.....	24
2.3.2 Application concrète	24
2.4 Projets et gestion de projets	25
2.4.1 Résultats	26
2.4.2 Objectifs.....	27
2.4.3 Logique d'intervention.....	29
2.5 Le cadre de suivi	31
2.5.1 Indicateurs.....	32
2.5.2 Le cadre de suivi des résultats ou cadre de suivi des performances.....	34
2.6 Suivi et évaluation finale	35
2.6.1 Termes clés et définitions.....	35
2.6.2 Objectif du suivi et de l'évaluation finale.....	35
2.6.3 Ce qu'il faut suivre et évaluer : les critères du CAD.....	36
2.6.4 Types de suivi et d'évaluation finale	38

CHAPITRE 3 : GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS DES PROJETS ECOSEC 41

3.1	Étape 1 : Évaluation initiale et analyse.....	42
3.1.1	Analyse de situation	42
3.1.2	Prévisions	43
3.1.3	Analyse des interventions possibles	43
3.2	Étape 2 : Formulation et planification	44
3.2.1	Formulation des objectifs.....	46
3.2.2	Formulation de la logique d'intervention	49
3.2.3	Détermination des facteurs externes importants et analyse des risques associés	53
3.2.4	Analyse des parties prenantes	59
3.2.5	Conception des cadres de suivi	61
3.2.6	Élaboration du cadre de suivi des résultats	62
3.2.7	Documentation de la conception du projet	69
3.2.8	Conception du projet et redevabilité envers les populations affectées.....	73
3.3	Étape 3 : Mise en œuvre et suivi.....	73
3.3.1	Suivi de situation ou évaluation continue	74
3.3.2	Suivi des activités ou du processus	75
3.4	Étape 4 : Évaluation finale et bilan	77
3.4.1	Types de suivi et d'évaluation.....	77
3.5	Processus de suivi et d'évaluation finale	78
3.5.1	Conception	80
3.5.2	Collecte des données.....	82
3.5.3	Analyse et utilisation des données.....	82
3.6	Mise à profit des constats des exercices de suivi et d'évaluation finale.....	86
3.6.1	Ajustement d'une intervention en cours	86
3.6.2	Apprendre pour demain	86
3.6.3	Renforcer la redevabilité.....	86
	Documents internes du CICR	90

LECTURES COMPLÉMENTAIRES 89

	Annexe 1 : Modèle de proposition de projet EcoSec	95
	Annexe 2 : Modèle de rapport de suivi et d'évaluation finale EcoSec	105

ACRONYMES

CICR	<i>Comité international de la Croix-Rouge</i>
Critères CAD	Ensemble de critères d'évaluation finale introduit par le Comité d'aide au développement de l'OCDE en 1991. Les critères les plus souvent utilisés sont la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la viabilité.
ECC <i>(EcoSec core components)</i>	<i>Composantes de base de la sécurité économique.</i> Ces cinq composantes, constituent les piliers de la sécurité économique ; ce sont la consommation alimentaire, la production alimentaire, les revenus, les conditions de vie et les capacités des institutions et services vitaux pour les activités économiques d'une population.
EcoSec	L'Unité <i>sécurité économique</i> du CICR
GAR	Gestion axée sur les résultats
GO	Objectif général
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
PDI	<i>Personne déplacée interne</i> , à savoir une personne qui a fui son domicile sans quitter son pays d'origine
PfR	Planning for results
PIP	<i>Politiques, institutions et processus</i>
RPA	<i>La redevabilité envers les populations affectées</i> suppose de conduire les activités et d'employer les ressources en respectant pleinement les priorités des personnes et en tenant compte de leurs besoins.
SO	Objectif spécifique
WatHab	L'Unité eau et habitat du CICR

INTRODUCTION

QUELS SONT LES SUJETS COUVERTS DANS CE MANUEL ?

Les trois modules de formation de base d'EcoSec suivent la structure du cycle¹ de projet qui, est le modèle appliqué à la gestion axée sur les résultats du CICR, qui comporte quatre étapes (figure 0.1). Ces étapes seront examinées au chapitre 1.

Ce manuel accompagne le module de formation 2 d'EcoSec, Planification, suivi et évaluation finale des projets EcoSec. Il présente la gestion axée sur les résultats (GAR) et montre comment celle-ci peut être appliquée à la gestion des projets EcoSec.



Figure 0.1 : Les trois modules de formation de base d'EcoSec couvrent le cycle de la gestion axée sur les résultats. NB: le suivi est couvert dans le module 2 et non dans le module 3.

À QUI S'ADRESSE CE MANUEL ?

Bien que ce manuel ait été conçu pour répondre précisément aux besoins du personnel EcoSec qui conçoit et suit les projets sur le terrain, de nombreux outils et notions présentés ici intéressent tous les membres du personnel du CICR intervenant dans la gestion de projets.

STRUCTURE DU MANUEL

Chapitre 1 : Gestion axée sur les résultats (GAR)

Ce chapitre présente la gestion axée sur les résultats et explique en quoi elle consiste, pourquoi elle est utile et comment elle est structurée.

Chapitre 2 : Notions essentielles et terminologie de la gestion axée sur les résultats

La gestion axée sur les résultats repose sur un certain nombre de notions fondamentales qui sont ses éléments constitutifs. Ce chapitre présente les principales notions appliquées dans la gestion des projets EcoSec.

Chapitre 3 : Gestion axée sur les résultats des projets EcoSec

Dans ce chapitre, la gestion axée sur les résultats est transposée au contexte du travail d'EcoSec sur le terrain. Le manuel montre *comment procéder* en guidant le lecteur dans les différentes étapes du cycle du projet. Le processus est illustré par un exemple tiré de la pratique.

¹ Ce cycle est souvent appelé « cycle du projet ».

Annexes

Les ressources pratiques les plus importantes figurent en annexe :

- Annexe 1 : Modèle de proposition de projet EcoSec
- Annexe 2 : Modèle de rapport de suivi et d'évaluation finale EcoSec

RESSOURCES CONNEXES

Ce manuel n'est pas conçu pour être utilisé seul ; il fait partie d'un ensemble complet de ressources qui décrivent la méthodologie recommandée au personnel EcoSec. Les principaux outils de cet ensemble sont présentés dans les deux sous-sections suivantes.

Modèles pour la planification et le reporting

L'application aux projets des notions générales présentées dans les manuels requiert des outils et des modèles formalisés. Pour la *planification et le reporting*, trois documents complémentaires importants couvrent l'ensemble du cycle du projet :

- Le *Modèle de rapport d'évaluation initiale EcoSec* est le guide indispensable pour les évaluations initiales (annexe 2 du manuel EcoSec *Évaluer la sécurité économique*) ;
- Le *Modèle de proposition de projet EcoSec* couvre l'étape de la planification (annexe 1 de ce manuel) ;
- Le *Modèle de rapport de suivi et d'évaluation finale EcoSec* couvre la mise en œuvre et l'étape du suivi et de l'évaluation finale (annexe 2 de ce manuel).

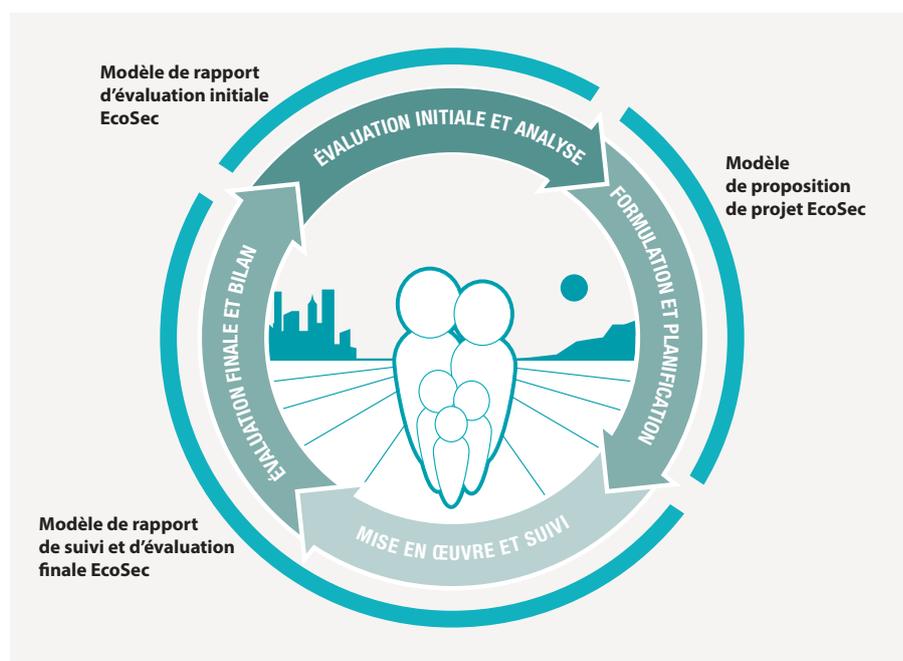


Figure 0.2 : Ces trois modèles permettent de documenter l'ensemble du cycle d'un projet.

Il est essentiel que les lecteurs se familiarisent avec ces trois documents clés, car nous nous y référons tout au long du manuel. Contrairement au modèle de rapport d'évaluation initiale, que tous les membres du personnel EcoSec doivent utiliser, les deux derniers modèles ne sont pas obligatoires. Cependant, tous les membres du personnel EcoSec sont vivement encouragés à les adopter, d'une part, parce qu'ils représentent de bonnes pratiques et, d'autre part, parce que l'utilisation de modèles communs contribuera à une meilleure harmonisation des pratiques et des rapports EcoSec².

² Bien qu'il soit fortement recommandé d'utiliser ces modèles standards, les délégations peuvent en adapter le format à leur contexte.

Outils de collecte des données pour l'évaluation initiale et le suivi EcoSec

Les *outils de collecte des données pour l'évaluation initiale et le suivi EcoSec* comprennent une bibliothèque de documents contenant des questionnaires que l'on peut utiliser pour recueillir des données sur les questions de sécurité économique les plus importantes.

Toutes ces ressources sont également disponibles au Centre de ressources EcoSec³.

³ Le Centre de ressources EcoSec contient deux autres modèles, l'*EcoSec Assessment Executive Brief* (fiche d'information sur l'évaluation initiale) et l'*EcoSec Monitoring and Evaluation Brief* (fiche d'information sur le suivi et l'évaluation finale). Ils sont volontairement plus courts et plus faciles à lire que les modèles de rapports complets et peuvent donc être utiles pour diffuser les principaux constats d'une évaluation initiale approfondie ou des rapports de suivi et d'évaluation finale à un public plus large.

1. GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS (GAR)

1.1 POURQUOI LES ORGANISATIONS HUMANITAIRES ONT-ELLES BESOIN D'UNE APPROCHE PROFESSIONNELLE DE LA GESTION ?

En général, les personnes touchées par un conflit ou une catastrophe ne sont pas en capacité de décider de la forme et du moment de l'assistance qu'elles reçoivent. Elles dépendent de la bonne volonté et des ressources du gouvernement et des organisations d'aide qui sont prêtes à leur prêter assistance. Comme l'assistance humanitaire n'est pas soumise à la dynamique de marché normale, sa qualité dépend avant tout des règles et des mécanismes de contrôle instaurés par les prestataires eux-mêmes.

Compte tenu de l'environnement instable et des situations d'urgence dans lesquels les travailleurs humanitaires sont souvent appelés à intervenir, on comprend facilement que les projets d'assistance humanitaire portent plus souvent sur « une action rapide et visible » que sur une planification approfondie qui demande du temps.



Figure 1.1 : Les victimes d'un conflit n'ont souvent que peu de contrôle, voire aucun, sur l'assistance qui leur est apportée et sont souvent cantonnées à un rôle de spectateurs privés de tout moyen d'action.

Des évaluations indépendantes ont révélé que de ce fait, *de nombreux projets humanitaires échouent* malgré leurs bonnes intentions, au sens où ils ne fournissent pas les produits et services promis ou les résultats associés, ne répondent pas aux besoins réels des populations, etc.

Bien souvent, cet échec résulte d'une *mauvaise évaluation des besoins et d'une planification insuffisante*, mais aussi de l'incapacité à ajuster les projets en cours en fonction de la situation. De plus, les mécanismes permettant de tirer les leçons des erreurs sont souvent peu adaptés, lorsqu'ils existent.

Du côté des donateurs, les exigences qu'ils posent au financement de l'assistance humanitaire ont également évolué. Aujourd'hui, ils veulent non seulement savoir comment les fonds ont été employés mais aussi – et surtout – *ce qu'ils ont effectivement apporté* aux bénéficiaires. Des photos d'enfants heureux sur les sites de distribution ne suffisent plus pour documenter le résultat positif d'un projet.

C'est cette situation qui a conduit le CICR, au milieu des années 1990, à adopter la gestion axée sur les résultats.

1.2 APPORTS ATTENDUS DE LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

- Être sûr d'apporter *la meilleure assistance humanitaire possible aux victimes de conflits armés*⁴.
- Permettre au CICR de mieux *comprendre et documenter l'impact de son assistance sur la vie des bénéficiaires*.
- Permettre au CICR de *rendre parfaitement compte* aux bénéficiaires, aux donateurs et aux autres partenaires des ressources qui lui sont confiées, autrement dit, d'être redevable⁵.
- *Harmoniser les pratiques de gestion de projets* au sein du CICR.
- Contribuer à *l'apprentissage du CICR*.

À l'échelle internationale, la gestion axée sur les résultats se développe depuis quelques années, portée par l'adhésion officielle des pays développés et en développement, ainsi que par les organisations d'aide et les agences de développement, qui recommandent cette approche⁶.

1.3 EXPLICATION DE LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

1.3.1 Définition

La gestion axée sur les résultats (GAR) est une stratégie de gestion orientée vers *la performance et les résultats*. Elle met d'abord l'accent sur des effets/changements définis et censés être produits par les activités à mettre en œuvre en amont, ce qui implique l'utilisation d'une méthodologie et des outils appropriés.

Le CICR applique la gestion axée sur les résultats à ses projets et programmes dans le cadre d'un processus structuré appelé **cycle de projet**.

1.3.2 Le cycle du projet

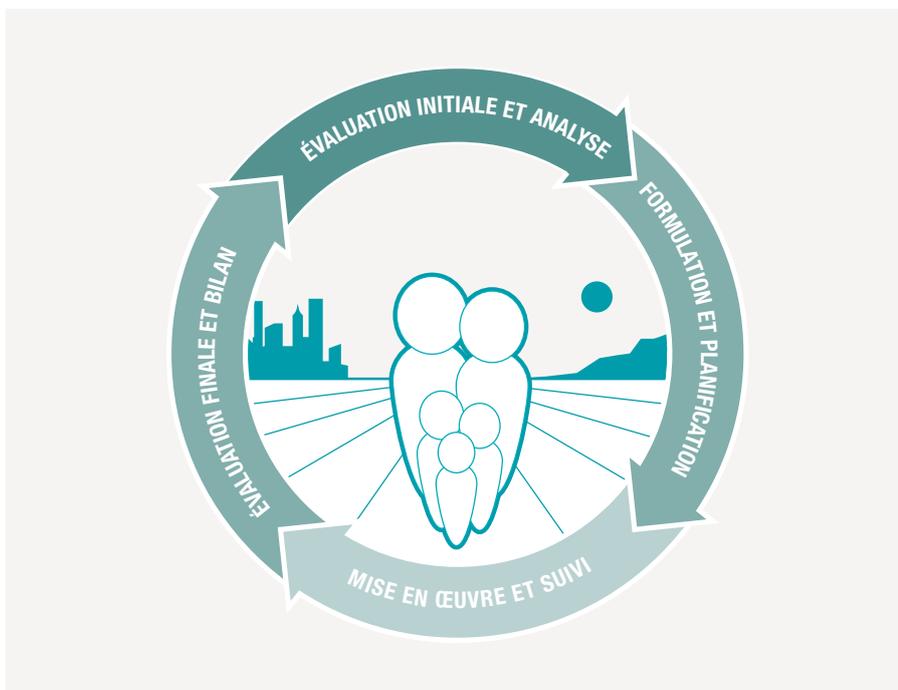


Figure 1.2: Le cycle de projet vu par le CICR

4 Qualité, suivant les critères d'évaluation du CAD (voir section 2.7.3).

5 La notion de redevabilité est analysée à la section 2.4.

6 Voir *Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement et programme d'action d'Accra*.

Étape 1 : Évaluation initiale et analyse

Cette étape consiste à analyser la situation humanitaire, plus particulièrement sous l'angle de la sécurité économique, à travers le prisme du cadre conceptuel EcoSec⁷.

- *Évaluation initiale des groupes de population affectés* du point de vue de leurs capitaux des moyens d'existence (aussi appelés actifs), de leurs stratégies des moyens d'existence et d'adaptation et des résultats des moyens d'existence. En outre, l'accès aux institutions et services cruciaux (« politiques, institutions et processus », « PIP ») et leur fonctionnement, ainsi que les causes de vulnérabilité sous-jacentes (contexte de vulnérabilité) sont consignés.
- En cas d'écart significatif dans une ou plusieurs composantes clés de la sécurité économique⁸, analyse des *causes de ces problèmes* pour être certain de bien comprendre les facteurs de l'insécurité économique.
- Afin de déceler des tendances éventuelles en matière de sécurité économique, élaboration d'un ou de plusieurs scénarios et *établissement de prévisions* relatives à la capacité – ou à l'incapacité – d'adaptation à court terme des différents groupes de population.
- Si de graves risques pour la vie ou les moyens d'existence sont manifestes ou risquent d'apparaître et qu'aucun autre acteur n'est prêt à intervenir, *analyse des interventions possibles* afin de déterminer l'éventail des options d'intervention et de sélectionner les plus appropriées.
- Effectué tout au long du cycle de GAR, le *suivi de situation* permet de détecter toute évolution importante du contexte ayant des incidences sur la population et sur tout projet potentiel.

Étape 2 : Formulation et planification

Dans cette étape, la théorie qui sous-tend l'intervention est développée. Elle explique précisément *comment* et *pourquoi* le projet produira le changement recherché.

- Exposé des résultats attendus de l'intervention sous forme d'*objectifs* clairs et mesurables.
- Exposé de la *logique d'intervention* du projet sous forme de chaîne de causalité mettant en relation les intrants, les activités et les extrants⁹ avec les résultats prévus.
- Analyse des *facteurs externes* pouvant influencer le résultat de l'intervention. La logique d'intervention est adaptée s'il y a lieu, afin d'atténuer autant que possible les risques potentiels. Les risques résiduels sont décelés et suivis.
- Conception du *cadre de suivi* du projet. Il contient des indicateurs permettant de mesurer l'avancement de la mise en œuvre et l'obtention des résultats, et décrit comment ces indicateurs seront évalués (moyens de vérification).

Étape 3 : Mise en œuvre et suivi

Dans cette étape, les produits et services du projet sont livrés et un suivi de la mise en œuvre est effectué afin d'ajuster l'intervention si nécessaire¹⁰.

- Mobilisation des ressources afin d'exécuter les activités du projet et de fournir les *extrants* aux bénéficiaires.
- *Suivi de l'avancement ou des activités* afin de vérifier si l'exécution des activités est conforme au plan et si les extrants sont produits conformément aux prévisions. S'il y a lieu, des ajustements sont opérés pour corriger les insuffisances du projet ou s'adapter à l'évolution de la situation.
- Premier *suivi des résultats*, afin de déterminer à un stade précoce du processus si les extrants conduisent aux résultats recherchés.

7 Le cadre conceptuel EcoSec, qui est basé sur le Cadre des moyens d'existence durables (*Sustainable Livelihoods Framework*, SLF), est présenté à la section 2.3.2.

8 Les cinq composantes clés de la sécurité économique (ECC) sont les piliers de la sécurité économique ; ce sont la consommation alimentaire, la production alimentaire, les revenus, les conditions de vie et les capacités locales. Voir aussi section 2.3.

9 Les intrants sont les ressources du projet ; les extrants sont les biens ou services fournis aux bénéficiaires par le projet. Pour les définitions, voir la section 2.5.

10 Les différents moyens de fournir au mieux les produits et services aux bénéficiaires qui sont habituellement mobilisés dans les projets EcoSec sont examinés dans le troisième manuel et module de formation intitulé *L'intervention EcoSec – Mise en œuvre du projet*.

Étape 4 : Évaluation finale et bilan

Une fois le projet terminé, il est possible d'effectuer un suivi ou un examen plus approfondis. En fonction de son périmètre, cet exercice portera sur une combinaison de critères.

- Les informations sur les résultats du projet sont collectées et analysées. Une synthèse des constats est opérée dans un *rapport de suivi ou d'évaluation finale/d'examen* complet.
- En fonction des constats, des *enseignements* peuvent être tirés de l'expérience et diffusés afin d'améliorer l'apprentissage du CICR.
- Les principaux constats peuvent être diffusés à d'autres parties prenantes, comme les bénéficiaires, les autorités ou les donateurs, afin de renforcer la *redevabilité* du CICR vis-à-vis de ses partenaires et donateurs.

Remarque

En réalité, les quatre étapes du cycle du projet sont étroitement liées et interdépendantes. La gestion de projet est un processus itératif dans lequel l'analyse et l'apprentissage n'interviennent pas en un point unique du projet mais tout au long du processus.

Voilà, en quelques mots, comment l'approche de la gestion axée sur les résultats adoptée par le CICR se traduit en action dans les projets EcoSec. Une étude plus approfondie des différentes étapes d'un projet est présentée au chapitre 3.

1.3.3 Place des projets EcoSec dans la planification globale du CICR

La GAR se retrouve à différents niveaux de planification au CICR. La figure 1.3 donne une vue d'ensemble des différents niveaux de planification et des liens qui les unissent.

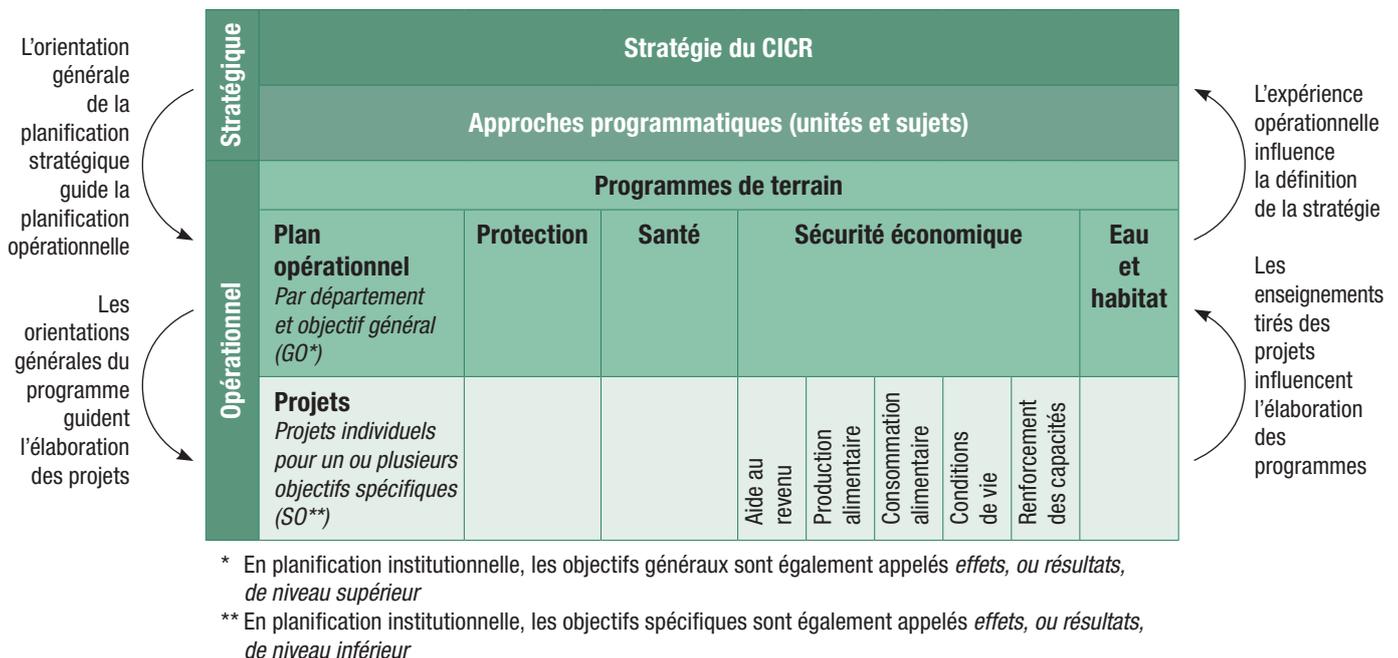


Figure 1.3 : La GAR est l'approche fondamentale de la planification à différents niveaux au CICR. Les flèches représentent des indications et retours d'information informels plutôt que des processus formels.

2. NOTIONS ESSENTIELLES ET TERMINOLOGIE

Avant d'examiner le fonctionnement concret de la GAR, nous devons nous familiariser avec sa terminologie et les notions fondamentales qui s'y rapportent.

Certains termes et notions essentiels seront présentés de manière plus approfondie dans ce chapitre. Cependant, pour les sujets déjà couverts par d'autres ressources, seule une brève introduction est donnée et des références de lectures complémentaires sont indiquées.

2.1 NOTIONS ESSENTIELLES

Étapes du cycle du projet	Sujets correspondants	Section de ce manuel dans laquelle ils sont analysés	Documents et ressources clés [†]
Toutes les étapes	Cadre conceptuel EcoSec (basé sur le Cadre des moyens d'existence durables (<i>Sustainable Livelihoods Framework</i> , SLF))	Section 2.3	<i>Notes d'information sur les moyens d'existence durables (Sustainable livelihoods guidance sheets)</i> du DFID* Manuel et module de formation EcoSec1 : <i>Évaluer la sécurité économique</i> *
	Indicateurs	Section 2.6.1 Section 3.2.6	Guide : <i>Acquiring and Analysing Data in Support of Evidence-Based Decisions</i> *
	Analyse des données	Section 3.5.3	Guide : <i>Acquiring and Analysing Data in Support of Evidence-Based Decisions</i> *
	Redevabilité envers les populations affectées (RPA)	Section 2.4 Section 3.2.8	<i>Fiche d'information sur la redevabilité envers les populations affectées</i> *
	Autres ressources	Cadre de référence EcoSec* voir l'intranet pour plus d'informations sur les modalités de fonctionnement d'EcoSec et sur la gestion basée sur les résultats	
Évaluation initiale et analyse	Cadre d'analyse des interventions possibles	Section 3.1.3	Manuel EcoSec 1 : <i>Évaluer la sécurité économique</i> *
	Autres ressources	<i>Guiding Principles on Assessment</i> (document du CICR)** Modèle de rapport d'évaluation initiale EcoSec* Manuel EcoSec 1 : <i>Évaluer la sécurité économique</i> *	
Formulation et planification	Modèles logiques Théorie du changement	Section 2.5	Approche du cadre logique (nombreuses ressources en ligne) Modèle de proposition de projet (contient le plan des activités et des ressources ainsi que le cadre de suivi des résultats)*
Mise en œuvre et suivi	Ensemble des activités EcoSec	Non traité dans ce manuel	Manuel et module de formation 3 EcoSec : <i>L'intervention EcoSec – mise en œuvre du projet</i> *
	Suivi de la situation et des activités	Section 3.3.1 Section 3.3.2	Modèle de rapport de suivi et d'évaluation finale EcoSec*
Évaluation finale et bilan	Suivi des résultats	Section 2.7	Modèle de rapport de suivi et d'évaluation finale EcoSec* Études de cas*
	Examen et évaluation finale	Section 3.2.6 Section 3.5	
	Critères d'évaluation du CAD de l'OCDE	Section 2.7.3	

[†] Les ressources disponibles au Centre de ressources EcoSec sont signalées par *. Les ressources disponibles sur l'intranet du CICR sont signalées par **.

Tableau 2.1 : Notions et ressources pour la gestion des projets EcoSec conformément à l'approche GAR

2.2 TERMES ET NOTIONS CLÉS DE LA SÉCURITÉ ÉCONOMIQUE

2.2.1 Moyens d'existence

Les moyens d'existence sont la base-même de la sécurité économique. Ils peuvent être définis de la façon suivante :

Les moyens d'existence sont les capacités, les capitaux (les ressources naturelles, matérielles et sociales, notamment) et les activités auxquels un ménage a recours pour assurer sa survie et son bien-être futur¹¹.

Le cadre conceptuel EcoSec illustre bien la notion de moyens d'existence.

2.2.2 Le cadre conceptuel EcoSec

Le cadre conceptuel EcoSec est un bon outil pour analyser une situation humanitaire et décrire les moyens d'existence des personnes. C'est la version CICR du Cadre des moyens d'existence durables (*Sustainable Livelihoods Framework, SLF*), qui est très utilisé dans le domaine humanitaire et dans celui du développement. Étant donné que ce cadre conceptuel est analysé en détail dans le manuel *Évaluer la sécurité économique* et qu'il existe d'autres documents utiles¹², nous n'en décrivons que quelques aspects ici.

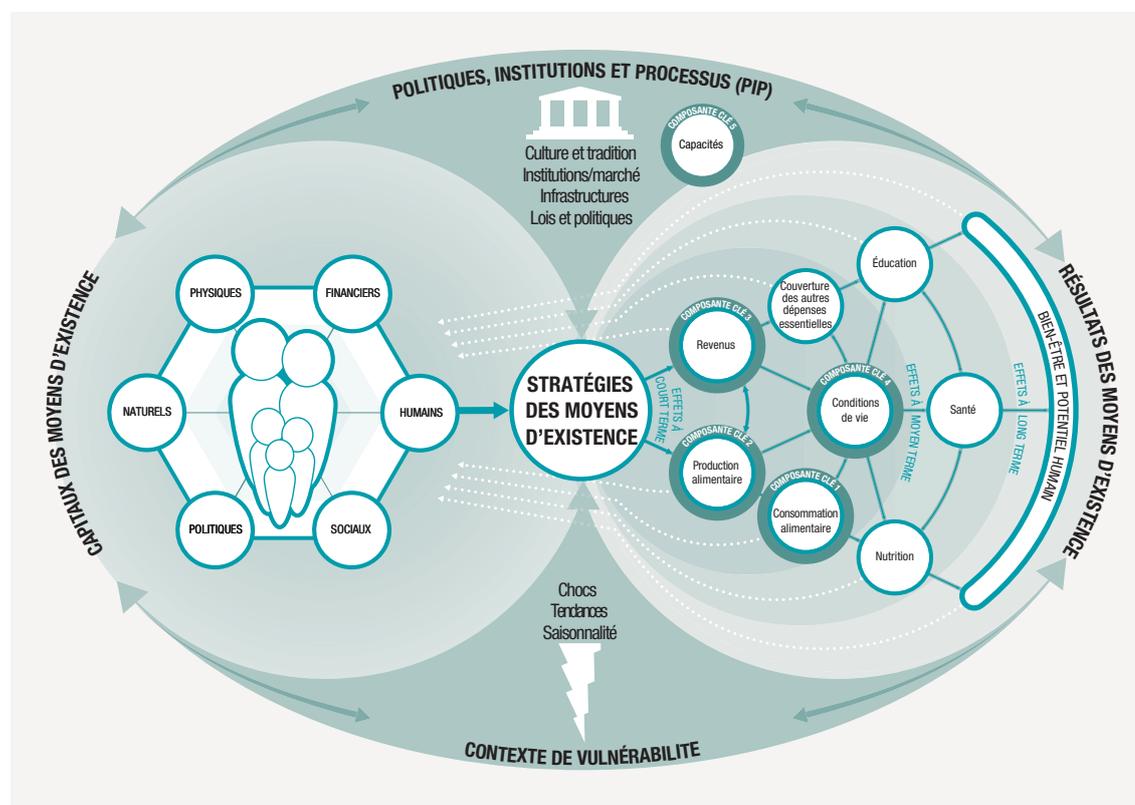


Figure 2.1 : Le cadre conceptuel EcoSec est la version du Cadre des moyens d'existence durables (SLF) propre au CICR. Les cercles entourés d'un trait vert épais représentent les composantes de base de la sécurité économique.

11 Projet Sphère, *La Charte humanitaire et les standards minimums de l'intervention humanitaire*, Le Projet Sphère, Genève, 2011.

12 Les Notes d'information sur les moyens d'existence durables (*Sustainable livelihoods guidance sheets*) du DFID offrent une bonne base pour comprendre le cadre EcoSec. Vous trouverez un lien vers le site Internet du DFID dans la section Concepts du Centre de ressources EcoSec.

Le cadre comprend six éléments :

Personnes

Comme le montre l'icône figurant un groupe de personnes dans le cercle de gauche, les personnes sont au cœur du cadre. Lorsqu'on analyse les moyens d'existence et la sécurité économique, il faut bien savoir dès le départ *de quelles personnes il s'agit*. Le plus souvent, le cadre décrit des groupes vulnérables¹³ (PDI, agriculteurs frappés par la sécheresse, etc.) ou des ménages individuels (par ex. dans le contexte des initiatives microéconomiques).

Capitaux des moyens d'existence

Les personnes possèdent ou ont accès à six catégories de capitaux des moyens d'existence : humains, sociaux, politiques, naturels, physiques et financiers. Ces actifs sont les ressources que les personnes mobilisent pour leurs activités économiques. Un choc, tel qu'un conflit ou une catastrophe naturelle, a une incidence défavorable sur la vie des personnes parce qu'il diminue leur base d'actifs¹⁴.

Stratégies des moyens d'existence

Les stratégies des moyens d'existence d'un ménage comprennent l'ensemble des *activités économiques exercées par ses membres*. Les membres d'un ménage ont souvent plusieurs activités, qui peuvent être très différentes en fonction du moment de l'année. De ce fait, les stratégies des moyens d'existence sont souvent complexes et présentent de multiples facettes. Lorsqu'elles sont diversifiées, elles ont l'avantage d'exploiter au mieux les capacités disponibles pour gagner un revenu ou produire des aliments ; cette diversité réduit aussi la vulnérabilité des ménages aux chocs.

Résultats des moyens d'existence

Les personnes exercent des activités économiques pour obtenir certains résultats qui leur permettront de survivre et de prospérer. Plus précisément, les stratégies des moyens d'existence visent à produire un flux continu d'aliments ou de revenus. Ceux-ci servent à *couvrir les besoins essentiels des personnes* : conditions de vie appropriées, consommation alimentaire adéquate et couverture des autres dépenses essentielles telles que les soins de santé ou l'instruction. Si les personnes parviennent à couvrir leurs besoins essentiels de façon viable, elles peuvent rester en bonne santé et bien nourries, et développer leurs connaissances et leurs compétences. *L'obtention de bons résultats des stratégies d'existence est le but ultime des activités économiques* et ceux-ci sont essentiels au bien-être physique et mental des individus.

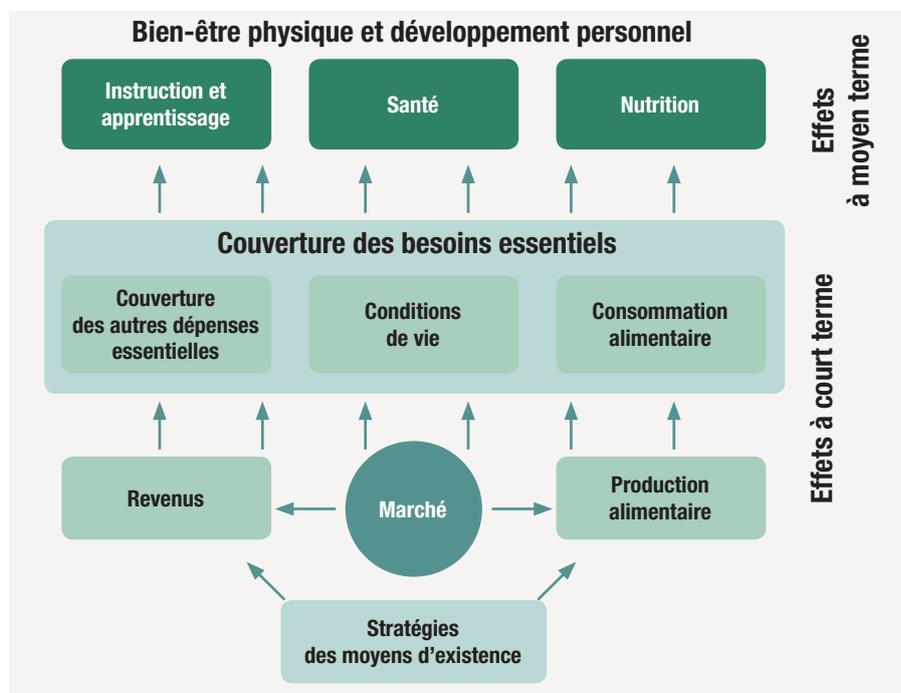


Figure 2.2: Les résultats des moyens d'existence sont les résultats des activités économiques des individus. Chaque niveau forme la base du niveau suivant. Le marché n'est pas un résultat des stratégies d'existence, mais une institution essentielle qui permet de convertir l'argent en aliments et inversement.

13 Un groupe de moyens d'existence est constitué des ménages dont le profil des capitaux est similaire et qui exercent des activités économiques similaires. Ils sont aussi vulnérables aux mêmes types de chocs.

14 Exemples : pertes de vies humaines, blessures et invalidité, destruction d'une maison, perte des animaux, etc.

La consommation alimentaire, la production alimentaire, les revenus et les conditions de vie sont les piliers de la sécurité économique. Ce sont, avec les capacités des institutions et services locaux (voir composante 5 ci-dessous), les cinq composantes clés de la sécurité économique.

Politiques, institutions et processus (PIP)

En termes simples, les politiques, les institutions et les processus (PIP) constituent l'environnement créé par l'homme au niveau local, régional et même mondial. Leurs principales catégories sont indiquées au tableau 2.2.

Catégorie	Fonctions principales	Exemples
Politiques et lois	Régulent l'accès aux ressources et les protègent Déterminent les modalités d'utilisation et d'échange des ressources et des actifs	Lois sur la propriété foncière et les droits de propriété, l'exploitation minière, la protection de l'environnement, la chasse et la pêche, impôts et taxes, réglementation des importations et des exportations, subventions sur les carburants
Institutions • publiques • privées • société civile	Gèrent les ressources Font respecter la législation et la réglementation Construisent et entretiennent les infrastructures Fournissent des services aux personnes	Ministères chargés des routes et des infrastructures, services de santé, marchés, éducation, services de vulgarisation agricole et vétérinaire, syndicats, Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, organisations internationales, comités locaux de l'eau, etc.
Processus	Ils indiquent <i>comment</i> les choses sont faites et comprennent les procédures, les conventions et les coutumes. Une grande partie de ces « règles du jeu » est fondée sur la culture et les traditions.	Coutumes religieuses, mariage et dots, système de classes et de castes, accès des femmes à l'emploi, viande kasher et halal, etc.

Tableau 2.2: PIP et cadre de gouvernance

Les PIP exercent de multiples influences sur l'économie des ménages. C'est pourquoi il est indispensable d'évaluer *la présence et le fonctionnement* des institutions, des services et des infrastructures concernés au cours de l'évaluation initiale et dans le cadre du suivi et de l'évaluation finale.

Les services et institutions vitaux¹⁵ pour les moyens d'existence de la population forment la cinquième composante de base de la sécurité économique ; dans ce manuel, ils sont appelés « capacités locales » ou plus simplement « capacités ».

Contexte de vulnérabilité

Le contexte de vulnérabilité représente les causes sous-jacentes de la vulnérabilité des personnes. Il comprend différents types de chocs et de changements comme un conflit, une catastrophe naturelle, des tendances (changement climatique, désertification), de fortes variations saisonnières, une épidémie, etc.

Les éléments du contexte de vulnérabilité sont souvent difficiles à prévoir et encore plus difficiles à contrôler. Les populations qui ont des PIP fonctionnels sont souvent bien mieux protégées contre les répercussions de ces chocs¹⁶, tandis que des personnes qui vivent dans des sociétés dépourvues de PIP ou dotées de PIP faibles subissent souvent de plein fouet l'impact de l'événement.

¹⁵ L'évaluation initiale doit se concentrer sur les services et institutions importants pour la population évaluée. Ce qui est important dépend pour partie des stratégies des moyens d'existence. Bien que les lois sur la propriété foncière, le fonctionnement des services de vulgarisation agricole ou les subventions publiques soient très importants pour les agriculteurs, ils n'auraient pas beaucoup d'intérêt pour la plupart des communautés de PDI.

¹⁶ Exemples de PIP protecteurs : stratégies de prévention, services de sauvetage fonctionnels, bonne infrastructure et équipements performants, services de santé opérationnels et accessibles, assurance et mécanismes d'indemnisation, aides à la reconstruction, etc.

2.2.3 Sécurité économique

À partir de cette notion de moyens d'existence, la sécurité économique peut être envisagée comme la situation dans laquelle des stratégies des moyens d'existence produisent continuellement des résultats adéquats. Plus précisément, le CICR définit la sécurité économique comme *la situation d'individus, de ménages ou de communautés capables de pourvoir durablement à leurs besoins essentiels et à leurs dépenses obligatoires, compte tenu de leurs besoins physiologiques, de l'environnement et des normes culturelles en vigueur*¹⁷.

2.3 REDEVABILITÉ ENVERS LES POPULATIONS AFFECTÉES (RPA)

2.3.1 Qu'est-ce que la RPA ?

Être redevable envers les populations affectées par un conflit ou d'autres situations de violence, c'est placer les personnes au cœur des activités EcoSec, tout au long du processus d'assistance, de l'évaluation initiale à la planification, à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation finale. À cette fin, le personnel d'EcoSec et ses partenaires doivent :

- *informer* sur le mandat du CICR, ses capacités, ses limites et ses activités;
- veiller à ce que les personnes affectées soient *associées* aux activités;
- veiller à ce que ces activités *reposent sur leurs besoins réels* et soient adaptées au contexte;
- donner aux personnes affectées la possibilité de donner leur *avis*, de *formuler des réclamations* et veiller à ce qu'une réponse leur soit apportée.

À partir de cette conception de la redevabilité, le CICR a sélectionné quatre piliers sur lesquels il veut fonder son travail pour y parvenir : *communication, participation, décisions fondées sur des données probantes et avis et réclamations*.

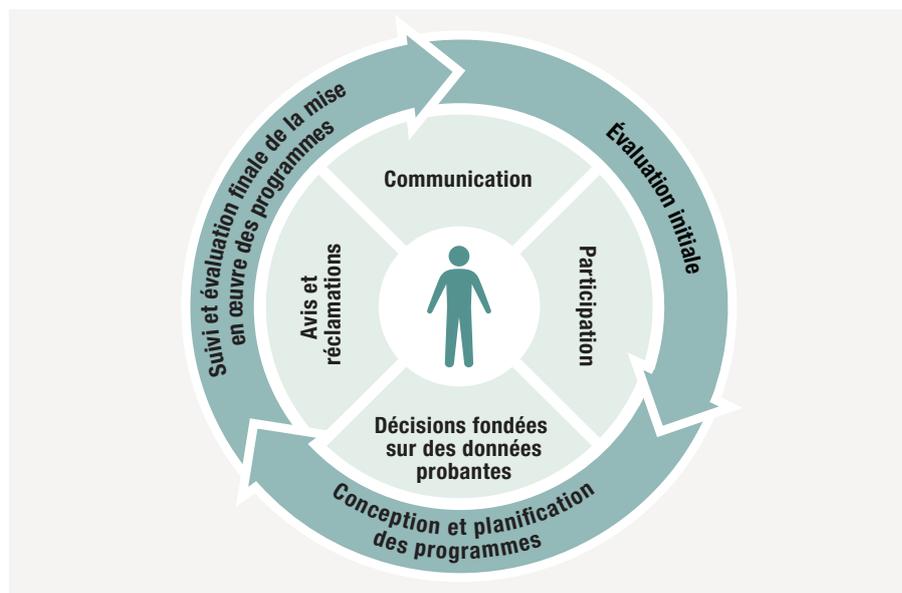


Figure 2.3: Les quatre piliers utilisés par le CICR pour renforcer la redevabilité sont importants tout au long du cycle du projet. La communication, par exemple, est nécessaire non seulement aux étapes de l'évaluation initiale, mais aussi à toutes les autres étapes.

2.3.2 Application concrète

Être redevable est plus une *façon* de conduire des travaux humanitaires qu'une succession d'étapes, mais plusieurs mesures peuvent et doivent être prises pour renforcer la redevabilité. Certaines de ces mesures sont présentées à la section 3.2.8.

Pour une vue d'ensemble du sujet, consulter la *Fiche d'information sur la redevabilité envers les populations affectées*, CICR, Genève, septembre 2014 (document interne).

¹⁷ Cette définition tient compte du fait que les besoins essentiels dépendent de la condition physique d'une personne (enfant en croissance, femme enceinte, personne âgée, etc.), du climat (les personnes qui vivent dans un climat froid auront besoin de plus de calories et d'un meilleur abri, de meilleurs vêtements, etc. que celles qui vivent dans un climat chaud) et de la culture locale (la notion de conditions de vie acceptables est très différente d'une culture à l'autre).

2.4 PROJETS ET GESTION DE PROJETS

Cette section présente la terminologie fondamentale de la GAR. Bien qu'elle soit essentiellement conforme à celle du CICR, nous nous sommes efforcés de l'harmoniser autant que possible avec celle des utilisateurs externes de la GAR.

Projet ou intervention : Pour le CICR, un projet est une initiative dont le but est de *transformer une situation humanitaire indésirable (le problème) en situation améliorée et souhaitée* (résultat) en fournissant des produits ou des services (extrants). Un projet se caractérise entre autres par une certaine quantité de ressources (intrants) qui lui ont été affectées, un calendrier, des indicateurs et une structure organisationnelle avec des responsabilités clairement définies.

Problème : Dans le contexte d'un projet EcoSec, un problème est une situation dans laquelle *la vie ou les moyens d'existence* d'un groupe de personnes sont exposés à un *risque* immédiat ou probable du fait d'écarts présents dans une ou plusieurs composantes clés de la sécurité économique. La gravité du ou des risques en question et leurs causes sont examinées lors de l'évaluation initiale.

Intrants : Les intrants sont les ressources humaines, matérielles et financières requises pour exécuter les activités du projet. Tous les intrants doivent figurer dans la description du budget car ils représentent des postes de dépenses. Exemples : *aliments, espèces, vaccins, semences, animaux, salaire d'un ingénieur, coût de location d'une pelleuse, etc.*

Activités : Les activités sont les tâches que le CICR ou ses partenaires doivent exécuter pour fournir les produits ou services prévus dans le projet. Exemples : *enregistrement des bénéficiaires, distribution alimentaire, construction de latrines, réfection d'une route, vaccination du bétail, formation du personnel de la Société nationale, etc.*

Extrants : Les extrants sont les produits ou services auxquels les bénéficiaires *ont accès* du fait des activités du projet. Les extrants recherchés sont très souvent indiqués dans le nom du projet. Dans un projet d'aide alimentaire, de vaccination du bétail ou de réfection d'une route, les produits ou services que le projet est censé apporter sont clairement indiqués. Exemples : *avoir accès à des espèces, à des aliments ou à des articles ménagers de première nécessité, bénéficier d'un service de labour, acquérir de nouvelles compétences grâce à une formation, avoir accès à un réseau de distribution d'eau opérationnel, etc.*

Remarque

Les extrants ne sont pas les résultats. Le fait que des biens ou services soient mis à la disposition des bénéficiaires du projet ne garantit pas que le problème sous-jacent soit résolu !

Résultat : Un résultat est un effet descriptible ou mesurable produit par un projet dont *l'objectif est de résoudre le problème initial*. Il peut être attendu ou inattendu et représenter un effet à court terme, un effet à moyen terme ou un impact (voir section 2.4.1).

Logique d'intervention : Chaque projet est régi par une *stratégie* appelée *logique d'intervention* du projet. C'est une chaîne de causalité qui explique comment les intrants et les activités aboutissent aux extrants et comment les extrants sont transformés en résultats. Les différents types de logique d'intervention sont analysés à la section 2.5.3.

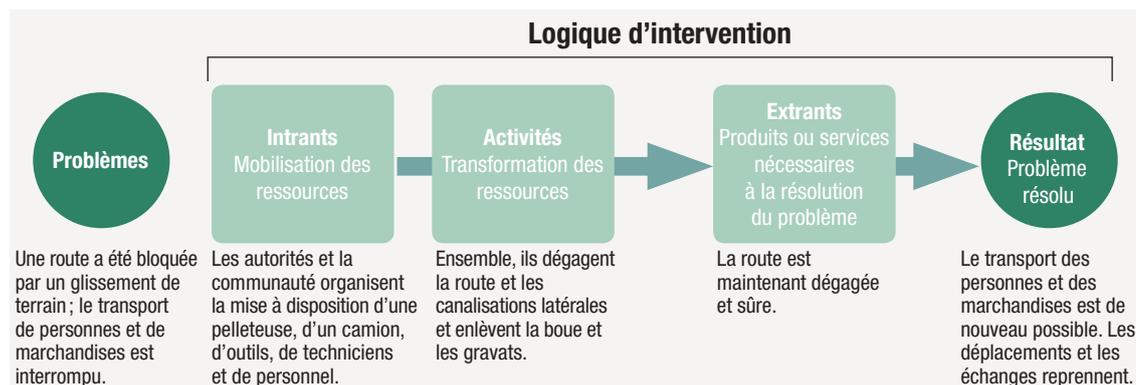


Figure 2.4 : Composantes clés d'un projet ou d'une intervention

2.4.1 Résultats

Les résultats sont évidemment au cœur de la GAR. Il est donc essentiel de bien comprendre les différentes catégories de résultats qui sont couramment envisagées en gestion de projets. Le CICR distingue trois niveaux de résultats : *effets à court terme*, *effets à moyen terme* et *effets à long terme (impact)*. Dans certains projets, il peut être utile de prévoir et de documenter des *jalons* (résultats intermédiaires).

Jalons : Certains projets comportent des étapes intermédiaires importantes entre le niveau des extrants et celui des résultats ou entre les trois niveaux de résultats (effets à court terme, effets à moyen terme et impact). Bien que la réalisation de ces jalons n'indique pas si l'objectif principal d'une intervention sera atteint ou non, il peut être intéressant de les inclure dans la logique d'intervention (voir section 2.4.3) et de les suivre lors de la mise en œuvre d'un projet. Une autre raison de documenter les jalons est qu'ils sont parfois plus faciles à suivre¹⁸ que d'autres niveaux de résultats.

Exemple

Pour un projet de création d'un petit commerce dans le cadre d'une initiative microéconomique (MEI), l'ouverture de l'échoppe par le bénéficiaire est un jalon qu'il faut atteindre avant de pouvoir constater une augmentation des revenus (effet à court terme).

Effet à court terme : L'effet à court terme, également appelé *effet*, ou *résultat*, de *niveau inférieur*¹⁹, est le résultat à court terme probable, ou atteint, d'un projet²⁰. Pour EcoSec, les effets à court terme sont définis *au niveau des composantes clés de la sécurité économique*. Un effet à court terme type pourrait être que « *les bénéficiaires ont retrouvé le niveau de revenus qu'ils avaient avant la crise* ». Les effets à court terme étant des résultats de premier niveau, ils sont la conséquence directe ou indirecte des extrants. S'ils sont atteints, ils peuvent contribuer à d'autres effets à court ou moyen terme. Les effets à court terme sont le niveau de résultat le plus facile à atteindre pour les chefs de projet.

Effet à moyen terme : L'effet à moyen terme, également appelé *effet*, ou *résultat*, de *niveau supérieur*, est le résultat à moyen terme probable, ou atteint, d'un projet. En général, pour EcoSec, le résultat à moyen terme est que *la population cible a retrouvé sa sécurité économique*. Le plus souvent, ce résultat n'est pas atteint avec un seul projet, mais sous l'effet conjugué de plusieurs projets apportant un soutien à toutes les composantes clés de la sécurité économique qui ont été affectées²¹. Les effets à moyen terme peuvent découler des effets à court terme et contribuer à l'impact.

Les effets à moyen terme sont très importants, car ils reflètent les principaux changements recherchés par un programme au niveau des bénéficiaires. Ils sont néanmoins plus difficiles à atteindre que les effets à court terme. C'est pourquoi on dit plutôt des projets individuels réussis qu'ils *contribuent* au changement à moyen terme et non qu'ils sont la cause unique du changement observé.

Effet à long terme ou impact : L'effet à long terme – également appelé « *impact* » – est la somme des effets à long terme positifs et négatifs, recherchés ou involontaires, primaires et secondaires d'un projet. Les indicateurs à ce niveau comprennent les aspects fondamentaux de la vie des populations, comme la mortalité infantile, la morbidité, la dignité des personnes, le taux d'alphabétisation ou la sécurité. Le niveau de l'impact s'étend bien au-delà du périmètre et de l'horizon temporel des projets. C'est en combinant différents programmes d'assistance et de protection que le CICR cherche à *contribuer* de manière importante

18 Comme nous le verrons à la section 3.5, le suivi demande souvent beaucoup de temps et de ressources. C'est pourquoi il peut être pratique de suivre l'avancement d'une intervention en suivant les jalons étroitement liés aux résultats recherchés et faciles à observer.

19 Cela parce que les PFR pluriannuels vont se développer et qu'il pourrait être trompeur de qualifier d'objectifs à court terme des objectifs couvrant plusieurs années.

20 Dans le contexte d'un projet, l'attribut « à court terme » ne doit pas être entendu de façon trop littérale, car le délai d'obtention des effets à court terme peut aller de quelques semaines dans le cas d'une distribution alimentaire à plus d'un an dans le cas d'un projet de soutien à l'élevage.

21 Pour WatHab, l'effet à moyen terme est atteint lorsque des conditions acceptables au plan de l'eau et de l'habitat ont été rétablies pour la population.

à l'impact (humanitaire) positif. En dernier ressort, la situation à ce niveau sera influencée par les efforts combinés de la population concernée, des autorités et des autres organisations humanitaires ainsi que par divers facteurs externes.

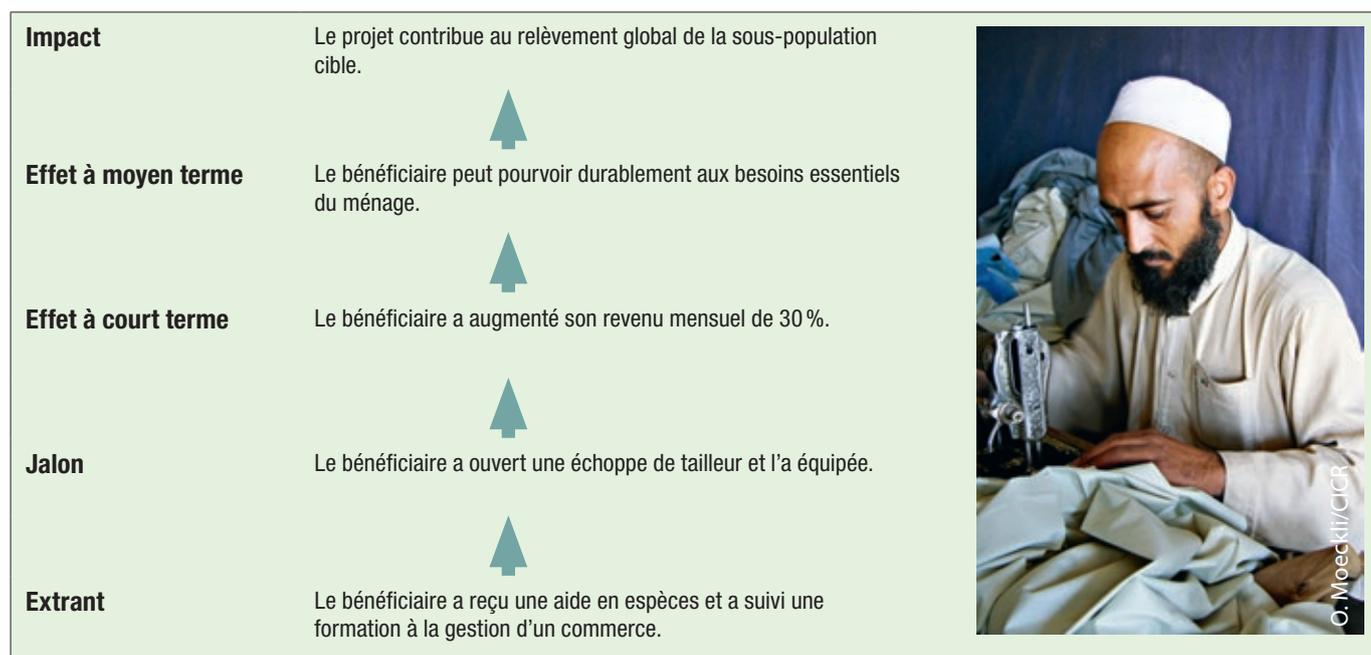


Figure 2.5 : Séquence de résultats d'une initiative microéconomique (MEI) dont l'objectif est de rétablir le revenu d'une famille. Individuellement, les projets sont essentiellement axés sur le niveau des effets à court terme.

2.4.2 Objectifs

Les objectifs sont les *résultats attendus tels qu'ils sont énoncés au début d'un projet*. Le CICR utilise régulièrement les niveaux d'objectifs suivants :

Objectif spécifique

L'objectif spécifique (SO) est le résultat prévu au *niveau de l'effet à court terme* ; il est donc toujours lié à l'une des composantes de base de la sécurité économique (voir effet à court terme à la section 2.5.1).

Exemple

Au [date au terme d'un délai de trois mois], 1 000 ménages de PDI à Alep ont amélioré leur consommation alimentaire de sorte qu'ils consomment au moins trois repas par jour.

Objectif général

L'objectif général (GO) est le résultat prévu *au niveau de l'effet à moyen terme*. Pour EcoSec, les GO sont formulés par population cible.

Exemple

Au [date au terme d'un délai de 12 mois], les PDI du nord de la Syrie sont en mesure de couvrir durablement leurs besoins essentiels et leurs dépenses obligatoires.

Impact humanitaire attendu

L'impact humanitaire attendu comprend les *effets à long terme* positifs ou les changements que le CICR recherche pour la sous-population cible²². Un changement positif au niveau de l'impact doit se refléter dans l'état de santé, la nutrition, la sécurité ou l'éducation.

²² Dans le cadre de la planification annuelle (PFR), le CICR classe les populations en populations cibles, par exemple la population civile dans un contexte donné. Les populations cibles sont subdivisées en sous-populations cibles, par exemple, la population civile en général, les personnes disparues et les personnes séparées de leur famille.

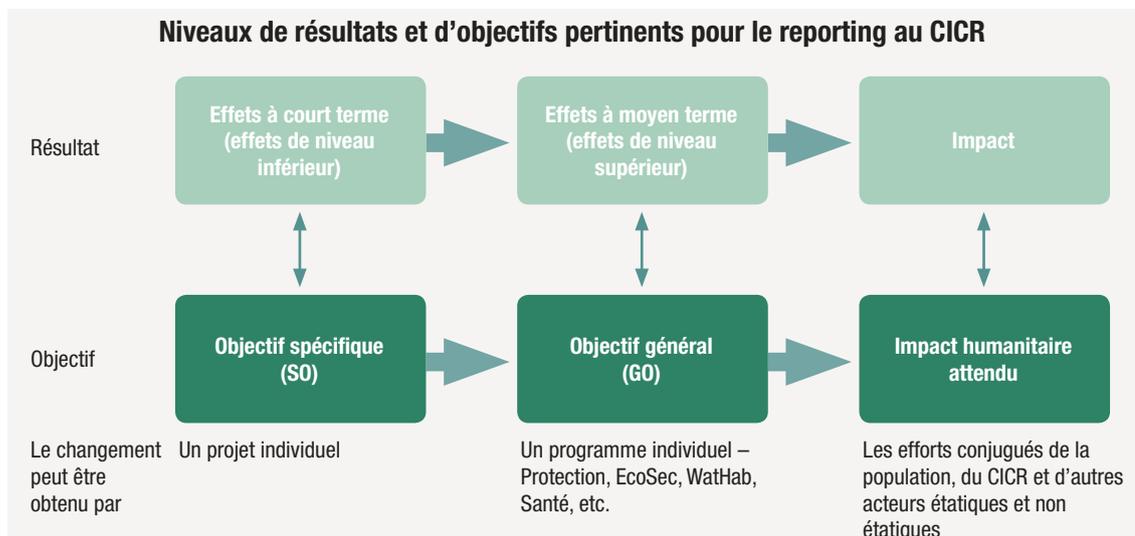


Figure 2.6: Les objectifs sont énoncés sous forme de résultats pour les trois niveaux. La principale différence est que les objectifs sont toujours prévus (c.-à-d. qu'ils ne sont pas encore atteints), tandis que les résultats peuvent être prévus ou atteints.

La formulation des objectifs est analysée à la section 3.2.1.

Attribution et plafond de redevabilité

La mesure dans laquelle les changements ou résultats observés sont imputables à un projet, un programme ou un acteur précis est appelée *attribution*. L'attribution établit s'il existe un lien entre un changement observé et une intervention du CICR. Elle est importante car elle indique *si l'intervention a effectivement fonctionné comme prévu ou non*, ce qui est nécessaire à l'apprentissage du CICR et à la redevabilité envers les donateurs et les bénéficiaires.

Il est souvent difficile d'attribuer le changement observé à un projet précis. Cette difficulté tient au fait qu'à mesure qu'on se rapproche du niveau de l'impact dans la chaîne des résultats, des facteurs externes de plus en plus nombreux influencent la situation, de sorte qu'il devient presque impossible de séparer les effets de ces facteurs les uns des autres.

Au niveau des effets à moyen terme, par exemple, attribuer le changement à un projet précis, comme une distribution alimentaire, supposerait de savoir si et dans quelle mesure *la sécurité économique globale* de la population a changé par suite de cette distribution. Étant donné que la sécurité économique des ménages dépend de nombreux autres facteurs (activités d'existence, soutien d'autres acteurs, évolution des prix de marché...), il est impossible d'attribuer en toute confiance un changement intervenu dans la sécurité économique des personnes à la seule distribution alimentaire effectuée par le CICR. Si le projet a été exécuté correctement, le CICR supposera qu'il a *contribué* au changement observé.

Cependant, l'attribution est possible aux niveaux inférieurs, c'est-à-dire au niveau des extrants et à celui des effets à court terme. Si le CICR est le seul fournisseur d'aliments aux PDI, *la consommation de ces aliments* (effet à court terme) par les bénéficiaires est un *résultat direct* de l'intervention. Le niveau de résultats jusqu'auquel on peut raisonnablement attribuer les changements observés à une intervention spécifique est appelé *plafond de redevabilité*.

Au niveau des projets, le *plafond de redevabilité* que le CICR doit s'efforcer d'atteindre est le niveau des effets à court terme. Le suivi et l'évaluation finale doivent ainsi pouvoir démontrer *si et en quoi* le changement qui se produit au niveau des effets à court terme est lié au(x) projet(s) d'aide à la communauté en question.

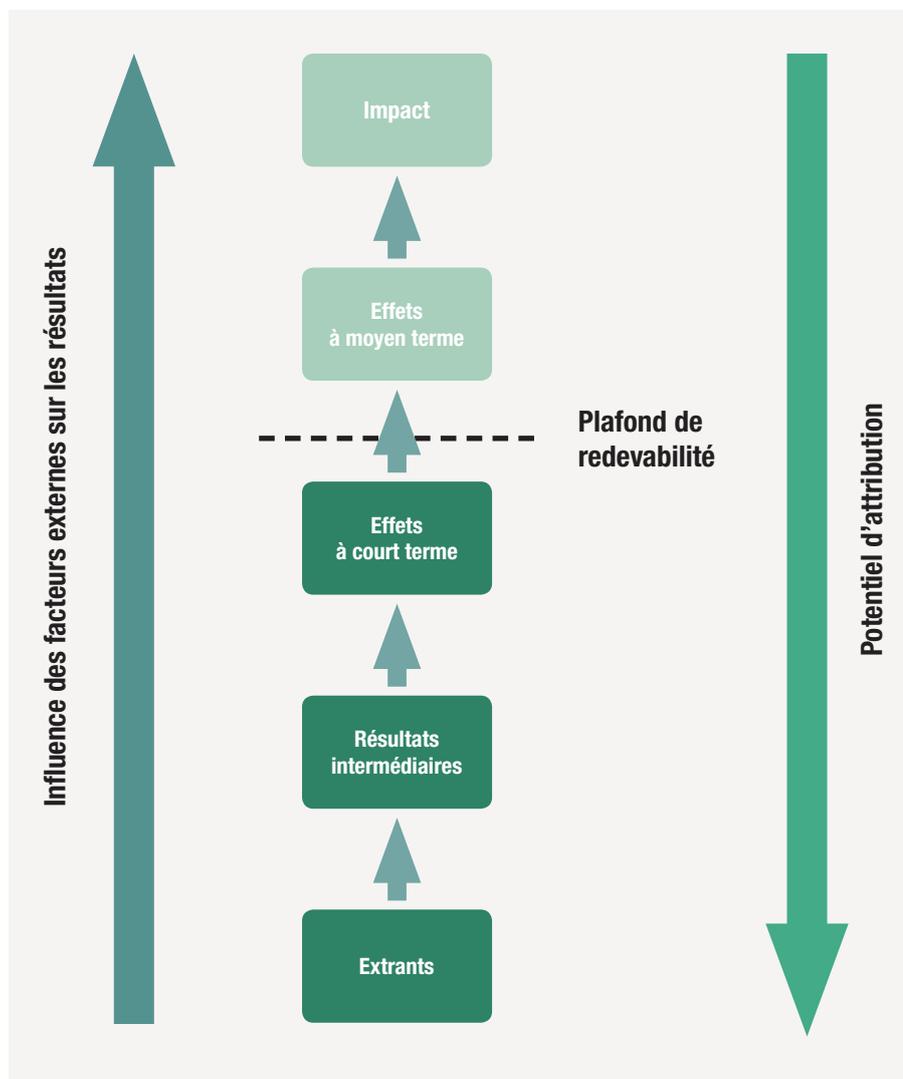


Figure 2.7 : Au niveau des projets, il doit être possible de déterminer si et dans quelle mesure les changements intervenus au niveau des effets à court terme sont dus à l'intervention.

2.4.3 Logique d'intervention

La logique d'intervention est la base théorique du projet; elle explique *comment* l'intervention va atteindre les résultats souhaités. Elle consiste en une chaîne de causes et d'effets dans laquelle chaque étape ne peut être atteinte que si la précédente a été réalisée. Tout comme il y a différentes approches de la gestion de projets, il y a aussi différents types de logique d'intervention. Pour les besoins du CICR, deux types de logique d'intervention sont pertinents : *la chaîne des résultats* et *le chemin d'impact*.

Chaîne des résultats

La chaîne des résultats est un type de logique d'intervention standardisé, très élémentaire, qui est fréquemment utilisé dans l'approche du cadre logique²³. Pour les besoins du CICR, elle comporte six éléments :

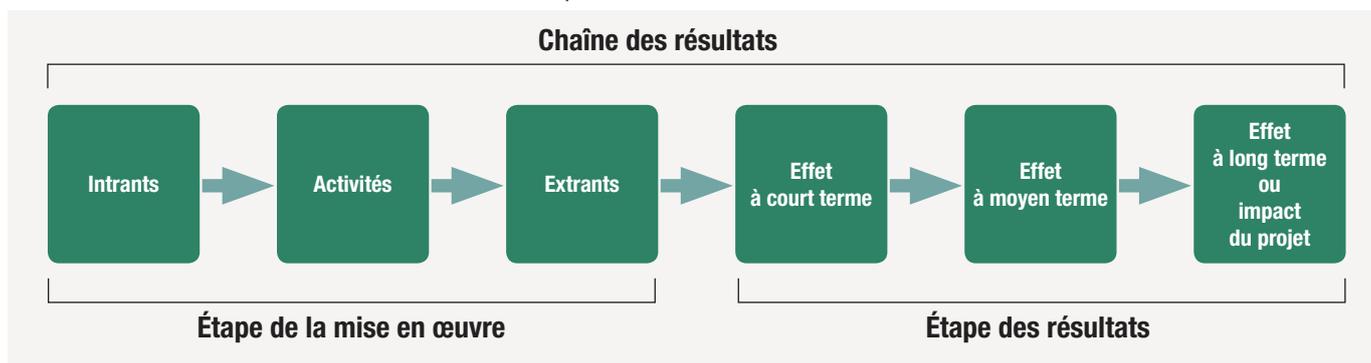


Figure 2.8: Les six éléments de la chaîne des résultats forment une séquence de causes et d'effets dans laquelle chaque étape doit être atteinte pour que la suivante puisse être réalisée. Si le CICR mobilise des intrants, alors il sera possible d'exécuter les activités du projet; si les activités du projet sont exécutées, alors les bénéficiaires auront les extrants, etc.

Au niveau général, chaque intervention humanitaire peut être analysée en deux étapes : la *mise en œuvre* et les *résultats*.

- a. Étape de la mise en œuvre²⁴ : Cette étape débute au moment où les ressources sont mobilisées et s'achève lorsque les produits ou services du projet ont été mis à la disposition des bénéficiaires (les extrants ont été produits). C'est l'étape à laquelle l'argent est dépensé, les moyens logistiques sont déployés et le personnel d'EcoSec et ses partenaires exécutent les activités du projet.
- b. Étape des résultats : Une fois que les extrants sont produits, ils doivent être *utilisés correctement* par les bénéficiaires pour aboutir aux résultats. La fourniture de semence n'aboutira pas à elle seule à une augmentation de la récolte ! C'est seulement lorsque les bénéficiaires s'approprient le projet et exécutent toutes les activités de culture et de commercialisation nécessaires qu'une augmentation des revenus due aux cultures peut être réalisée.

Bien que la chaîne des résultats soit utile pour résumer les principaux éléments d'un projet, elle n'offre pas une base suffisante pour la planification détaillée et la mise en œuvre d'un projet. On notera en particulier que l'importante étape entre les extrants et les effets à court terme recherchés n'est pas documentée. Ce vide dans la chaîne des résultats est appelé « maillon manquant »

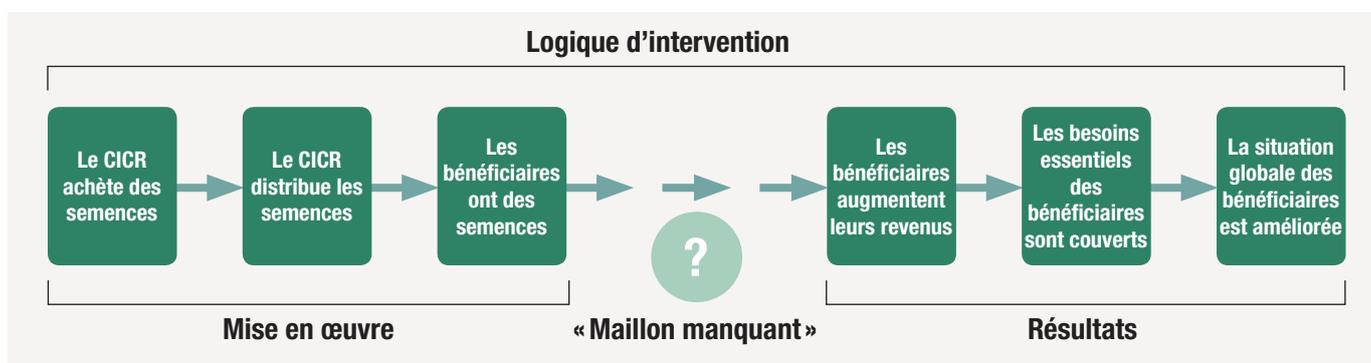


Figure 2.9: Exemple de chaîne des résultats pour un projet d'appui à l'agriculture. On observe un vide important entre le niveau des extrants (les bénéficiaires ont des semences) et l'effet à court terme (les bénéficiaires augmentent leurs revenus), car plusieurs jalons importants manquent dans la logique d'intervention.

²³ L'approche du cadre logique n'est pas étudiée dans ce manuel. Cependant, la *matrice du cadre logique*, qui est un outil essentiel dans cette approche et qui est souvent utilisée dans le secteur humanitaire, est présentée aux sections 3.2.6 et 3.2.7.

²⁴ La mise en œuvre des différents types de projets EcoSec est analysée en profondeur dans le manuel et le module de formation de base M 3 intitulé *L'intervention EcoSec – mise en œuvre du projet*.

Chemin d'impact

Le chemin d'impact – également appelé « chemin causal » ou « chemin du changement » – est la logique d'intervention utilisée dans l'approche de la théorie du changement²⁵. Les jalons du projet sont cartographiés en partant de l'effet à court terme recherché et en procédant à rebours²⁶. Il en résulte une « feuille de route » détaillée du projet, qui indique toutes les *situations que le projet doit créer* (qui n'existeraient pas sans le projet). Cette feuille de route est très utile pour les projets de soutien aux moyens d'existence ou les projets structurels, où la transformation des extrants en résultats requiert une série d'étapes à exécuter par les bénéficiaires ou les partenaires du projet.

Outre qu'elle permet une compréhension approfondie de la stratégie du projet, l'approche de la théorie du changement souligne aussi l'importance du *processus* qui conduit à sa réalisation. En général, un chemin d'impact est le fruit d'un effort commun de toutes les parties au projet.

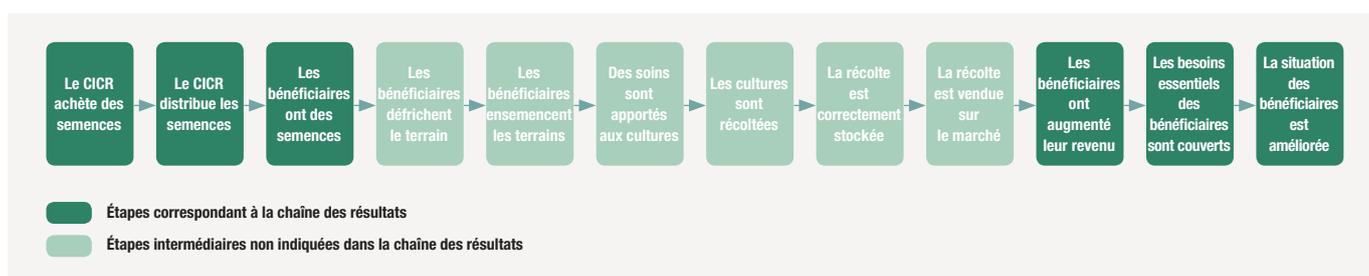


Figure 2.10 : Chemin d'impact pour l'intervention sur les semences illustrée à la figure 2.9. Toutes les étapes en vert clair sont normalement absentes de la chaîne des résultats.

- Remarque**
- Par souci de simplicité, la plupart des figures illustrant une logique d'intervention dans ce manuel utilisent la chaîne des résultats. Ce choix n'est que pour l'*illustration* ; un chemin d'impact pourrait aussi être utilisé.
 - En réalité, les projets sont rarement linéaires comme celui qui est présenté ci-dessus, mais présentent plusieurs « ramifications ». Un exemple de logique d'intervention avec des ramifications est donné au chapitre 3.

Chemin d'impact et arbre des solutions

La planification de projets par objectif fait partie de la famille de l'*approche du cadre logique* ; c'est un outil de planification de projets encore très souvent utilisé. Dans la planification de projets par objectif, les causes et les conséquences d'un problème central (par ex. consommation alimentaire insuffisante) sont identifiées et représentées comme un réseau causal appelé *arbre à problèmes*²⁷. L'étape suivante consiste à formuler des solutions ou objectifs sur la base des causes du problème central. La carte des solutions possibles qui en résulte est appelée *arbre des solutions*. Ceux qui connaissent l'arbre des solutions constateront qu'il ressemble beaucoup au chemin d'impact, et le fait est que ce sont deux chaînes de causalité qui relient les extrants aux résultats attendus. La principale différence réside dans la façon dont ils sont établis : l'arbre des solutions découle d'un arbre à problèmes, tandis que le chemin d'impact est établi en partant du résultat à court terme souhaité et en procédant à rebours. L'élaboration d'un chemin d'impact est examinée à la section 3.2.

2.5 LE CADRE DE SUIVI

Cette section examine les notions les plus élémentaires intéressant le personnel de terrain d'EcoSec. Pour les lecteurs qui souhaitent des informations plus précises sur ce sujet – et sur les données et l'analyse en général – le document *Acquiring and Analysing Data in Support of Evidence-Based Decisions*²⁸ est une ressource vivement recommandée.

²⁵ Pour une introduction à la théorie du changement, voir www.theoryofchange.org.

²⁶ Dans la terminologie de la théorie du changement, ces résultats intermédiaires sont appelés « conditions préalables », ce qui reflète le fait que la cartographie part des résultats et procède à rebours.

²⁷ Pour une vue d'ensemble de la méthode de l'arbre à problèmes, voir le manuel EcoSec intitulé *Évaluer la sécurité économique CICR*, 2016.

²⁸ *Acquiring and Analysing Data in Support of Evidence-Based Decisions*, CICR, Genève, mai 2017, disponible au Centre de ressources EcoSec.

L'une des exigences fondamentales de la GAR est que l'avancement du projet doit être *mesurable*. C'est seulement si nous savons quel stade nous avons atteint que nous saurons si nous nous rapprochons de notre objectif. Les types d'indicateurs les plus importants sont présentés à la section 2.5.1, tandis que la section 2.5.2 explique comment les résultats peuvent être mesurés au moyen d'un cadre de suivi.

2.5.1 Indicateurs

Un indicateur est un facteur quantitatif ou qualitatif ou une variable quantitative ou qualitative qui permet, de façon simple et fiable, de mesurer la réalisation, de représenter les changements liés à une intervention ou d'aider à évaluer la performance d'une organisation humanitaire (ici, le CICR). Pour être utile, un indicateur doit être étroitement lié au résultat recherché par un projet; par ex. pour évaluer l'état de santé d'un enfant, la température corporelle est un indicateur utile. Les indicateurs sont utilisés pour évaluer une situation initiale avant le lancement d'un projet (situation de base) et pour déceler les changements dans le temps (suivi et évaluation finale). Les indicateurs sont utiles à tous les stades du cycle du projet.

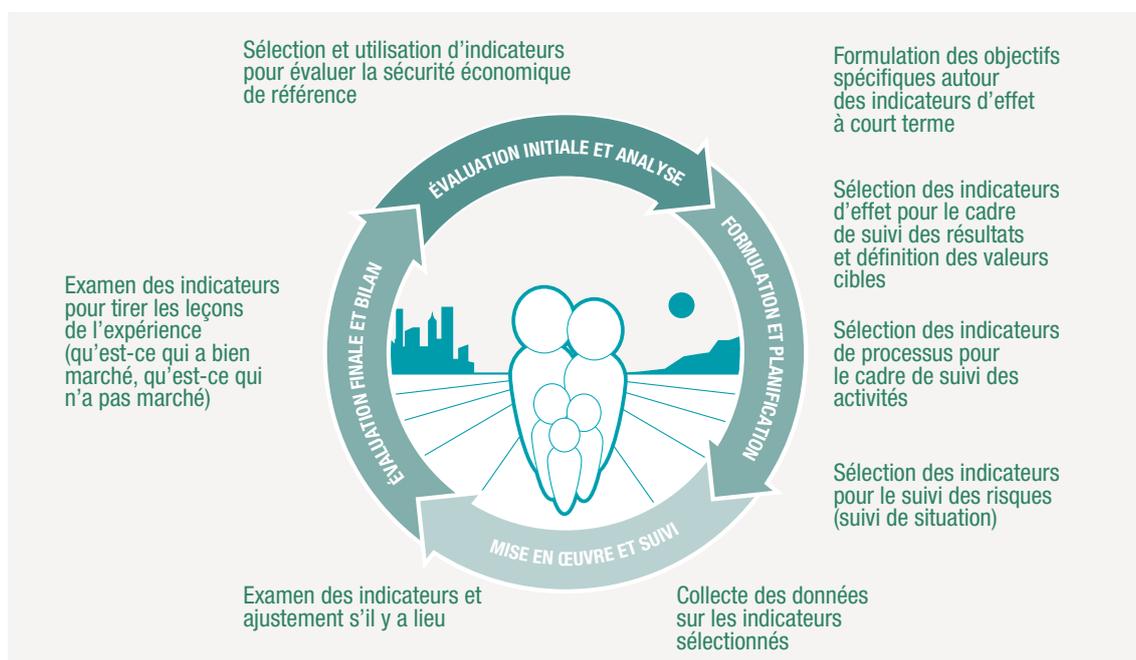


Figure 2.11 : Les indicateurs sont sélectionnés, utilisés ou adaptés à différents stades du cycle du projet.

Types d'indicateurs

Il y a différents types d'indicateurs et on observe de considérables différences dans la terminologie employée par les acteurs humanitaires. Il est donc impossible d'en donner ici un panorama complet.

Une des classifications courantes des indicateurs est basée sur l'étape du projet à laquelle l'indicateur est utilisé. Elle distingue les indicateurs de processus (activité), d'effet et d'impact.

Type d'indicateur	Que mesure-t-il ?	Exemple	Quand est-il employé ?
Indicateur de processus (ou d'activité)	Avancement des activités du projet	Nombre d'entreprises auxquelles le CICR a versé une contribution au paiement des salaires des PDI urbaines récemment formées.	Dans le suivi des processus au cours de la mise en œuvre
Indicateur d'effet ou de résultat	Effet à court ou moyen terme du projet sur la vie des bénéficiaires	Nombre de familles capables de générer un revenu par un emploi formel	Dans le suivi des résultats au cours de la mise en œuvre et après
Indicateur d'impact	Effets à long terme du projet au niveau des bénéficiaires ou de la communauté	Nombre de bénéficiaires encore employés longtemps après la fin du projet	Évaluation finale

Tableau 2.3 : Les indicateurs de processus et d'effet sont couramment utilisés par le personnel de terrain dans le cadre du suivi, tandis que les indicateurs d'impact sont utilisés par les experts lors d'un examen ou d'une évaluation finale.

On peut également distinguer les indicateurs quantitatifs des indicateurs qualitatifs.

Indicateurs quantitatifs : les indicateurs quantitatifs sont des valeurs *directement* mesurables. Ce sont des chiffres ou des pourcentages.

Exemples

Pourcentage de ménages ayant reconstruit leur maison ; nombre de ménages habitant à moins de 300 m d'un robinet ; nombre mensuel de bénéficiaires auxquels un chargé de suivi sur le terrain a rendu visite ; superficie moyenne cultivée.

Indicateurs qualitatifs : les indicateurs qualitatifs peuvent être utilisés pour mesurer les perceptions et expériences personnelles. Les informations qualitatives sont très utiles et ne doivent pas être négligées, car elles permettent de comprendre rapidement les préoccupations et les priorités des personnes.

Conseil

Les indicateurs qualitatifs peuvent être convertis en indicateurs quantitatifs par un système de notation. Exemple : la satisfaction des bénéficiaires à l'égard d'un service vétérinaire peut être notée de 1 (pas du tout satisfait) à 5 (très satisfait). Ce constat pourrait ensuite devenir : « 70 % des bénéficiaires étaient très satisfaits de l'assistance reçue ».

Indicateurs directs et indicateurs indirects

Les *indicateurs directs* sont directement liés à l'effet (au résultat) à évaluer. Pour un projet d'aide au revenu, le revenu mensuel des ménages serait un bon indicateur direct.

Cependant, il est parfois trop coûteux ou difficile de collecter des données au moyen d'un indicateur direct ; dans ce cas, il peut être utile d'employer un indicateur indirect ou substitutif, c'est-à-dire un indicateur qui est *moins directement lié à l'effet (au résultat) mais dont l'évaluation est plus facile*.

Par exemple, réaliser une enquête auprès des ménages à chaque fois qu'on veut évaluer le revenu des ménages peut être coûteux et chronophage. Le nombre d'antennes TV ou de toits en tôle dans un endroit donné pourrait alors être un indicateur substitutif du revenu des ménages. Les indicateurs substitutifs doivent toutefois être maniés avec prudence, car d'autres facteurs peuvent avoir une influence sur la validité de l'indicateur.

Remarque

Quel que soit l'indicateur, un bon échantillonnage accroît la valeur des données. À chaque fois que possible, il convient de procéder à une sélection aléatoire d'un grand nombre de bénéficiaires pour l'enquête.

Le tableau de suivi des indicateurs

Dans la conception d'un projet, on développe une variable individuelle (par exemple, un indicateur comme la température corporelle) pour établir un *suivi de l'indicateur ou des indicateurs, selon le cas*. Pour cela, les éléments suivants sont ajoutés à la variable ou au critère:

Unité de mesure: unité de mesure utilisée pour quantifier l'indicateur, par exemple, des dollars par personne et par mois, des repas par jour, des kg de récolte, etc.

Valeur de référence: valeur de l'indicateur au début du projet. En principe, les valeurs de référence sont recueillies au cours de l'évaluation initiale.

Objectif: valeur de l'indicateur recherchée à la fin de l'intervention.

Indicateur	Unité de mesure	Situation de base	Cible
Température corporelle	°C	39,5°	Inférieure à 37°

Tableau 2.4: Pour être exploitable, chaque indicateur doit être développé, enregistré et suivi sur base d'un tableau complet.

2.5.2 Le cadre de suivi des résultats ou cadre de suivi des performances

Dans un cadre de suivi complet, le système d'indicateur est accompagné d'autres informations.

L'objectif à mesurer: résumé de l'effet à évaluer. Au niveau des projets, c'est l'« objectif spécifique ».

Données requises: type de données à recueillir pour obtenir les informations requises sur l'indicateur en question.

Source des données/moyen de vérification: où les données seront obtenues.

Responsable: personne ou entité responsable de la collecte des données.

Ensemble, ces éléments constituent un *cadre de suivi des résultats*.

Objectif spécifique: En février, 1 200 familles rapatriées de Betoko ont augmenté leur production de maïs de 50 %							
Système d'indicateur				Éléments de base de la stratégie de suivi			
Indicateur / critère	Unité de mesure	Valeur de référence (moyenne)	Valeur cible (moyenne)	Données requises	Moyens de vérification	Responsable	Échéance
Quantité de blé récoltée	Sac	10 sacs	15 sacs	Quantité de blé récoltée	Entretiens avec les ménages	Agronome Agent de terrain/agent de suivi local	Deuxième quinzaine de mars

Tableau 2.5: Exemple de cadre de suivi des résultats. Un cadre de suivi des résultats complet peut contenir plusieurs indicateurs et conjuguer des indicateurs qualitatifs et quantitatifs.

Remarque: le cadre utilisé pour suivre l'avancement au niveau des projets est habituellement appelé cadre de suivi des résultats, tandis que le cadre utilisé pour la planification au niveau institutionnel et des délégations (PFR) est appelé *cadre de suivi des performances*. Intégré aux

modules de planification et de suivi du PMT²⁹, il décrit les principaux éléments du système de suivi et énonce les performances attendues et les délais.

2.6 SUIVI ET ÉVALUATION FINALE

2.6.1 Termes clés et définitions

Suivi

Le suivi est un processus continu de collecte de données sur des indicateurs précis en vue de suivre l'avancement – ou l'absence d'avancement – d'une intervention en cours. En outre, il détecte les changements pertinents intervenus dans l'environnement. Le CICR distingue trois types de suivi : le suivi de processus (ou d'activité), le suivi des résultats et le suivi de situation (ou du contexte).

Évaluation finale

L'évaluation finale est une estimation indépendante, objective et systématique d'une intervention, d'un programme, d'une politique ou d'une opération du point de vue de critères de qualité reconnus. Elle s'intéresse principalement aux effets à moyen terme et à l'impact d'un projet.

Examen

L'examen est similaire à une évaluation finale excepté qu'il est réalisé par l'équipe EcoSec du siège du CICR (« examen mené par le Siège ») ou par la direction d'EcoSec sur le terrain (« examen mené par la délégation »). Un examen est habituellement déclenché par une évolution de la situation ou une décision à prendre concernant un programme ou une stratégie.

2.6.2 Objectif du suivi et de l'évaluation finale

Le processus de suivi et d'évaluation finale a trois grands objectifs :

(1) Permettre une conduite de projet efficace :

- en tenant la direction et le personnel informés de l'avancement – ou de l'absence d'avancement – et des raisons de cette situation et, à terme, de l'atteinte des objectifs ;
- en disposant en temps utile d'informations sur les effets défavorables que le projet peut avoir sur les personnes ou sur l'environnement ;
- en veillant à ce que le projet reste conforme aux besoins et aux priorités de la population cible.

(2) Favoriser l'apprentissage du CICR :

- en permettant aux cadres et au personnel de comprendre ce qui a contribué et ce qui a nui à la réussite du projet ;
- en archivant et en diffusant les constats pertinents pour que les autres membres du personnel EcoSec puissent y accéder ;
- en permettant de mettre à profit les enseignements tirés de l'expérience dans les opérations futures et d'améliorer ainsi les pratiques.

Le suivi doit donc contribuer à améliorer la qualité de l'aide apportée par le CICR aux victimes de conflits.

(3) Renforcer la redevabilité :

- en documentant systématiquement les constats du suivi et de l'évaluation finale ;
- en informant les donateurs, les bénéficiaires, le personnel et les autres parties prenantes du taux de réalisation des objectifs de l'intervention ;
- en améliorant la transparence et la redevabilité en ce qui concerne l'emploi que fait le CICR de ses ressources.

²⁹ Le PMT (*Planning and Monitoring Tool*) est un outil pour saisir les informations de planification et de suivi d'une délégation.

2.6.3 Ce qu'il faut suivre et évaluer : les critères du CAD

Comme l'indique le chapitre 1, l'un des objectifs essentiels du suivi et de l'évaluation finale est de déterminer *si et dans quelle mesure* un projet est une *réussite*. Mais qu'est-ce que cela signifie concrètement ? Un projet est-il une réussite lorsqu'il atteint son objectif ? Lorsque les personnes sont heureuses ? Ou bien lorsque le budget n'a pas été dépassé ? En réalité, la qualité d'une intervention n'est pas unidimensionnelle ; elle comporte plusieurs facettes. Il est possible d'appréhender ces différents aspects qualitatifs par un ensemble de critères reconnus de suivi et d'évaluation comme les *critères du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE*³⁰.

Pertinence

La pertinence est la mesure dans laquelle l'assistance répond aux besoins et priorités de la population affectée. La pertinence est un critère critique dans tout projet !

Exemple

Si des vêtements d'hiver sont distribués à des personnes qui ont principalement besoin de nourriture, l'intervention n'est pas pertinente.

Bien-fondé (ou encore adéquation ou caractère approprié)

Le bien-fondé est étroitement lié à la pertinence ; c'est la mesure dans laquelle l'intervention tient compte des *usages* des personnes, de leur culture et de leurs traditions.



Figure 2.12 : « Vivre dignement » ; un exemple d'assistance inappropriée. Source : Projet Sphère, illustrations de la Charte humanitaire.

Exemple

La distribution de costumes de lapin rose aux victimes d'un tremblement de terre qui souffrent du froid peut être pertinente dans le sens où les personnes seront mieux protégées du froid, mais elle n'est pas appropriée car elle ne tient pas compte de l'acceptabilité culturelle.

Efficacité

L'efficacité est la mesure dans laquelle un projet atteint ses objectifs. Pour un projet EcoSec, l'efficacité est un critère essentiel qui est mesuré au niveau de l'effet à court terme. Si un projet n'atteint pas son objectif spécifique, son impact positif sera probablement faible ou nul.

³⁰ Ces critères ont été élaborés par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques). Ils sont couramment appelés critères du CAD.

Exemple

Si, alors que l'objectif d'une intervention est d'augmenter le revenu des bénéficiaires de 30%, aucune augmentation n'est constatée à la fin du programme, le projet n'a pas été efficace.

Efficience

L'efficience est un terme emprunté à l'économie qui mesure les extrants par rapport aux ressources employées (intrants). Un projet qui fournit tous les extrants requis à un coût minimum est efficace. Dans la pratique, l'efficience est un critère de sélection souvent utilisé lorsqu'on compare des options d'intervention.

Exemple

Un projet qui fournit de l'eau par camion pendant six mois alors que le même niveau d'accès à l'eau aurait pu être atteint à un coût moindre en réparant le point d'eau n'est pas efficace.

Bien que l'efficience soit un critère important – surtout pour les donateurs, qui souhaitent naturellement un impact maximal – elle ne doit pas être le critère principal lorsque des vies sont menacées. Un projet peut être économiquement inefficace tout en épargnant de nombreuses vies ou en protégeant un nombre considérable de moyens d'existence.

Impact

L'impact désigne les changements *positifs* et *négatifs*, recherchés ou involontaires, produits directement ou indirectement par une intervention. Il couvre les principaux effets du projet au niveau social, économique et environnemental. Il faut souligner que l'examen doit couvrir les résultats recherchés et involontaires ainsi que les influences positives et négatives des facteurs externes, comme une modification des termes de l'échange et des conditions financières.

Exemple

Si la participation à un projet d'aide à l'élevage a amélioré le statut social des veuves, le projet a eu un impact positif sur la vie de ces femmes.

L'impact est un critère clé. Tout projet humanitaire quel qu'il soit, doit viser en dernier ressort des effets à moyen terme et un impact humanitaire. Autrement dit, une meilleure consommation alimentaire *devrait* entraîner une amélioration de l'état de santé et de l'état nutritionnel ; c'est pour cela qu'on lance le projet. Toutefois, même s'il est souvent possible de recueillir des données fragmentaires sur l'impact, le plafond de redevabilité des projets se situe au niveau des effets à court terme et il est souvent impossible de documenter *dans quelle mesure* le projet a contribué à un changement plus vaste.

Viabilité³¹

La viabilité indique si les bénéfices d'un projet ont des chances de perdurer après la clôture du projet.

Exemple

Un projet qui permet aux services agricoles de l'État de produire et de fournir des semences de qualité aux agriculteurs locaux est plus viable qu'une distribution ponctuelle de semences améliorées, car on peut penser que les bénéfices persisteront après la clôture du projet.

En général, le critère de viabilité est plus important dans les situations de crise chronique ou de post-crise, lorsque les vies ne sont pas menacées.

En fonction du périmètre de l'exercice de suivi ou d'évaluation finale, plusieurs de ces critères (ou d'autres) sont combinés afin d'avoir une vue d'ensemble des réalisations du projet.

31 Ce critère est parfois appelé « interdépendance » – dans le sens où les résultats du projet se produisent dans un contexte particulier et sont pérennisés par d'autres moyens que ceux qui ont été mobilisés dans le projet une fois l'intervention terminée.

Remarque

Les critères du CAD sont un bon outil pour comprendre si et dans quelle mesure un projet est une réussite, mais il est tout aussi important de comprendre les facteurs à l'origine d'une réussite ou d'un échec. Ce n'est qu'à cette condition qu'on peut corriger les erreurs et tirer les leçons de l'expérience qui profiteront aux interventions futures. Les conclusions du suivi et de l'évaluation finale doivent donc toujours chercher à comprendre dans quelle mesure un critère a été « atteint » et les causes sous-jacentes de ce résultat.

2.6.4 Types de suivi et d'évaluation finale

Le type de suivi et d'évaluation finale dépend de l'étape du projet et de l'objet de l'exercice. Les principales caractéristiques des différents types de suivi et d'évaluation finale sont résumées au tableau 2.6.

	Suivi de la situation	Suivi des processus (ou des activités)	Suivi des résultats	Examen	Évaluation
Étape du projet	Continu	Mise en œuvre	Jalons et effet(s) à court terme	De l'effet à court terme à l'impact	
Objet de l'exercice (critères du CAD)	Pertinence Impact	Efficience	Pertinence, efficacité, couverture	Pertinence, efficacité, efficience, viabilité, impact, interdépendance ³²	
Responsable	Tout le monde	Équipe EcoSec et partenaires de la mise en œuvre	Équipe EcoSec	EcoSec (au niveau local ou à Genève)	Consultant(s) externe(s)
Basé sur (document)	–	Plan des activités et des ressources	Cadre de suivi des résultats	Cahier des charges	Cahier des charges
Documents produits	Divers	Rapport de distribution, rapport de suivi post-distribution	Rapport de suivi	Examen	Rapport d'évaluation finale
Utilisé pour	Divers	Ajustement des interventions en cours Apprentissage	Apprentissage Redevabilité	Prise de décisions sur le programme Adaptation de la stratégie Redevabilité	Évaluation finale Adaptation de la stratégie Redevabilité

Tableau 2.6 : Les différents types de suivi et d'évaluation finale et leurs principales caractéristiques

Les aspects concrets du suivi et de l'évaluation finale sont examinés plus en détail au chapitre 3.3. gestion axée sur les résultats des projets EcoSec.

³² Mesure dans laquelle un projet s'intègre au contexte humanitaire plus général. Exemple : dans quelle mesure un projet nutritionnel tient-il compte de l'action des structures de l'État et des autres organisations dans des domaines connexes ?

3. GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS DES PROJETS ECOSEC

3.1 ÉTAPE 1 : ÉVALUATION INITIALE ET ANALYSE

L'étape de l'évaluation initiale étant analysée en détail dans le manuel Évaluer la sécurité économique, cette section n'en donne qu'un bref aperçu.

En principe, une évaluation initiale EcoSec comprend trois étapes: analyse de situation, établissement des prévisions et analyse des interventions possibles. Les informations à obtenir peuvent se résumer en sept *questions essentielles* du point de vue de la sécurité économique:

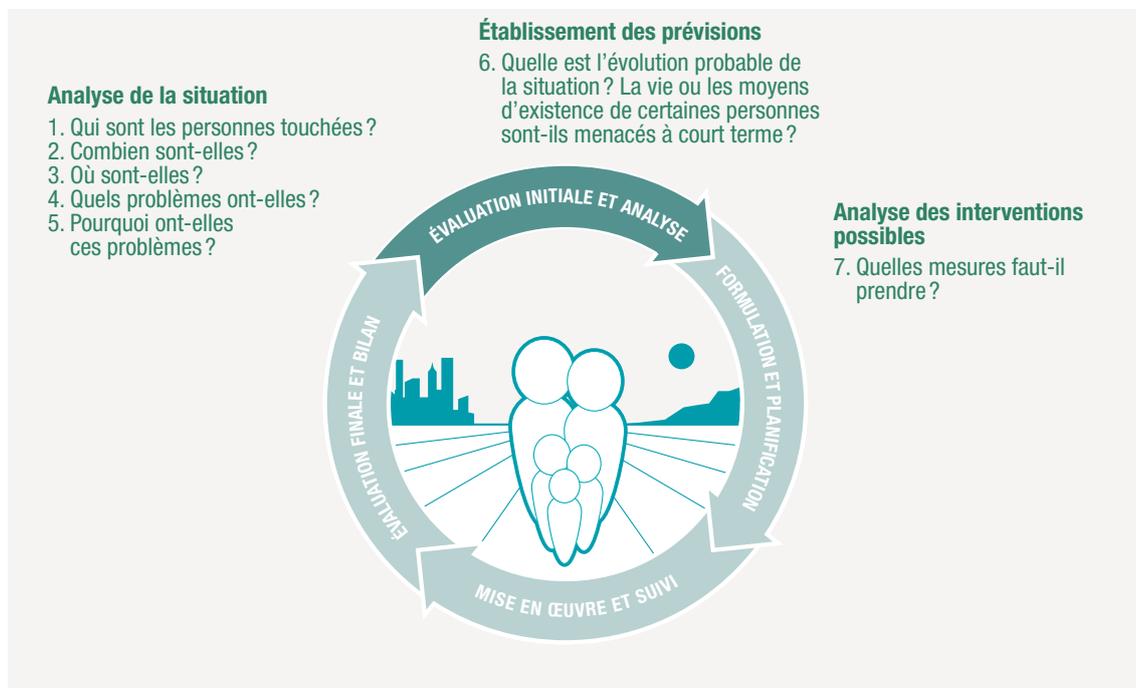


Figure 3.1 : Informations à fournir au moyen d'une évaluation initiale EcoSec exhaustive

3.1.1 Analyse de situation

L'analyse de situation permet de déterminer si les personnes sont en sécurité économique et si leurs moyens d'existence sont viables. Le *cadre conceptuel EcoSec* (section 2.3.2) est l'outil employé pour cela.

Questions 1 à 3 : Qui sont les personnes touchées, combien sont-elles et où sont-elles ?

Il est indispensable de savoir qui est victime d'un conflit ou d'une catastrophe, car cette information détermine *qui a le droit de recevoir une assistance*. En pratique, les évaluateurs et la communauté définissent ensemble un ou plusieurs critères pour identifier les bénéficiaires. Exemples de critères courants : statut (PDI, retournés), exposition à un choc commun (résidents dont les foyers ont été détruits par un incendie), actifs fragiles (ménages dont le chef de famille est une femme, familles sans animaux), problème d'accès aux services/institutions essentiels (les personnes n'ont pas accès au marché) et mauvais résultats des moyens d'existence (par ex. manger un seul repas par jour ou ne pas avoir d'abri adapté).

Questions 4 : Quels problèmes ont-elles ?

En termes de sécurité économique, un « problème » est un *écart observé dans une ou plusieurs composantes clés de la sécurité économique*³³. Les individus ou les ménages qui présentent un écart dans une de ces composantes sont en insécurité économique et remplissent probablement les critères pour bénéficier d'une assistance. Dans la pratique, on détermine s'il y a des écarts en mesurant les résultats des moyens d'existence à l'aide d'indicateurs.

³³ Consommation alimentaire, production alimentaire, revenus, conditions de vie, services et institutions vitaux fonctionnels et accès à ceux-ci (voir section 2.3).

Questions 5 : Pourquoi ont-elles ces problèmes ?

Si un écart est observé dans une ou plusieurs composantes clés, il faudra poursuivre les investigations afin de découvrir les causes sous-jacentes de l'insécurité économique. L'insécurité économique découle habituellement de capitaux des moyens d'existence insuffisants ou endommagés, de PIP restrictifs ou dysfonctionnels et d'un contexte de vulnérabilité difficile. Une analyse approfondie des problèmes devrait permettre de déterminer les différentes causes de l'insécurité économique. Un arbre à problèmes peut alors aider à mieux structurer l'analyse en faisant apparaître les liens entre les problèmes et leurs causes sous-jacentes.

3.1.2 Prévisions

Questions 6 : Quelle est l'évolution probable de la situation ?

Dans cette étape, on établit un ou plusieurs scénarios à court terme (3 à 6 mois) et on effectue une projection de l'évolution de la sécurité économique des différents groupes. Pour quelles personnes la situation va-t-elle changer radicalement ? Quels groupes risquent d'être les plus menacés ?

L'exercice de prévision permet également de tenir compte du délai dans lequel l'assistance pourrait être apportée. L'assistance serait-elle encore pertinente au moment prévu pour l'intervention ? Le nombre de personnes dans le besoin aura-t-il beaucoup changé à ce moment-là ?

3.1.3 Analyse des interventions possibles

Question 7 : Quelles mesures faut-il prendre ?

Premièrement, il faut décider du type d'intervention³⁴. Les principaux points à considérer sont les suivants :

- Gravité de la crise : quel est le degré d'urgence des besoins ? Des vies ou des moyens d'existence sont-ils immédiatement menacés ? Dans l'affirmative, de quel délai disposons-nous avant que la situation se dégrade ?
- Présence et fonctionnement des capacités locales : quel rôle les services, les institutions et les infrastructures locaux peuvent-ils jouer dans l'intervention ? Sur quelles motivations et sur quelles compétences l'intervention peut-elle compter ? Les réponses à ces questions permettront de savoir s'il faut prévoir une substitution totale des capacités (locales) ou si les parties prenantes locales peuvent prendre une part de responsabilité.

Ensuite, un examen plus approfondi des options d'intervention possibles est effectué. L'option la plus adaptée sera choisie en fonction de critères comme le délai, les coûts, la sécurité, etc.

Conformément aux principes de la RPA, la population affectée *doit être autant que possible associée* à la décision sur les modalités d'intervention.

L'analyse des interventions possibles aboutit à une décision concernant les aspects suivants :

- *la(les) composantes clés* de l'intervention ;
- *l'extrant ou les extrants* qui seront fournis.

34 Il existe trois types d'intervention : secours, soutien aux moyens d'existence et intervention structurelle.

3.2 ÉTAPE 2 : FORMULATION ET PLANIFICATION

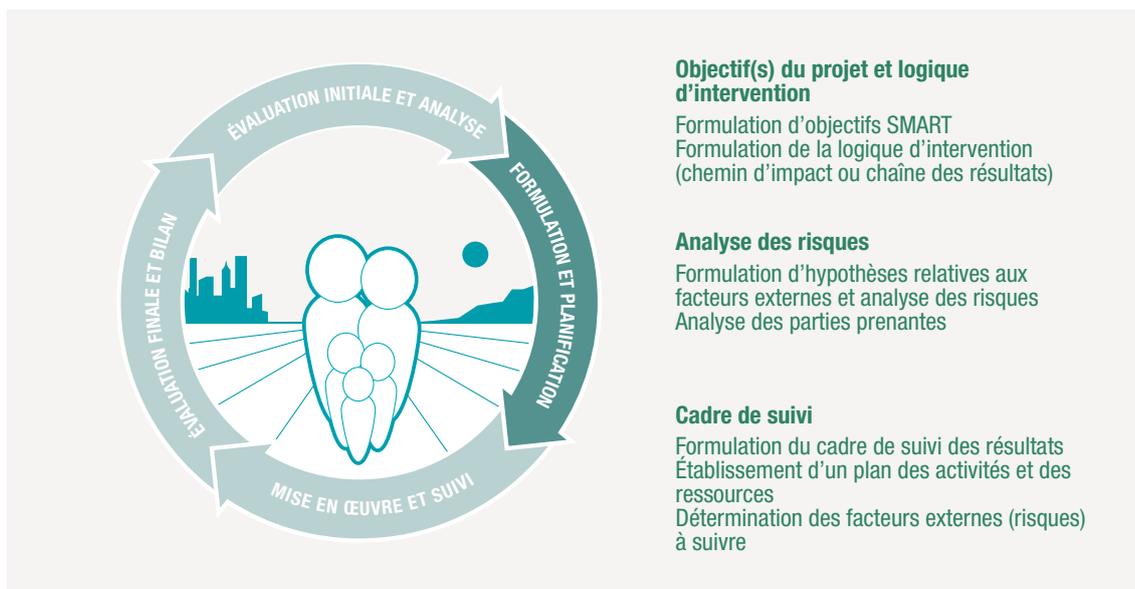


Figure 3.2: Les principales étapes de la planification

Au cours de l'évaluation initiale (analyse des interventions possibles), des décisions importantes sont prises en ce qui concerne le projet. En particulier :

1. Le *problème central* sur lequel agir (la composante clé de la sécurité économique) est défini;
2. L'*option d'intervention (extrants requis)* est sélectionnée.

Le principal rôle de l'étape de planification du projet est d'établir un *plan d'intervention précis* qui explique comment le projet va fonctionner et pourquoi. La théorie complète du projet sera établie :

3. en formulant un **objectif** clair décrivant aussi précisément que possible ce que le projet doit réaliser;
4. en élaborant une **logique d'intervention** détaillée expliquant comment le projet atteindra cet objectif;
5. en effectuant une solide **analyse des facteurs** externes pouvant influencer le projet (analyse des risques);
6. en établissant un **cadre de suivi** avec des indicateurs précis pour mesurer l'avancement du projet une fois que celui-ci a démarré.

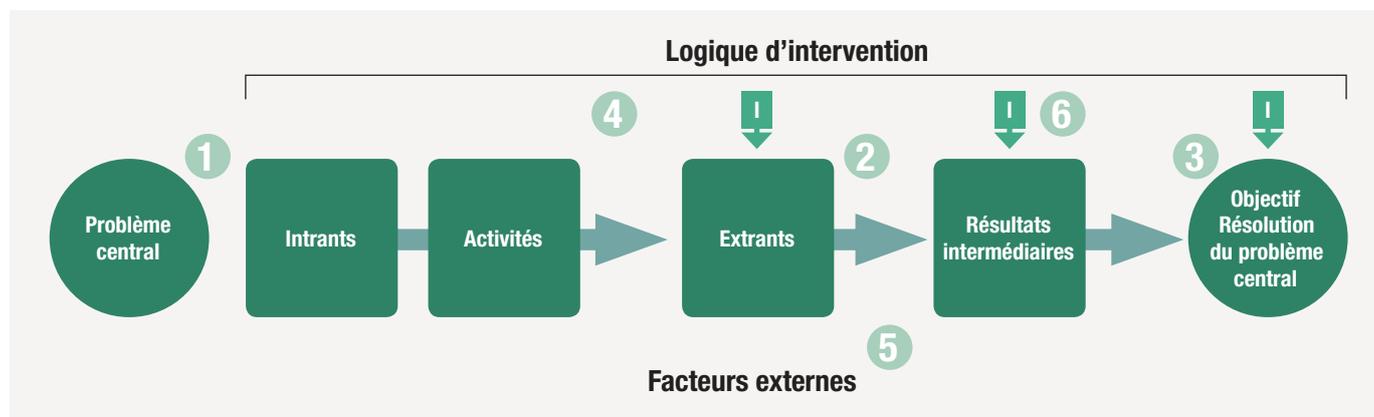


Figure 3.3: Les points 3 à 6 représentent les étapes principales de la conception du projet.

Le modèle de proposition de projet EcoSec est la ressource essentielle dans cette deuxième phase du projet (annexe 1).

Étude de cas

Pour mieux illustrer les étapes du cycle de la gestion axée sur les résultats, ce chapitre donne des exemples tirés d'une étude de cas fictive. Après la présentation du scénario, le texte présenté sur fond gris (comme dans le cadre suivant) renvoie à l'étude de cas de « Macondo ».

Scénario: Macondo

Contexte: Les personnes qui vivent dans la ville de Macondo et à proximité sont victimes d'une *crise chronique*, qui entraîne depuis dix ans une succession de déplacements et de retours. La situation s'est améliorée depuis deux ans et la communauté résidente a pu reprendre ses activités d'existence, dans lesquelles l'*agriculture* et le *commerce* tiennent une place importante. Des groupes armés sévissent encore dans les forêts et les collines alentour, depuis lesquelles ils lancent des attaques sur les forces du gouvernement. Cette situation continue d'entraîner des déplacements des populations rurales et de nombreuses personnes fuient chez des parents à Macondo. Les PDI sont une charge très lourde pour la population locale, qui peine à se relever économiquement. Les marchés fonctionnent et la demande de produits agricoles est forte. Jusqu'ici, les interventions ont surtout consisté à apporter des secours aux PDI, mais le CICR veut maintenant aider les résidents vulnérables à rétablir leurs moyens d'existence en augmentant leurs revenus.



D. Revol/CICR

Figure: Vue générale de Macondo

Population affectée (groupe cible): 200 ménages résidant à Macondo

Situation en matière de sécurité économique

- Consommation alimentaire : acceptable, mais les ménages ont des difficultés d'accès aux protéines animales.
- Production alimentaire : la productivité des systèmes agricoles actuels est faible.
- Revenus : les ménages identifiés auraient besoin d'un complément de revenus de 15-30 % pour couvrir durablement leurs besoins essentiels.
- Conditions de vie : acceptables, mais les personnes peinent à entretenir leurs abris et à remplacer leurs articles ménagers de première nécessité.
- Nutrition : la prévalence de la malnutrition n'est pas alarmante, elle est conforme au niveau général du pays.

Principales causes du problème

- Pression économique croissante due à la présence de PDI.
- Manque de moyens de production.
- Compétences agricoles insuffisantes.
- Les institutions publiques sont faibles et incapables de fournir le soutien requis.
- La production animale n'a pas pu reprendre en raison de vols fréquents d'animaux commis par les groupes armés.

Prévisions: Le nouveau président du pays est originaire de la région de Macondo et on pense qu'il va agir pour préserver la sécurité de la ville. En même temps, on peut s'attendre à l'arrivée dans la ville de nouvelles vagues de PDI. Il est probable que des groupes armés resteront présents dans les zones rurales et qu'ils ne favoriseront pas la reprise des activités d'élevage. Une nouvelle ligne ferroviaire est en cours de construction ; elle assurera de meilleures connexions entre Macondo et d'autres villes du pays, ce qui favorisera le développement du commerce.

Option d'intervention sélectionnée: Après plusieurs discussions de groupe et consultations avec les associations locales d'agriculteurs et les techniciens du gouvernement, un accord a été trouvé sur le lancement d'un projet de pisciculture pour les résidents vulnérables et les associations d'agriculteurs. La pisciculture est moins exposée au pillage et beaucoup la pratiquent déjà. Cependant, la productivité est faible car la reproduction est sous-optimale et les bassins, mal situés, sont régulièrement inondés. Le projet fournira les extrants suivants :

- Des agriculteurs formés à de meilleures techniques piscicoles ;
- Des bassins piscicoles de qualité aménagés ;
- Des bassinsempoissonnés avec une espèce productive de tilapia.

Étape I : Pour commencer, une formation sera dispensée à 20 associations comptant chacune 10 agriculteurs ; des outils et du matériel leur seront remis.

Étape II : Lorsque les bassins des associations seront bien installés et productifs, un appui à l'aménagement de bassins individuels sera apporté aux membres.

3.2.1 Formulation des objectifs

Les objectifs – les résultats attendus d’une intervention – sont au cœur de la gestion axée sur les résultats. Une fois formulés au début de l’étape de planification, ils fixent l’orientation des travaux et guideront le processus jusqu’à l’achèvement du projet. À la fin du projet, les résultats sont ensuite comparés aux objectifs initiaux. Par conséquent, *rédiger de bons objectifs est essentiel pour une bonne gestion de projets*; tous les chefs de projets doivent maîtriser cette technique.

Remarque

Bien que les exemples analysés ci-dessous concernent surtout le niveau de l’objectif spécifique (effet visé à court terme), les recommandations s’appliquent aussi aux autres niveaux d’objectifs.

De bons objectifs visent un vrai changement

Qu’est-ce qu’un bon objectif? Premièrement, un objectif doit décrire *un vrai changement au niveau des bénéficiaires*. Une erreur courante est de tomber dans le « piège de l’activité ou de l’extrant » et de décrire des objectifs axés sur les extrants :

Non Les bénéficiaires *ont* chacun un nouveau bassin de pisciculture rempli de tilapias productifs.

Si cet objectif est atteint, les activités du projet ont été exécutées correctement et les bénéficiaires ont reçu les produits et services (aménagement d’un bassin et fourniture de poisson). Cependant, il *ne* nous dit *rien* de l’effet du projet sur la *sécurité économique des personnes*. Si les bassins sont mal gérés, pollués ou détruits, ils n’apporteront aucun bénéfice. De plus, s’il n’y a pas d’accès au marché ou si les clients potentiels n’ont pas d’argent pour acheter du poisson, la contribution du projet à l’économie des ménages restera limitée.

Nous devons donc nous efforcer de formuler des objectifs qui ciblent un réel changement de la sécurité économique comme dans l’exemple suivant :

Oui Les bénéficiaires *ont augmenté leurs revenus* en produisant du poisson.

Si cet objectif est atteint, les ménages parviennent à *utiliser* les bassins pour générer un revenu qui doit en principe leur permettre de mieux couvrir leurs besoins essentiels.

Les bons objectifs sont SMART

Les bons objectifs doivent non seulement viser un changement au niveau de la sécurité économique, ils doivent aussi remplir plusieurs autres critères. Rédiger des objectifs SMART est un bon moyen d’écrire de bons objectifs :

- S** Spécifique
- M** Mesurable
- A** Accessible
- R** Réaliste
- T** Temporellement défini

Spécifique

Les changements recherchés doivent être décrits précisément. Qu’est-ce qui changera exactement ? Dans quelle mesure ? Pour qui ?

L’exemple ci-dessus pourrait être ainsi reformulé comme ceci :

200 ménages résidents à Macondo ont augmenté leur revenu mensuel de 20 % en moyenne.

Mesurable

Des objectifs mesurables sont une condition nécessaire du suivi et de l'évaluation finale. Si nous ne savons pas mesurer le changement recherché, nous ne saurons pas s'il est effectivement atteint et dans quelle mesure.

Remarque

Le cadre de référence EcoSec³⁵ donne une liste (non exhaustive) d'indicateurs recommandés pour chacune des composantes clé de la sécurité économique.

Accessible

Des objectifs inaccessibles nuiront à la réussite du projet. Si nous tentons d'augmenter les revenus de 70% par la pisciculture, le projet n'a guère de chances d'atteindre ses objectifs, tout simplement parce que l'objectif de 70% est trop élevé. Bien que le projet puisse avoir des résultats positifs pour les bénéficiaires, l'évaluation finale conclura qu'il a échoué car les objectifs n'ont clairement pas été atteints.

Réaliste

Un objectif réaliste est un objectif qui vise les besoins et priorités réels des bénéficiaires identifiés au cours de l'évaluation initiale.

Dans notre étude de cas, l'évaluation initiale a montré que les personnes peinaient à couvrir leurs dépenses essentielles et risquaient de s'endetter. Cet écart pourrait être résorbé en augmentant le revenu moyen de 20%. De plus, une augmentation de la production piscicole devrait améliorer la consommation alimentaire des personnes car leur régime est pauvre en protéines animales.

Temporellement défini

Chaque objectif doit prévoir un délai qui précise *la date à laquelle* les changements prévus doivent intervenir. Dans le cas de Macondo, il devrait être possible d'atteindre l'objectif (étapes 1 et 2) dans un délai de 18 mois.

Enfin, il faut préciser, pour chaque objectif, *comment* il va être réalisé. Dans l'étude de cas, les revenus augmenteront grâce à un soutien à la pisciculture.

L'objectif spécifique (SO) complet pourrait donc être exprimé comme ceci :

Au [laisser un délai de 18 mois à compter du démarrage du projet], 200 ménages résidents vulnérables ont augmenté leur revenu mensuel moyen de 20%. Cet objectif sera atteint en fournissant des alevins de tilapias productifs et des outils et en dispensant une formation à de meilleures pratiques de pisciculture.



Figure 3.4 : Dans la première étape du projet, il est essentiel que les membres de chaque groupe reçoivent un soutien technique attentif.

35 CICR, Cadre de référence pour la population civile, CICR, Genève, avril 2016, disponible au Centre de ressources EcoSec.

Le cadre de référence EcoSec contient des objectifs spécifiques déjà formulés pour toutes les composantes de base.

Le cadre de référence EcoSec vise à faciliter la rédaction des objectifs spécifiques : il contient un objectif spécifique pré-formulé pour chaque composante de base de la sécurité économique. Il suffit de compléter les détails.

Objectif spécifique : Aide au revenu

XX [population cible] à [lieu(x)] ont protégé/rétabli/amélioré leur revenu, de sorte qu'au mois de XX :

- [le revenu des ménages atteint au moins XX par tête] ou
- [le revenu des ménages représente XX % du coût du panier de consommation minimum ou XX % du seuil de pauvreté] ou
- [le revenu des ménages atteint au moins XX % du montant d'avant la crise (ou actuel)] ou
- [XX % du budget des ménages proviennent du revenu généré par le transfert/l'activité] ou
- [les ménages peuvent épargner au moins XX par mois grâce au transfert/à l'activité].

Cet objectif sera atteint par [préciser le type/contenu de l'intervention EcoSec]

Figure 3.5: Objectifs spécifiques pré-formulés pour les projets d'aide au revenu tirés du cadre de référence EcoSec. La liste à puces indique les autres indicateurs dont on peut se servir pour rendre spécifique et mesurable la composante de base en question.

Projets à objectifs multiples, par exemple projets argent contre travail

Pour toute personne qui a travaillé sur des projets argent contre travail, une question peut se poser à ce stade. Que se passe-t-il si une intervention associe plusieurs objectifs qui apportent un soutien à différents bénéficiaires ? Les projets argent contre travail ont un double avantage :

1. Ils fournissent une source de revenus temporaire aux ménages vulnérables (bénéficiaires directs du projet).
→ Cette intervention est une *intervention de secours*³⁶.
2. Ils sont utilisés pour réaliser un travail qui bénéficie à un plus large ensemble de personnes ou à une communauté tout entière (bénéficiaires indirects). En général, les projets argent contre travail construisent ou remettent en état des infrastructures vitales comme des routes, des systèmes d'irrigation ou des marchés.
→ Si elles renforcent une composante des PIP, ces interventions peuvent être considérées comme des *interventions structurelles*³⁷.



Figure 3.6: Beit Lahia, Gaza, Ce projet argent contre travail visait à la fois à fournir un revenu aux ménages vulnérables et à améliorer une route importante pour le commerce local.

36 Il y a une certaine latitude ici en ce qui concerne la composante clé/l'objectif spécifique au titre duquel l'objectif concernant les espèces d'un projet argent contre travail doit être inclus. Certains utilisateurs placent les espèces conditionnelles dans la rubrique « aide au revenu », tandis que d'autres utilisent un objectif spécifique (et les indicateurs associés) lié aux besoins essentiels (comme les dépenses essentielles, la consommation alimentaire ou les conditions de vie). En réalité, c'est l'évaluation initiale qui donnera des informations sur les écarts les plus importants que ces espèces doivent aider à résorber.

37 En ce qui concerne l'objectif spécifique à utiliser pour cette partie structurelle du projet, on peut considérer pour de nombreux projets qu'ils apportent un soutien à la production alimentaire, tandis que d'autres visent à générer ou à rétablir des revenus. Là aussi, c'est l'évaluation initiale qui doit nous indiquer les bénéfices que l'élément d'infrastructure remis en état pourra avoir pour la communauté.

Les projets argent contre travail sont donc des « projets deux en un ». Bien que ce soit une bonne chose en soi – deux réalisations simultanées –, la conception de ces projets manque souvent de clarté. Il en résulte des propositions de projet incomplètes et une confusion autour des objectifs et des indicateurs.

Alors que l'objectif spécifique principal d'un projet argent contre travail doit être, par défaut, la génération de revenus, l'importance du deuxième objectif (partie structurelle) peut être très variable et le chef de projet devra déterminer quel poids il convient de lui attribuer. Cependant, pour que le projet soit plus qu'une « thérapie par le travail », une théorie du projet doit être élaborée pour *les deux objectifs*, et *le suivi et l'évaluation finale doivent les couvrir tous les deux*.

3.2.2 Formulation de la logique d'intervention

La logique d'intervention est la stratégie du projet. Elle décrit les modalités de fourniture des extrants du projet (étape de la mise en œuvre) et explique comment ils produiront les effets (étape des résultats). Pour ce faire, on décompose le processus du projet en une *séquence de causes et d'effets*.

La chaîne des résultats et le chemin d'impact sont deux types de logique d'intervention ; ils sont décrits à la section 2.5.

Utilisation de la chaîne des résultats

Pour une distribution alimentaire simple et ponctuelle, dans laquelle l'extrait (les bénéficiaires ont de la nourriture) produit directement un effet à court terme (les bénéficiaires améliorent leur consommation alimentaire), une chaîne des résultats peut être suffisante pour résumer la stratégie du projet.

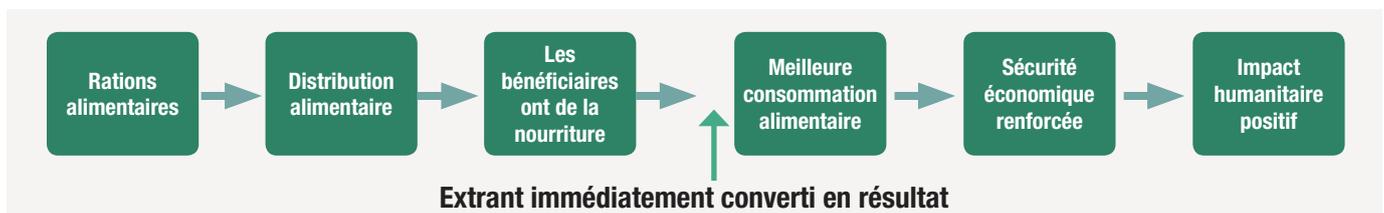


Figure 3.7 : Pour des interventions simples dans lesquelles les extrants sont immédiatement convertis en résultats, la chaîne des résultats peut être un bon moyen de résumer l'intervention. Notez toutefois que même dans un cas aussi simple que celui-ci, il y a des étapes intermédiaires importantes – stockage de la nourriture et cuisine – qui ne figurent pas dans la chaîne des résultats.

Pour des projets plus complexes comme les projets de soutien aux moyens d'existence ou les interventions structurelles, dans lesquelles il faut bien gérer les extrants et les faire travailler pour atteindre les changements recherchés, la *chaîne des résultats n'est pas une théorie de projet suffisante*. Cela surtout parce qu'elle ne donne pas d'informations sur ce qui se passe entre l'extrait et le niveau de l'effet à court terme. Cette carence importante de la chaîne des résultats est également appelée « maillon manquant ».

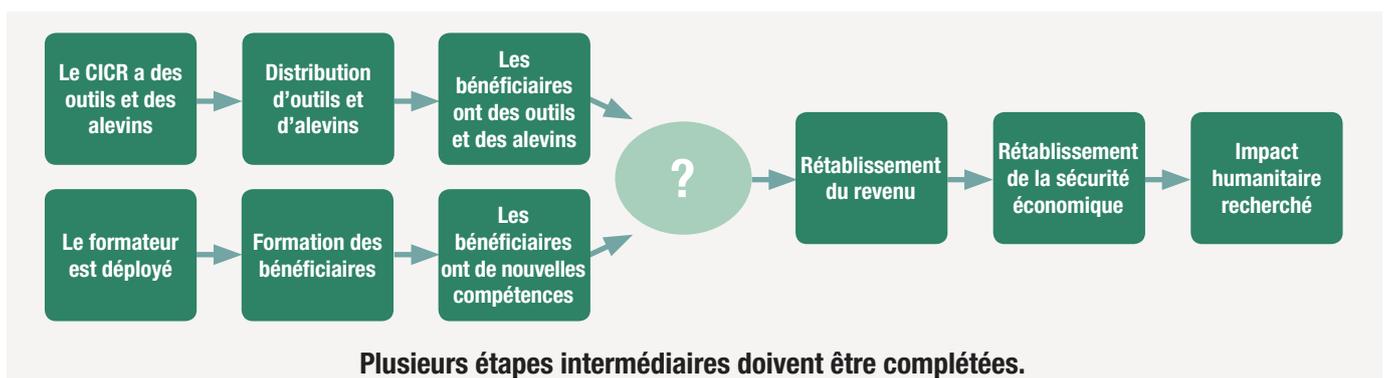


Figure 3.8 : L'écart entre les extrants et le niveau de l'effet à court terme est une carence importante de la chaîne des résultats.

Formulation d'un chemin d'impact

Pour les projets dans lesquels des extraits doivent être transformés pour atteindre les résultats, il est recommandé d'élaborer un chemin d'impact³⁸. Voici comment procéder :

- En partant de votre objectif spécifique (par exemple, « les bénéficiaires augmentent leur revenu »), vous travaillez à rebours et déduisez toutes les étapes intermédiaires nécessaires³⁹ (jalons). Pour cela, vous devez vous demander ce qui doit se passer pour que le revenu augmente. Réponse : « *Les poissons doivent être vendus sur le marché* ». Ensuite, vous vous demandez ce qui doit se produire pour que les bénéficiaires puissent vendre leur poisson sur le marché. Réponse : « *Les poissons commercialisables sont capturés* ». Continuez cette cartographie à rebours jusqu'au niveau de l'extrait ou de l'activité.
→ *Contrairement aux facteurs externes (voir section 3.2.3), toutes ces étapes intermédiaires (ou jalons) font partie intégrante du projet.*
- Le chemin d'impact doit être représenté visuellement comme une sorte de carte du projet. Il peut être dessiné ou composé de « post-it » ou d'images comme un collage. Comme les autres documents du projet, c'est un outil de travail qu'il faut *régulièrement revoir et mettre à jour*.
- Dans la théorie du changement, le processus consistant à établir un chemin d'impact est *aussi important que le résultat*⁴⁰. Il est fortement recommandé d'adopter une démarche participative pour élaborer la logique d'intervention, en associant toute l'équipe et les bénéficiaires ou autres parties prenantes. Les discussions sur les différentes étapes du projet, leur enchaînement, etc. aideront à dégager les hypothèses sous-jacentes⁴¹ et garantiront une compréhension commune du processus.

38 La notion de chemin d'impact, qu'on appelle également « chemin causal » ou « chemin du changement » est tirée de la théorie du changement, qui n'est pas traitée dans ce manuel. Pour une introduction à la théorie du changement, voir www.theoryofchange.org.

39 Dans la terminologie de la théorie du changement, elles sont également appelées « conditions préalables ».

40 Il faut souligner que la théorie du changement *n'est pas un processus rigide et formalisé*. Bien que la procédure décrite fasse généralement partie de la méthode, le processus d'ensemble autorise d'importantes variations. C'est volontaire et les praticiens considèrent que c'est une des forces de cette démarche.

41 Par exemple, les bénéficiaires et le personnel du CICR peuvent avoir différentes hypothèses sur la façon dont le poisson sera vendu, à savoir sur quel marché, comment s'y rendre, à quelle fréquence le poisson sera vendu, qui sont les acheteurs, etc. C'est donc en discutant de ces différentes étapes qu'un accord sera trouvé sur de nombreux aspects du projet.

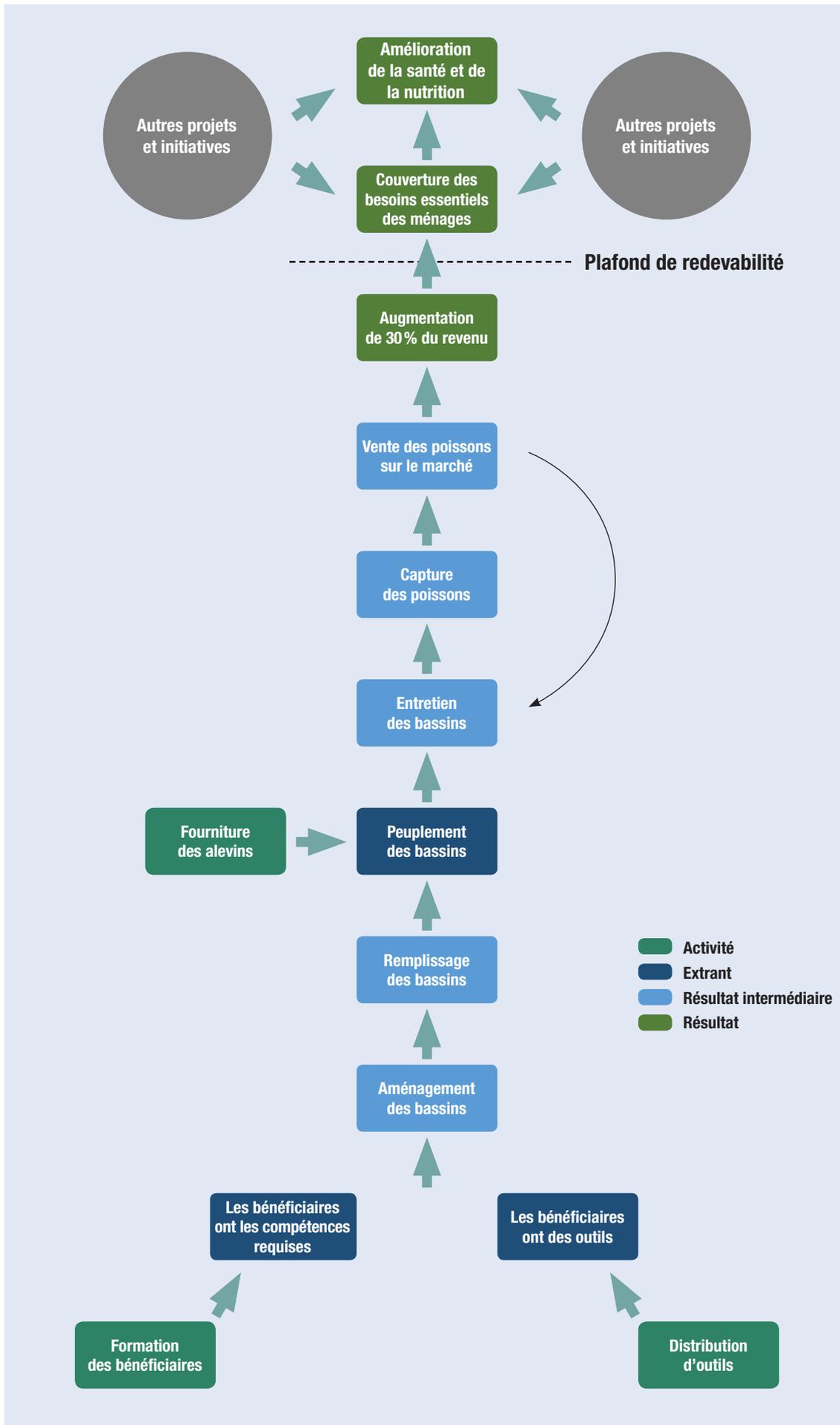


Figure 3.9 : Un chemin d'impact pour la deuxième étape du projet de Macondo. La première étape a consisté à aménager des bassins avec les associations d'agriculteurs (elle n'est pas présentée ici). La deuxième étape a ensuite démultiplié le projet en apportant un soutien individuel aux membres des associations.

Logique d'intervention et stratégies de sortie⁴²

Une autre question à poser est la suivante : *Où prend fin notre responsabilité à l'égard des bénéficiaires ?* Comme nous l'avons vu, les projets doivent *produire* des effets à court terme, mais ils ne peuvent que *contribuer* aux effets à moyen et long terme. En fait, ce transfert progressif des responsabilités ne doit pas être laissé au hasard et doit être soigneusement coordonné. Il faut élaborer une stratégie claire sur *la manière dont les bénéficiaires feront face après l'achèvement du projet*. Ces stratégies sont appelées *stratégies de sortie*. Les trois scénarios de base sont les suivants : retrait, réduction et fermeture⁴³. Ils sont expliqués au tableau 3.1 ci-dessous.

	Description	Exemple	Contexte type
Contexte type	La réduction des activités est une <i>diminution progressive</i> des activités du programme. La réduction des ressources employées par le CICR est souvent couplée à un transfert partiel de responsabilité aux parties prenantes locales. La réduction des activités précède souvent le retrait ou la fermeture.	Après plusieurs distributions générales de nourriture, le CICR passe au ciblage des ménages particulièrement vulnérables et à des dispositifs d'autociblage comme les programmes argent contre travail.	Transition de la crise aiguë à la crise chronique, où les activités de secours sont réduites
Retrait	Le CICR se retire totalement sans transférer le programme à une autre organisation pour la poursuite de la mise en œuvre. Dans l'idéal, le retrait intervient après que des changements permanents ou autonomes ont été réalisés, de sorte qu'il n'y a pas besoin d'autres intrants externes.	Le CICR se retire après l'achèvement d'une intervention de soutien aux moyens d'existence qui a fourni des intrants de qualité aux bénéficiaires et leur a permis d'acquérir de meilleures compétences.	Lors de la transition d'une situation de crise chronique à une situation de post-crise. Si les personnes ont pu reprendre leurs moyens d'existence et si les institutions et services essentiels fonctionnent correctement, le soutien n'est plus nécessaire.
Fermeture	Le CICR <i>transfère les activités du programme aux institutions locales ou aux communautés</i> . Dans la conception et la mise en œuvre du programme, l'accent est mis sur le renforcement des capacités institutionnelles afin que les organisations locales puissent continuer à fournir les services.	Le CICR se retire après une intervention structurelle qui a renforcé les capacités locales.	Situation de crise chronique ou de post-crise dans laquelle sont mises en œuvre des interventions structurelles ciblées sur le renforcement des capacités locales.

Tableau 3.1 : Typologie de base des stratégies de sortie courantes

Au final, le nom que nous donnons à notre stratégie de sortie n'a pas d'importance. Ce qui compte en revanche, c'est que *chaque projet prévoit une stratégie de sortie* qui précise comment sera gérée la transition des effets à court terme aux effets à moyen et long terme. La stratégie de sortie doit être documentée dans la proposition de projet.

⁴² Pour plus d'éléments sur les stratégies de sortie et la programmation, reportez-vous également au manuel *L'intervention EcoSec – mise en œuvre du projet*.

⁴³ Voir aussi Alison Gardner, Kara Greenblott et Erika Joubert, *What We Know About Exit Strategies, Practical Guidance For Developing Exit Strategies in the Field*, C-SAFE Regional Learning Space Initiative, 2005.

3.2.3 Détermination des facteurs externes importants et analyse des risques associés⁴⁴

De nombreux projets EcoSec sont conduits dans des environnements complexes et instables dans lesquels de multiples facteurs externes peuvent exercer une influence sur l'avancement du projet et sur ses effets. Cette section montre comment analyser et prendre en compte les risques liés aux facteurs externes.

Terminologie : risque et hypothèse

Tout facteur externe susceptible de faire obstacle à la réussite d'un projet représente un *risque*. Si vous prévoyez une distribution de semences, le climat est un facteur externe, et un *climat défavorable* est un risque pour votre projet puisque les cultures seront sans doute décevantes. En gestion de projets, les *risques détectés sont exprimés de manière positive sous forme d'hypothèses*. L'hypothèse concernant les conditions météorologiques serait que *le climat sera favorable à l'agriculture*.

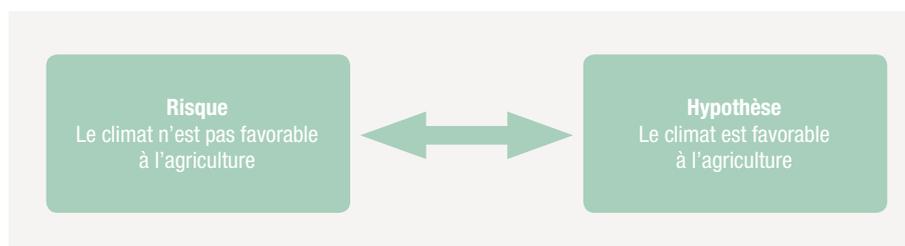


Figure 3.10 : Une hypothèse est l'expression positive d'un risque et inversement.

Évidemment, *un* seul des énoncés peut être vrai dans un cas donné. Une fois que le projet est lancé, le climat sera *soit* favorable, *soit* défavorable à l'agriculture, mais il ne peut pas être les deux à la fois.

Comment déterminer les facteurs externes pertinents pour le projet

Tous les facteurs externes susceptibles de retarder ou de perturber considérablement votre projet doivent être détectés, analysés et, s'il y a lieu, pris en compte dans la théorie de votre projet, en ajustant l'intervention pour réduire un risque donné (utilisation de pesticides pour protéger les cultures contre les parasites) ou, si c'est impossible, en suivant activement le facteur en question (climat).

Un moyen simple de déterminer les facteurs externes pertinents consiste à se demander, pour chaque étape de la logique d'intervention, *quelles sont les conditions nécessaires pour que le projet atteigne l'étape suivante*. Dans le cas de la pisciculture, par exemple, nous pouvons examiner l'étape suivante :

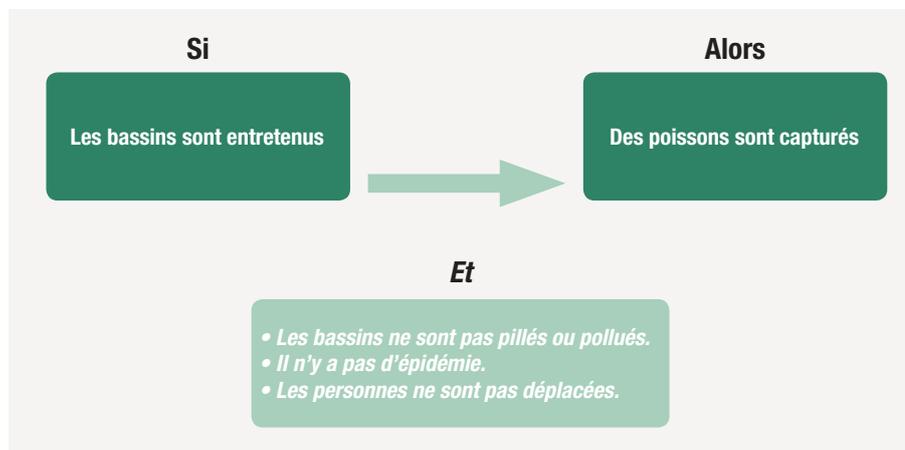


Figure 3.11 : À chaque étape de la logique d'intervention, certaines conditions doivent être réunies pour pouvoir atteindre l'étape suivante.

44 « Externe » signifie simplement qu'ils ne font pas partie du projet. Il peut aussi y avoir des difficultés liées à des *facteurs internes* (capacité à mobiliser des ressources en temps utile, enregistrement correct des bénéficiaires, etc.), mais ils sont essentiellement *sous le contrôle du CICR*, et une bonne planification peut minimiser les risques.

Si nous ajoutons les facteurs externes pertinents, la théorie de l'intervention pour cette étape devient :

« Si les bassins sont entretenus ET si ces trois hypothèses sont vérifiées, alors il sera possible de capturer du poisson ».

De même, il existe des facteurs externes essentiels à chaque étape de la logique d'intervention, de l'approvisionnement en intrants⁴⁵ jusqu'aux étapes du résultat final. Il faut bien garder à l'esprit que ces conditions sont toutes nécessaires à la réussite du projet et que même si une seule hypothèse n'est pas vérifiée, le projet peut échouer totalement ou partiellement. C'est la raison pour laquelle l'identification et l'analyse des facteurs externes (appelée analyse des risques) est une étape cruciale de la planification de projet.

À chaque fois que possible, cet exercice doit être également conduit de façon participative, car cela aidera à dégager les hypothèses sous-jacentes. Par exemple, vous ne savez peut-être pas que des oiseaux piscicoles peuvent être un problème à un certain moment de l'année et qu'il faut prendre des mesures de protection. De même, les bénéficiaires ne savent peut-être pas qu'il est important d'empêcher les croisements entre différentes générations de tilapias. Il est donc recommandé de procéder à un examen approfondi de la logique d'intervention avec des experts et les bénéficiaires pour déterminer tous les facteurs pertinents.

Remarque

Si possible, consultez également les enseignements tirés de précédents projets comparables. Pour ce faire, effectuez des vérifications au niveau local (experts, autres organisations) ainsi que dans les archives du CICR ou au Centre de ressources EcoSec⁴⁶.

Analyse des risques

L'analyse des facteurs externes et des risques associés peut être réalisée à l'aide d'un outil simple, l'arbre de décision.

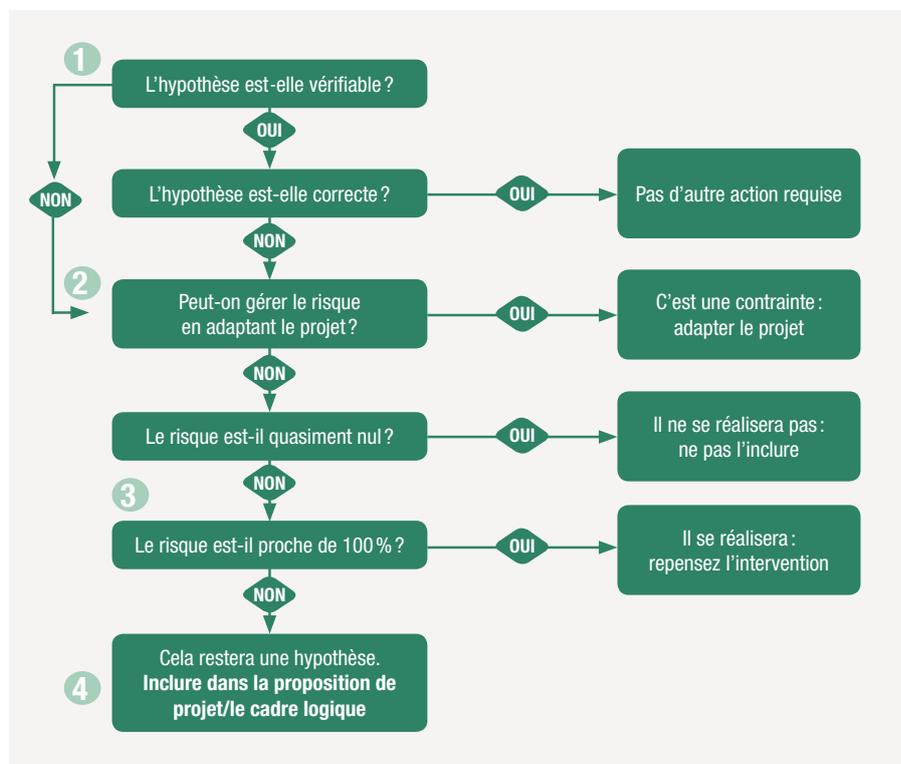


Figure 3.12 : Arbre de décision pour l'analyse des risques : chaque hypothèse/risque doit être analysée. Les quatre étapes indiquées sont examinées ci-dessous

45 La première étape dans de nombreuses interventions est la mobilisation des ressources telles que les semences, les vaccins ou les espèces (pour les transferts monétaires). La première hypothèse est donc que « la quantité et la qualité requises d'intrants sont disponibles ».

46 Un ensemble d'enseignements tirés de l'expérience des projets EcoSec devrait être disponible ultérieurement.

Étape 1 : L'hypothèse est-elle vérifiable ? Est-elle correcte ?

Premièrement, nous déterminons si l'hypothèse peut être vérifiée ou non *à ce stade (à l'étape de l'évaluation initiale et de la planification)*. À cet égard, les facteurs externes peuvent être divisés en deux catégories :

- a. *Conditions qui, à notre avis, sont déjà présentes, sans notre intervention, qui sont appelées « conditions existantes ».* La plupart sont vérifiables à l'étape de l'évaluation initiale et/ou de la planification et doivent faire l'objet de recherches lors de l'étude de faisabilité.

Exemples

De l'eau courante en quantité suffisante est disponible pour l'irrigation ; les bénéficiaires ont des compétences adéquates pour le maraîchage.

- Aucun suivi n'est nécessaire pour les hypothèses qui s'avèrent correctes (de l'eau courante en quantité suffisante est disponible).
- Une analyse complémentaire est nécessaire pour les hypothèses qui s'avèrent erronées (les bénéficiaires ont des compétences adéquates).

- b. *Les conditions qui, à notre avis, seront présentes ultérieurement, même sans notre intervention. Ces facteurs ne sont pas vérifiables pour le moment.*

Exemples

Le climat sera favorable à l'agriculture ; personne ne sera déplacé ; les récoltes ne seront pas détruites par les parasites.

- Une analyse complémentaire des hypothèses qui sont erronées ou qui n'ont pas pu être vérifiées est nécessaire.

Étape 2 : Peut-on gérer le risque en adaptant le projet ?

Si une hypothèse est erronée ou n'est pas vérifiable, l'étape suivante consiste à déterminer s'il est possible d'ajuster le projet pour éviter ou réduire le risque. Cette opération est appelée « atténuation des risques ».

Pour l'atténuation des risques, on peut envisager les facteurs externes du point de vue du cadre des moyens d'existence durables. Le potentiel d'atténuation et la stratégie dépendront de l'origine du risque, comme le montre le tableau 3.2.

	Exemples	Stratégies d'atténuation possibles
Facteurs externes relatifs aux actifs et à l'attitude des bénéficiaires*	Motivation et compétences des bénéficiaires, leur capacité de travail Possession d'actifs de production, etc.	Si nécessaire, on peut gérer la plupart de ces facteurs en les incluant dans le projet (renforcement/fourniture d'actifs). Des compétences agricoles insuffisantes peuvent être renforcées par une formation ; les outils qui manquent peuvent être remplacés, etc. Remarque : Le manque de motivation des bénéficiaires est un risque majeur. Il peut être réduit par des mesures qui renforcent la redevabilité, comme la participation.
Facteurs externes relatifs aux PIP**	Réseau d'électricité fonctionnel, accès au crédit, cadre juridique habilitant, etc.	On peut agir sur certains de ces facteurs par le soutien et la persuasion. L'accès au crédit peut être développé, un pont peut être réparé, les autorités locales peuvent être persuadées de revoir une politique restrictive, etc.
Facteurs externes relatifs au contexte de vulnérabilité	Insécurité, climat, épidémies, etc.	Il <i>n'est pas</i> possible d'agir directement sur ces facteurs, mais des stratégies d'atténuation sont peut-être possibles (vaccination, choix de semences résistantes à la sécheresse, etc.). Si le risque résiduel est important, il faudra reconsidérer le projet ou l'abandonner.

* En principe, les bénéficiaires font partie intégrante du projet, ce ne sont pas des facteurs externes. Cependant, des hypothèses erronées concernant les compétences et la motivation des bénéficiaires sont une erreur courante dans la planification de projets ; elles aboutissent souvent à des résultats médiocres. Il est très important d'évaluer ces facteurs pour les projets dans lesquels la participation des bénéficiaires au processus décisionnel est faible.

** En particulier, les parties prenantes externes (c'est-à-dire celles qui ne sont pas partenaires du projet) comme les autorités, d'autres organisations ou les opérateurs de marché pourraient avoir une influence positive ou négative sur le projet. Ce cas de figure est examiné à la section 3.2.4, consacrée à l'analyse des parties prenantes.

Tableau 3.2: La mesure dans laquelle les risques peuvent être atténués dépend étroitement du type du facteur externe.

Étape 3: Quelle est la probabilité de réalisation du risque ?

Pour les risques qu'il est impossible de gérer (totalement) en ajustant le projet, nous devons tenter d'évaluer la *probabilité* de réalisation. Bien qu'il soit impossible de prévoir le climat futur avec certitude ou si une population sera déplacée, on peut établir des *prévisions raisonnables* sur la base des événements passés. L'examen des données secondaires et les échanges avec les personnes (frise historique) peuvent donner d'utiles informations sur ce point.

Si la probabilité de réalisation des événements est faible (une sécheresse ne se produit approximativement que tous les dix ans en moyenne), nous supposons qu'ils ne se réaliseront pas.

En revanche, si la probabilité de réalisation des risques est forte ou très forte, ils représentent une menace importante pour le résultat positif du projet. Si, sachant qu'un déplacement entraînerait l'échec du projet, la population bénéficiaire a été déplacée trois fois au cours des cinq dernières années, nous devons peut-être reconsidérer l'ensemble du projet puisque la probabilité d'un nouveau déplacement est forte.

Étape 4: Risques résiduels

Il y a des risques qu'il est impossible de gérer totalement et dont la réalisation n'est ni probable ni improbable. Il faut documenter ces risques résiduels dans la proposition de projet et prévoir une stratégie d'atténuation. Les risques résiduels doivent faire l'objet d'un suivi actif au moment de la mise en œuvre.

Le tableau suivant illustre ces quatre étapes dans le cas du projet de Macondo.

Hypothèse	Est-elle vérifiable ?	L'hypothèse est-elle correcte ?	Peut-on gérer/ atténuer le risque* ?	Le risque est-il proche de zéro ?	Le risque est-il très élevé ?	Conclusion
Des alevins sont disponibles pour peupler les bassins.	Oui : étude de marché, consultation de spécialistes.	Oui	–	–	–	L'hypothèse est correcte ; pas d'action requise.
Les bénéficiaires ne sont pas déplacés.	Non, on ne peut pas savoir s'il y aura un nouveau déplacement.	On ne sait pas	Non	Non	Non	Cela restera une hypothèse – nécessité d'un suivi continu.
Les bénéficiaires peuvent mobiliser la force de travail nécessaire pour creuser les bassins.	Oui : consultation des bénéficiaires, des informateurs clés.	Oui, les bénéficiaires confirment qu'ils peuvent le faire.	–	–	–	Hypothèse correcte.
De l'eau courante est disponible en permanence.	Oui	Oui : les cours d'eau ne s'assèchent jamais.	–	–	–	L'hypothèse est correcte ; pas de suivi nécessaire.

Hypothèse	Est-elle vérifiable ?	L'hypothèse est-elle correcte ?	Peut-on gérer/ atténuer le risque* ?	Le risque est-il proche de zéro ?	Le risque est-il très élevé ?	Conclusion
Les bénéficiaires restent motivés tout au long du processus.	Non	On ne sait pas	La motivation des bénéficiaires est cruciale. Il convient de signer une lettre d'accord pour amener les bénéficiaires à respecter leurs engagements.	Non	Non	Cela restera une hypothèse – nécessité d'un suivi continu.
Il n'y aura pas d'épidémie.	Non, mais il y a lieu de consulter des experts.	On ne sait pas	La formation doit également couvrir les mesures de prévention des maladies.	Non	Non	Cela restera une hypothèse. Il faudra suivre en continu l'état de santé des poissons.
Les bassins ne seront pas pillés ni pollués.	Non	On ne sait pas	Difficile à atténuer.	Non	Non	Cela restera une hypothèse. Si des problèmes surviennent, voir si la Protection peut intervenir avec des groupes militaires/ armés – suivi continu nécessaire.
La demande de poissons restera forte.	Les prix sont stables et n'enregistrent que des fluctuations mineures.	L'arrivée des ouvriers qui construisent la voie ferrée entraînera sans doute une hausse des prix.	Non	Non	Non	Suivre le marché du poisson.

* Il y a des différences importantes dans le *moment et la durée* des facteurs externes car certaines conditions ne sont importantes qu'à un moment précis (par exemple, il ne faut une force de travail importante qu'au moment de la construction des bassins) tandis que d'autres restent importantes tout au long du projet (par exemple, les personnes ne sont pas déplacées.).

Tableau 3.3 : Liste (non exhaustive) des risques du projet de Macondo. Les risques résiduels qu'il est impossible d'éviter ou d'atténuer totalement devront être suivis.

Ne pas nuire : analyse et prévention des risques découlant du projet lui-même



Figure 3.13 : Il arrive que les projets humanitaires aient des conséquences défavorables pour certaines personnes. Source : Projet Sphère, illustrations de la Charte humanitaire.

Le principe « Ne pas nuire » est une obligation professionnelle et morale qui s'impose à tous les travailleurs humanitaires. Cela veut dire que dans la mesure du possible, nos projets *ne doivent pas avoir d'effets défavorables pour les bénéficiaires ou d'autres groupes de population*. Tout comme nous devons étudier les risques découlant de l'environnement auxquels un projet est exposé, nous devons également analyser le dommage potentiel *que nos projets pourraient causer*. Le tableau 3.4 donne des exemples de conséquences défavorables des projets EcoSec et de possibles stratégies d'atténuation.

Conséquences défavorables des projets EcoSec	Exemple	Stratégie d'atténuation possible
Baisse des ventes des opérateurs de marché	Une distribution de nourriture ou d'articles non alimentaires de grande ampleur pèsent sur la demande, ce qui entraînera des pertes pour les commerçants qui vendent ces articles.	Dans la mesure du possible, envisager une intervention en espèces ou en bons, qui permettrait également aux commerces locaux de bénéficier de l'intervention.
Hausse des prix du marché	Les travailleurs humanitaires épuisent les stocks sur le marché local en achetant directement des quantités importantes ou en distribuant des espèces ou des bons aux bénéficiaires. Si les produits se raréfient, une hausse des prix est probable. Elle affectera les non-bénéficiaires.	Évaluer la capacité d'approvisionnement du marché. Si la capacité est faible, envisager une assistance en nature ou une combinaison d'espèces et d'assistance en nature.
Tensions au sein de la communauté d'accueil.	Les PDI vivent dans des familles d'accueil. Une intervention du CICR cible uniquement les PDI. Cela engendre des tensions avec les résidents qui partagent leur nourriture et leur logement avec les PDI.	Associer les familles d'accueil au processus. Voir si elles peuvent bénéficier d'autres programmes (services de santé, WatHab). Étudier la possibilité d'aider les familles d'accueil (secours ou soutien aux moyens d'existence).
L'assistance bénéficie au final aux groupes armés.	Après une distribution, des hommes armés sont vus en possession d'articles distribués par le CICR. C'est une menace pour l'image du CICR, et sa neutralité peut être contestée.	Lorsque des groupes armés sont proches des bénéficiaires, il est impossible d'éviter totalement ce phénomène. Cependant, si le risque est détecté, tous les efforts doivent être faits pour cibler exclusivement les non-combattants. Une action de sensibilisation auprès des bénéficiaires pourrait aussi contribuer à réduire ce risque.
Déstabilisation des mécanismes d'adaptation existants	Un ménage dont le chef de famille est une femme est régulièrement aidé par sa famille. Lorsque le ménage est sélectionné pour recevoir une assistance, cette solidarité prend fin. Lorsque le programme d'assistance s'achève, le ménage ne peut plus compter sur le soutien régulier que lui apportait le réseau social.	Il est indispensable de comprendre les réseaux sociaux avant de cibler des ménages individuels. Essayer de s'appuyer sur les stratégies d'adaptation positives en place et de les renforcer. Avoir une stratégie de sortie bien définie !
Surpopulation et pressions accrues sur les ressources locales	La fourniture de secours centralisés pour un site de PDI facile d'accès déclenche de nouveaux mouvements de population. Les personnes se rendent sur les lieux où elles pensent pouvoir être aidées. Cela entraîne une surpopulation et exerce des pressions accrues sur l'infrastructure locale et les ressources naturelles.	Il est impossible d'éviter totalement ce phénomène. Toutefois, il est important d'apprécier la dynamique de la population, surtout des groupes de PDI, avant de mettre en œuvre un programme qui pourrait déclencher de nouveaux mouvements de population.

Tableau 3.4 : Exemples de conséquences défavorables des projets EcoSec. Il est indispensable d'avoir conscience des risques pour anticiper et minimiser les incidences négatives.

Quand effectuer l'analyse des risques ?

L'analyse des risques est un *processus continu et itératif* qui doit commencer dès que possible ! Cela veut dire qu'au cours de l'évaluation initiale, lorsqu'on détermine les options d'intervention possibles, il faut déjà commencer à recueillir le plus possible d'informations pertinentes sur la faisabilité des interventions les plus probables. Une étude de faisabilité plus détaillée et plus concluante peut être réalisée après un examen approfondi des options

d'intervention et l'élaboration d'une logique d'intervention. Cela implique aussi qu'il sera probablement nécessaire de recueillir des informations complémentaires sur la faisabilité du projet bien après l'étape de l'évaluation initiale.

3.2.4 Analyse des parties prenantes

Qu'est-ce qu'une analyse des parties prenantes et pourquoi est-elle nécessaire ?

Parfois, un projet échoue tout simplement parce que des acteurs locaux influents (parties prenantes) ne le soutiennent pas, voire le sabotent activement. Pour limiter ce risque, une bonne compréhension des intérêts des parties prenantes locales et de leur pouvoir d'influence sur le projet est nécessaire. L'analyse des parties prenantes est particulièrement pertinente dans les contextes opérationnels complexes impliquant plusieurs acteurs ayant des intérêts divergents.

En quoi une analyse des parties prenantes diffère-t-elle d'une évaluation initiale ?

Au cours de l'évaluation initiale, les acteurs importants tels que les groupes armés, les familles d'accueil, les autorités ou les autres organisations qui sont importantes pour la population cible sont identifiés et leur rôle est exposé dans l'analyse de situation. Cependant, l'analyse de situation porte sur l'influence réelle ou potentielle de ces acteurs sur la *situation générale* de la population. Lorsqu'une intervention est planifiée et que la logique d'intervention a été décrite précisément, il est utile d'évaluer la position des principaux acteurs à l'égard de l'intervention elle-même. Le projet peut-il les affecter ? Soutiendront-ils le projet ou y seront-ils opposés ?

Comment réaliser une analyse des parties prenantes

Les informations à fournir dans une analyse des parties prenantes peuvent se résumer à trois questions essentielles :

1. *Pour quels* acteurs cette intervention peut-elle être pertinente ?

En fonction de son type, l'intervention peut être pertinente pour un ensemble d'acteurs locaux. Une logique d'intervention détaillée devrait aider à identifier les parties prenantes.

2. *Quelles incidences* le projet aurait-il sur ces personnes ?

Leurs intérêts sont-ils compatibles avec l'objectif et les méthodes du projet ou pourrait-il y avoir un conflit d'intérêts ? Risquent-elles de subir des pertes importantes ou une perte d'influence ou de réputation ? Ce ne sont pas des questions faciles, car elles supposent de connaître les motivations réelles des parties prenantes. Bien qu'en général, les intérêts de certains groupes comme les commerçants du marché soient transparents et faciles à comprendre, d'autres acteurs peuvent avoir des intérêts dont ils ne souhaitent pas faire état publiquement⁴⁷. Dans cette situation, des sources d'informations fiables sont indispensables afin d'avoir un tableau réaliste des réseaux économiques et d'influence locaux.

3. *Comment pourrait-on atténuer les conflits d'intérêts potentiels sans compromettre le projet ?*

S'il vous est impossible de répondre aux intérêts (économiques) d'un ou de plusieurs groupes pour lesquels votre projet risque d'avoir des conséquences défavorables, demandez-vous quelle influence ils pourraient avoir sur le projet⁴⁸. Ce projet peut-il être exécuté comme prévu ou faut-il repenser l'approche ?

Tableau des parties prenantes

Un tableau des parties prenantes permet de résumer aisément les interactions entre le projet et les parties prenantes.

Exemple

Dans un camp de PDI en Irak, l'assistance aux nouveaux arrivants était apportée par l'intermédiaire de partenaires locaux comme les autorités politiques, la Société nationale et des représentants locaux influents. Aujourd'hui, EcoSec entend renforcer sa redevabilité à l'égard

⁴⁷ Bien que la corruption et la fraude soient très répandues dans un grand nombre de pays déchirés par la guerre où le CICR intervient, elles restent taboues et les personnes hésitent à en parler. Si un projet s'immisce (sans doute involontairement) dans ces zones grises de l'économie locale, il peut susciter une résistance passive ou active de la part de ceux qui risquent de perdre des clients. Dans les cas extrêmes, la sécurité du personnel peut être compromise.

⁴⁸ De par la nature même de son travail, le CICR ne pourra jamais satisfaire tout le monde. En général, l'assistance apportée aux victimes d'une partie au conflit peut être considérée par l'autre partie comme un soutien à l'adversaire. La direction devra donc négocier le périmètre de l'action humanitaire avec les parties au conflit.

de ses bénéficiaires, l'idée étant de leur confier des responsabilités en créant des comités de PDI et en les associant plus étroitement aux principales étapes du processus d'assistance (enregistrement, distribution, suivi). Cependant, des parties prenantes locales influentes seront ainsi écartées du processus. Un des représentants locaux influents (un « homme fort » local) déclare au CICR que « son exclusion implique qu'il ne peut plus garantir la sécurité du CICR dans un certain quartier ».

Le tableau 3.5 donne une vue d'ensemble des principaux défis et des stratégies d'atténuation dans ce cas.

Partie prenante	Comment la partie prenante serait-elle affectée par le projet ?	Position probable à l'égard du projet	Stratégies d'atténuation possibles
Personnes déplacées	Gagneront en autonomie grâce à une implication plus active dans le processus.	Accepteront et soutiendront la démarche.	Pas d'atténuation requise.
Résidents	Certains résidents reçoivent aujourd'hui (à tort) une assistance, ce qui est source de tensions au sein de la communauté. Une meilleure procédure d'enregistrement pourrait prévenir ce phénomène.	Préféreront sans doute un processus plus équitable et plus transparent.	Veiller à informer les résidents des changements et du nouveau système ; les associer au processus de transition.
Société nationale	A actuellement une influence considérable sur le processus. Celle-ci pourrait être réduite en conférant plus de responsabilités aux PDI.	Perdra de l'influence et de la visibilité. On ne sait pas dans quelle mesure elle sera en désaccord.	Veiller à ce que la Société nationale conserve un rôle important dans le nouveau processus.
« Hommes forts » de la communauté	Ils sont en mesure aujourd'hui d'allouer une part de l'aide aux habitants de leur zone d'influence. Ce ne serait pas possible avec le nouveau système.	S'opposeront très probablement au projet car ils perdront de l'influence. L'un d'eux a déjà menacé le CICR d'une « perte de sécurité ». Peuvent avoir recours à des mesures d'intimidation plus affirmées pour préserver le statu quo.	Engager le dialogue. Insister sur les bénéfices pour la communauté de résidents : <ul style="list-style-type: none"> • L'assistance apportée aux PDI allège la charge qui pèse sur les résidents. • Certains services (santé, eau) bénéficient aussi aux résidents. Demander des garanties de sécurité. Si elles ne sont pas données, il faudra peut-être reconsidérer les changements envisagés.
Autorités locales	Elles déclarent aujourd'hui qu'elles « distribuent » l'assistance. Elles perdraient en visibilité dans le nouveau système.	Ne sont pas favorables aux changements car leur visibilité/réputation en pâtirait.	Tenir les fonctionnaires bien informés, engager le dialogue.
Autres organisations humanitaires	Elles appliquent les mêmes mécanismes que ceux qu'utilisait le CICR jusqu'ici. Un changement opéré par le CICR pourrait les contraindre à repenser leurs procédures d'assistance.	Seront peut-être mécontentes parce que le système amélioré du CICR serait encore plus révélateur des carences du système actuel.	Engager le dialogue dès le départ. Étudier les pistes de synergies (par exemple, par l'intermédiaire du comité de PDI).

Tableau 3.5: Tableau des parties prenantes résumant les interactions potentielles entre le projet ou la nouvelle approche et les parties prenantes locales

Diagramme des interactions

On peut aussi, pour illustrer des relations de pouvoir complexes, établir un diagramme des interactions. Les flèches qui relient les parties prenantes indiquent les différents types de relations (solidarité, pression) et leur importance (flèches épaisses, flèches minces).

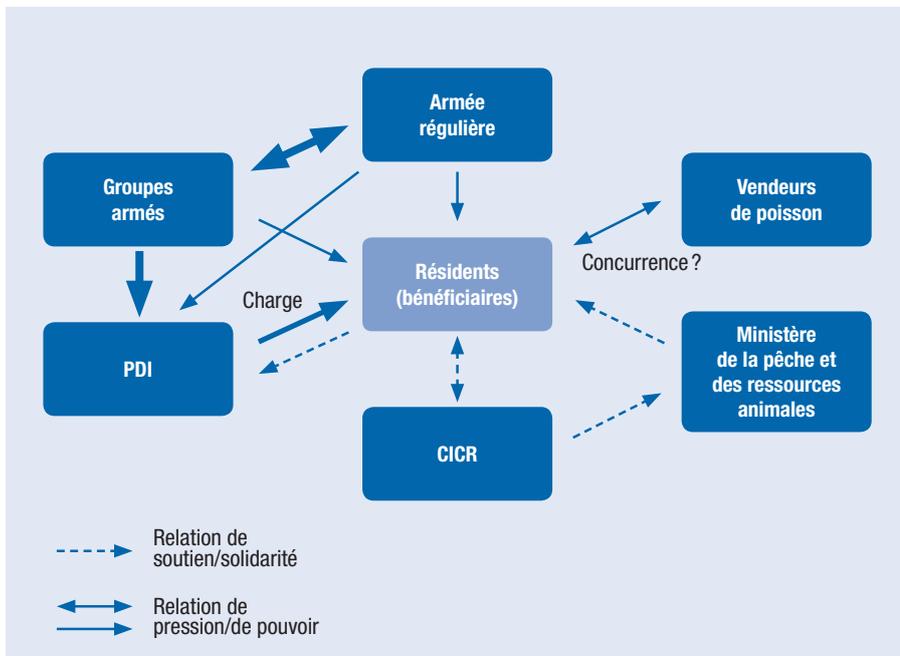


Figure 3.14: Un diagramme des interactions est un outil intéressant pour illustrer les relations entre les parties prenantes importantes.

3.2.5 Conception des cadres de suivi

Comme le précise la section 1.3.2, l'une des principales exigences de la GAR est que *l'avancement du projet doit être suivi en continu* afin de permettre un pilotage efficace et un bon apprentissage.

Pour cela, des cadres de suivi sont établis au moment de la planification. Ils contiennent les indicateurs clés et exposent une stratégie de suivi précise. Deux cadres de suivi sont pertinents pour les projets EcoSec : le cadre de suivi des résultats et le cadre de suivi des activités – ou processus – (également appelé plan des activités et des ressources ou plan d'action)⁴⁹.

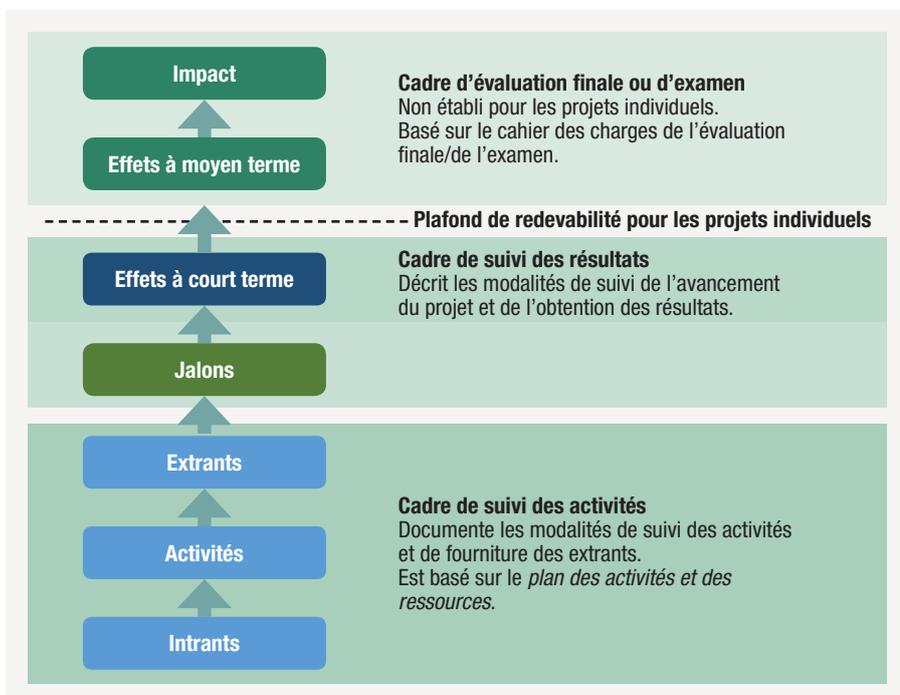


Figure 3.15: Le suivi des activités et le suivi des résultats font appel à un cadre de suivi qui permet de suivre la mise en œuvre du projet et la progression vers les résultats. Ces cadres sont élaborés au moment de la conception.

⁴⁹ Les cadres d'évaluation finale ou d'examen ne sont pas liés aux projets au niveau individuel. Ils sont établis sur la base du planning opérationnel de la délégation et ne sont pas décrits dans ce manuel.

Plus précisément, l'objet d'un cadre de suivi est d'établir un plan clair concernant :

- *ce qu'il faut mesurer* et comment les résultats seront analysés ;
- *quand* le mesurer ;
- *comment* le mesurer ;
- *qui doit s'en charger*.

Remarque

Pour une introduction générale aux cadres de suivi, voir les sections 2.6 et 2.7.

3.2.6 Élaboration du cadre de suivi des résultats⁵⁰

Le cadre de suivi des résultats est le cœur de la stratégie de suivi ; il définit les modalités de suivi des principaux objectifs du projet. Il est établi après validation de la logique d'intervention par l'analyse des risques. Lorsqu'ils élaborent le cadre de suivi des résultats, les chefs de projet peuvent encore ajuster l'objectif spécifique pour s'assurer qu'il est formulé autour des indicateurs les plus appropriés.

Cadre de suivi des résultats						
Objectif spécifique						
Indicateurs			Données requises	Échéance	Source des données	Responsable
Description de l'indicateur	Situation de base	Cible				
Indicateur d'effet 1						
Indicateur d'effet 2						
Indicateur d'effet 3						

Tableau 3.6 : Structure de base du cadre de suivi des résultats

Le cadre de suivi des résultats fait partie intégrante de la proposition de projet ; il est obligatoire pour tout projet EcoSec.

Sélection du ou des niveaux auxquels le changement doit être mesuré

Nous avons vu à la section 3.2.2 comment utiliser la logique d'intervention pour illustrer la transformation des extrants en effet à court terme (utilisé pour l'objectif spécifique). Cependant, pour être complète, une logique d'intervention doit aussi prévoir *quel usage les bénéficiaires feront des effets à court terme obtenus*. La nourriture produite sera-t-elle vendue ou servira-t-elle à couvrir les besoins alimentaires du producteur ? La majeure partie du revenu sert-elle à couvrir les besoins alimentaires ou est-elle absorbée par le loyer et les services essentiels ? Mieux nous comprenons la nature des liens entre les différentes composantes de base, mieux nous pourrions *prévoir comment les bénéficiaires utiliseront précisément les bénéfices d'une intervention*. Ces prévisions nous permettront ensuite de déterminer les indicateurs qui mesurent le changement au-delà de l'objectif spécifique et qui peuvent nous donner une idée plus précise de la réussite ou de l'échec du projet.

À titre d'illustration, nous pouvons examiner un exemple d'intervention simple dont l'objectif est de rétablir la production d'arachide d'une population rapatriée. D'après l'évaluation initiale et la logique d'intervention, les bénéfices directs les plus importants seront les suivants⁵¹.

- Les bénéficiaires augmentent leur production d'arachide de 50 % ;
- Le revenu des bénéficiaires augmente de 20 % ;
- Les ménages peuvent couvrir leur consommation d'arachide par leur production.

⁵⁰ Également appelé cadre de suivi des performances.

⁵¹ En réalité, l'augmentation des revenus aura plusieurs incidences sur la couverture des besoins essentiels. Cependant, pour mesurer au mieux le changement potentiel, il est utile de se concentrer sur les principales utilisations de la nourriture et du revenu.

Des énoncés clairs comme celui-ci sur les changements attendus du projet facilitent la sélection des indicateurs de résultats pertinents :

- Premièrement, un indicateur de résultat doit rendre compte aussi directement que possible de l'effet à court terme pour lequel l'objectif spécifique a été formulé. Dans cet exemple, *la quantité d'arachides récoltée* sera un bon indicateur du rétablissement (en quantité) de la production.
- Deuxièmement, puisque la plus grande partie de la récolte sera vendue pour obtenir un revenu, il est logique de mesurer *le montant de revenu généré* par la vente des arachides.
- Étant donné l'importance de l'arachide dans le régime alimentaire de la population en question, il pourrait être utile de suivre le *nombre hebdomadaire de repas contenant des arachides*.

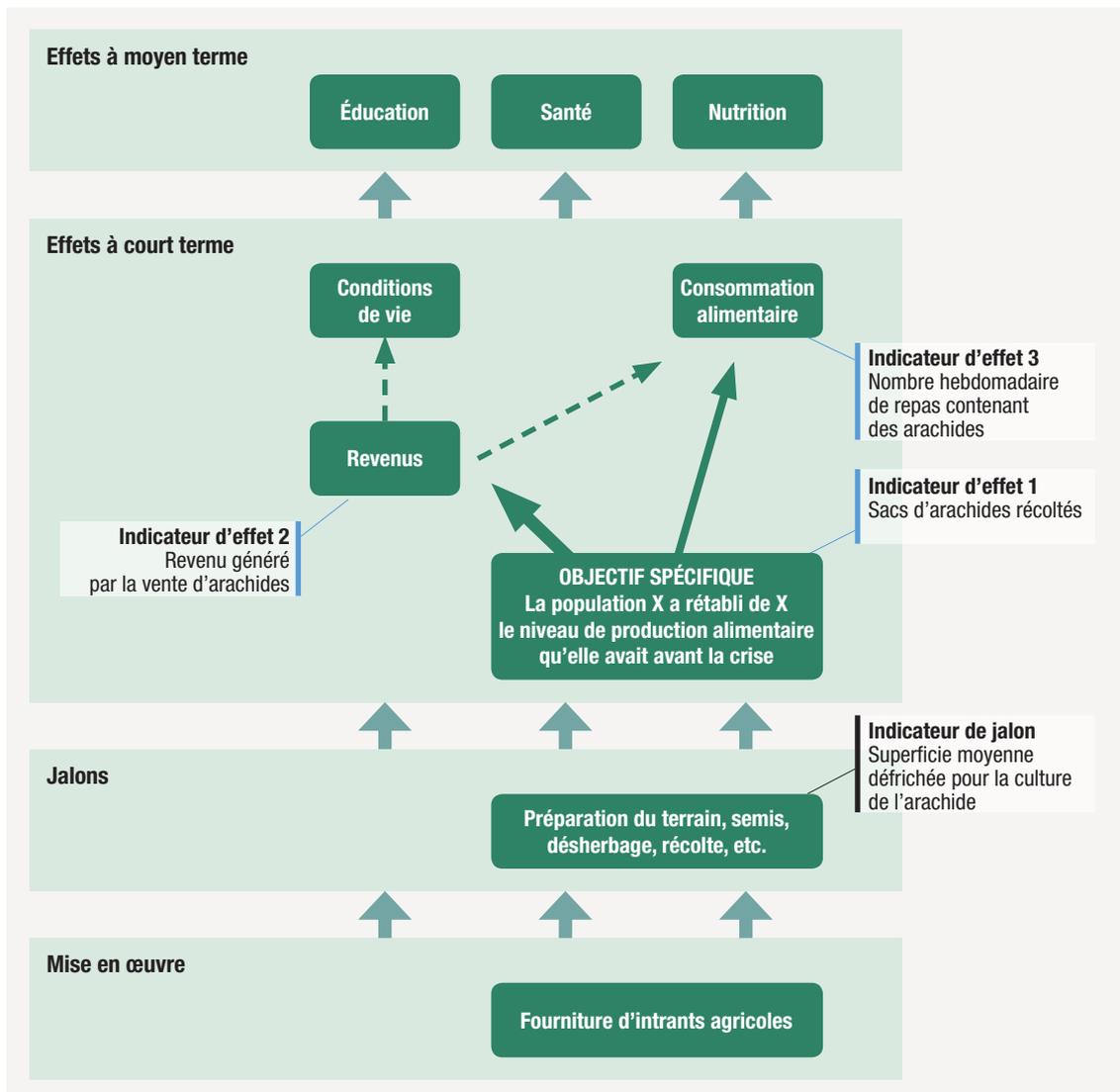


Figure 3.16 : Dans une intervention visant à rétablir la production alimentaire, il sera utile de suivre la production alimentaire, mais aussi de mesurer les effets à court terme étroitement liés à celle-ci comme la consommation alimentaire ou le revenu. L'usage qui sera fait des bénéfices du projet dépendra sans doute de la situation ; il doit être compris au moment de l'évaluation initiale.

L'usage que les bénéficiaires comptent faire des bénéfices du projet est une information essentielle qui doit être recueillie au moment de l'évaluation initiale ou de la conception.

Dans certains cas, le choix des résultats à suivre peut aussi dépendre des données de référence dont on dispose. Si ces données sont fragmentaires ou difficiles à obtenir, il est peut-être préférable d'utiliser les indicateurs qui ont été mesurés lors de l'évaluation initiale.

Remarque

Si les besoins risquent de persister après l'achèvement du projet, il pourrait être également utile, dans la mesure du possible, d'analyser toutes les composantes de base de la sécurité économique afin de mieux évaluer le niveau de sécurité économique des bénéficiaires. Cela permettra de déterminer si d'autres interventions sont nécessaires (qui pourront être exécutées par d'autres acteurs qu'EcoSec ou le CICR).

Suivi des jalons

Comme nous l'avons vu à la section 2.5.1, de nombreux projets comportent des étapes cruciales *précédant* l'étape des effets à court terme. Bien que l'atteinte d'un jalon ne permette pas de juger si l'objectif principal du projet est atteint ou non, il peut être utile de suivre ces étapes intermédiaires. D'une part, cela peut aider à suivre les risques résiduels potentiels et, d'autre part, cela peut donner des informations en temps utile sur d'autres problèmes que le projet a pu rencontrer. Idéalement, les indicateurs choisis pour suivre les jalons doivent être faciles à mesurer.

Dans l'exemple ci-dessus, la superficie (approximative) des terrains défrichés ou ensemencés peut être un jalon intéressant à mesurer. Si le suivi révèle que certains bénéficiaires n'ont pas préparé de terrain pour les semences distribuées ou que la surface réservée à cette plantation est très petite, il y a un problème. Il est possible que certains bénéficiaires n'aient pas confiance dans la qualité des semences, qu'ils aient l'intention de déménager à court terme ou qu'ils ne possèdent pas de terre à cultiver. Une détection rapide du problème peut permettre de le résoudre rapidement.

Sources d'indicateurs

Lorsque vous avez choisi le niveau auquel vous voulez mesurer le changement, vous devez trouver des indicateurs précis. En dehors de votre imagination, il y a essentiellement deux moyens pour les trouver : effectuer des recherches dans les ressources internes et externes sur des projets comparables, et consulter les bénéficiaires.

A. Ressources internes et externes

Voici quelques ressources recommandées :

- *Le cadre de référence EcoSec* (disponible au Centre de ressources EcoSec) contient une liste d'indicateurs privilégiés pour chaque composante de base de la sécurité économique. Il faut toujours le consulter lorsqu'on établit un cadre de suivi des résultats.
- *Projet Sphère, La Charte humanitaire et les standards minimums de l'intervention humanitaire*, 2011, www.sphereproject.org.
- *Global Food Security Cluster, Food Security Cluster Core Indicator Handbook*, version 3, septembre 2015, www.fsc.org.
- *Global Shelter Cluster, Shelter Cluster Indicator Guidelines*, Version 2, octobre 2013, www.sheltercluster.org.
- Sur les programmes d'aide directe en espèces : Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, *Liste de contrôle des principaux indicateurs des PTM, Boîte à outils pour les transferts monétaires dans les situations d'urgence*, 2015, www.rcmcash.org

B. Indicateurs basés sur la communauté

Pour que les bénéficiaires puissent réellement participer à la planification des projets, nous devons nous efforcer de les associer à la sélection des indicateurs de résultats. Concrètement, cela suppose de poser les questions suivantes aux personnes concernées : *En quoi votre vie va-t-elle changer si les objectifs du projet sont atteints ? Quel usage ferez-vous de ses bénéfices ?*

Dans l'exemple donné à la figure 3.17, plusieurs discussions de groupe ont été conduites avec les bénéficiaires de la communauté de Dinka Rek au Soudan du Sud. Les bénéficiaires ont été invités à énumérer les bénéfices qu'ils escomptaient d'un programme de soutien à l'élevage. L'importance des différents bénéfices a ensuite été quantifiée en utilisant la *répartition proportionnelle* (voir le manuel ECOSEC *Évaluer la sécurité économique*).

Les constats ont été étonnants. Il s'avère que l'influence de l'élevage sur la vie des bénéficiaires va bien au-delà des bénéfices tirés de la vente de produits de l'élevage et de la consommation de lait ou de viande. En fait, le deuxième bénéfice attendu de l'élevage était la facilitation des mariages. Il est également frappant de constater que la consommation de viande ne représentait que 6 % du bénéfice global.

Ces avis permettent de comprendre toutes les influences qu'un projet pourrait avoir sur la vie des bénéficiaires et peuvent donner des idées intéressantes d'indicateurs basés sur la communauté. Ils peuvent être utilisés, le cas échéant, pour compléter les indicateurs standards plus techniques tirés du cadre de référence EcoSec ou d'autres sources.

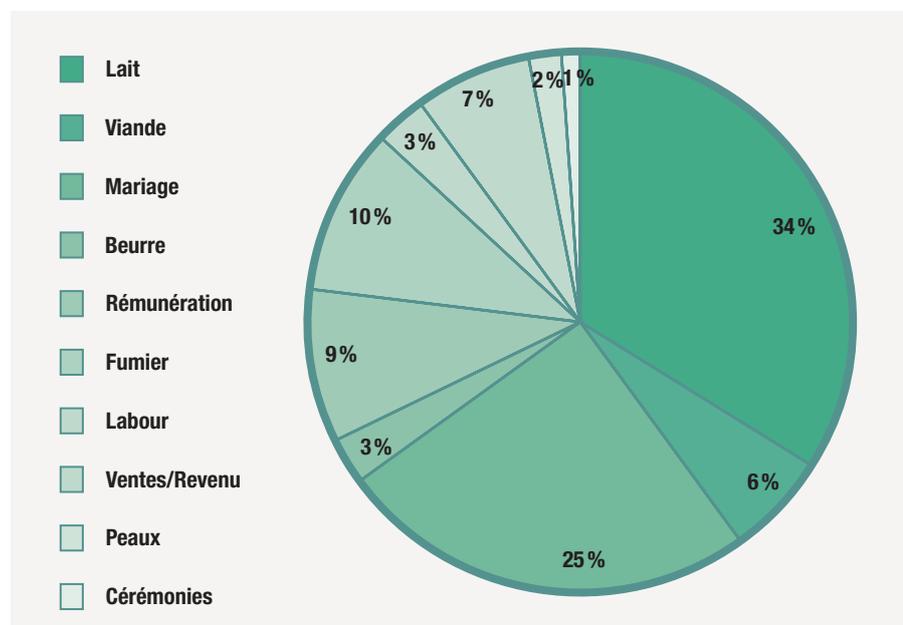


Figure 3.17 : Source : Andy Catley, *et al.*, *Participatory Impact Assessment*, Feinstein International Center, 2004, p. 19.

Les échanges avec les bénéficiaires autour des indicateurs ont aussi un intérêt plus pratique. Dans les situations où le suivi absorberait beaucoup de temps et de ressources pour le CICR, la participation de la communauté est une bonne solution pour réduire nettement les ressources que le CICR a besoin d'investir. Le choix d'indicateurs que les bénéficiaires pourront évaluer facilement favorisera leur participation active au suivi.

Exemple

Pour un projet de remise en état des systèmes de récupération des eaux de pluie, les techniciens du CICR peuvent choisir d'utiliser le volume en m³ comme indicateur de la quantité d'eau qui peut être stockée (extrait du projet). Pour la population locale, ces chiffres n'ont sans doute aucun sens. Cependant, lorsqu'ils examinent la taille du système de récupération, ils peuvent avoir une idée très précise du nombre d'animaux qu'il peut abreuver et pendant combien de jours.

Indicateurs qualitatifs

Les indicateurs qualitatifs (voir section 2.5.) rendent compte d'aspects moins concrets de la réussite d'un projet, comme la motivation ou l'opinion des bénéficiaires. Les retours d'information comme la satisfaction des bénéficiaires ou un classement de certains facteurs par priorité (préférences) apportent d'importantes indications sur la façon dont les personnes concernées perçoivent effectivement les résultats du projet. Il est possible d'accroître la pertinence des indicateurs qualitatifs par un recueil systématique⁵² et un échantillon représentatif. Dans l'idéal, on utilisera une combinaison d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs, comme dans le cadre de suivi des résultats de l'étude de cas de Macondo (tableau 3.6).

52 Par exemple, en demandant aux personnes interrogées d'évaluer leur satisfaction sur une échelle de un à sept.

Critères de sélection des indicateurs de résultats

Il est utile de tenir compte des critères suivants pour sélectionner des indicateurs :

- Validité : un bon indicateur de résultat mesure l'effet correspondant aussi directement que possible ;
- Fiabilité : les données de l'indicateur seraient identiques si elles étaient recueillies par d'autres personnes ;
- Sensibilité : l'indicateur est corrélé à l'effet qu'il vise à mesurer – autrement dit, il change si l'effet change ;
- Simplicité : les données sont faciles à recueillir ;
- Utilité : il doit être utile aux décisions ;
- Coût : la collecte des données doit être abordable.

Deux ou trois indicateurs de résultats quantitatifs donnant une bonne mesure des changements de la composante de base ciblée par l'objectif spécifique (et des composantes de base associées, le cas échéant) seront suffisants. En restreignant le nombre d'indicateurs, on réduit également la collecte de données au niveau des ménages, qui demande du temps et des ressources.

Valeurs de référence et valeurs cibles

Pour déceler les tendances d'un indicateur et évaluer la progression vers les résultats, il faut connaître la valeur de l'indicateur au démarrage du projet – sa valeur de référence – et fixer une valeur cible. En fonction de l'indicateur et s'il n'y a pas de données de référence disponibles (tirées, par exemple, d'une évaluation des besoins ou d'une analyse des problèmes), vous devrez peut-être recueillir des données de référence. À défaut, la première mesure peut servir de référence.

Pour être pertinent, l'objectif du projet doit permettre de résorber le ou les écarts de résultats des stratégies d'existence décelés lors de l'évaluation initiale. À défaut, le projet doit déclarer *comment la population affectée pourra résorber l'écart résiduel* (par exemple, par une assistance confirmée de l'État ou d'une ONG ou par de meilleures stratégies d'adaptation). Quoi qu'il en soit, l'objectif doit être réalisable.

Sources des données : moyens de vérification

Comme il est souvent nécessaire de recueillir les données pertinentes au niveau des ménages, le suivi des résultats peut être très gourmand en ressources. Il est donc indispensable de *bien réfléchir aux options de collecte des données pour chaque indicateur choisi au moment de la planification*. Voici quelques conseils pour réduire le temps et les ressources consacrés à la collecte des données :

- Déterminer s'il existe des données secondaires liées aux indicateurs pertinents ;
- Déterminer s'il est possible de recueillir des informations sous forme visuelle (photos/ vidéos) ;
- Déterminer s'il est possible de recueillir des données utiles aux indicateurs au moyen de technologies de pointe comme les vues aériennes, le GPS ou les images par satellite ;
- Déterminer s'il est possible de faire participer les bénéficiaires à la collecte et à la transmission des données et comment (Internet, textos, téléphone, mécanisme d'avis et de réclamation) ;
- Déterminer si certaines informations pourraient être recueillies dans le cadre d'entretiens à distance (par téléphone) ;
- Déterminer s'il est possible d'« externaliser » la collecte des données aux parties prenantes locales (agents chargés du suivi du projet, vétérinaires, techniciens agricoles locaux, personnel de la Société nationale, etc.).

Opérations gérées à distance

Dans un nombre croissant de contextes opérationnels, les contraintes de sécurité imposent une mise en œuvre à distance des activités EcoSec⁵³. Malheureusement, il est souvent impossible, de ce fait, de suivre directement les résultats au niveau des ménages. Cependant,

53 C'est-à-dire que les activités du projet comme les distributions ou le suivi sont exécutées par des partenaires locaux.

en dépit des fortes contraintes de ces opérations, nous devons quand même nous efforcer de planifier et d'exécuter une stratégie de suivi permettant de tirer des constats utiles et crédibles. Dans la pratique, cela fera très probablement appel à une combinaison de collecteurs de données et de méthodes.

Si un suivi des résultats profitable est clairement une des principales difficultés d'EcoSec dans les zones gérées à distance, il reste indispensable si nous voulons être redevables à l'égard de nos donateurs et des bénéficiaires et conserver notre crédibilité.

Exemple : Projets de bassins piscicoles pour les rapatriés à Macondo (Étape 2, bassins individuels)

Indicateurs		Cible	Données requises	Échéance	Source des données	Responsable
Description de l'indicateur	Situation de base					
Objectif spécifique <i>Au [laisser un délai de 18 mois à compter du démarrage du projet], 200 ménages résidents vulnérables de Macondo ont augmenté leur revenu mensuel moyen de 20 %. Cet objectif sera atteint en fournissant des alevins de tilapias productifs et des outils et en dispensant une formation à de meilleures pratiques de pisciculture.</i>						
Quantité moyenne de tilapias produite en kg/ménage/an	80	200	Production piscicole	Entre 12 et 18 mois à compter du démarrage du projet	Ménages	Agronome Agent de terrain Agent de suivi local
Revenu mensuel moyen en USD généré par la vente de poissons	7	15	Revenu généré par la vente de poisson	Entre 12 et 18 mois à compter du démarrage du projet	Ménages	Agent de terrain EcoSec
Contribution à la consommation alimentaire personnelle du ménage	Aucune	Les ménages consomment du poisson deux fois par semaine	Consommation alimentaire des ménages	6 mois après le démarrage du projet	SDAM/ ménages	Agent de terrain EcoSec
Réouverture de l'école primaire de quartier*	L'école est fermée	École fonctionnelle, deux instituteurs employés	Fonctionnement de l'école Pourcentage d'enfants qui fréquentent l'école	18 mois après le démarrage du projet	Conseil d'établissement Ménages	Agent de terrain EcoSec
Pourcentage de bénéficiaires très satisfaits du programme	50	75 %	Satisfaction des bénéficiaires	18 mois après le démarrage du projet	Ménages	Agent de terrain EcoSec

* Lors d'une discussion de groupe, les bénéficiaires ont déclaré qu'une des premières choses qu'ils feraient avec un revenu plus élevé serait de rouvrir l'école. Il faudrait pour cela employer deux instituteurs à plein temps.

Tableau 3.7 : Cadre de suivi des résultats pour le projet de Macondo. L'indicateur associé à l'école est un exemple d'indicateur basé sur la communauté dans lequel les bénéficiaires indiquent eux-mêmes les principaux bénéfices qu'ils attendent du projet.

Préparation de la mise en œuvre

A. Plan des activités et des ressources

Une fois que le cadre de suivi des résultats est achevé, l'étape suivante consiste à établir un *plan détaillé de mise en œuvre du projet*. L'outil recommandé à cet effet est le plan des activités et des ressources (également appelé plan d'action, voir l'annexe 2 du modèle de proposition de projet). Ce document forme également la base du cadre de suivi des activités du projet (également appelé cadre de suivi des processus ou cadre de suivi de la mise en œuvre).

Activités*	Échéance**						Responsable	Ressources et intrants requis†	Indicateur	Moyens de vérification
	Année									
	M	M	M	M	M	M				
Extrant 1										
Activité 1										
Activité 2										
Activité 3										
Extrant 2										
Activité 1										
Activité 2										

* Indiquer les principales activités confiées aux bénéficiaires et aux autres parties prenantes, comme les partenaires locaux, le personnel de la Société nationale, etc.
** Le calendrier peut être aussi détaillé que vous le souhaitez (jours, semaines, mois) ; il doit être adapté au projet. Si le projet déborde sur l'année suivante, il faut l'indiquer clairement ici.
† N'indiquer que les intrants majeurs ; des détails seront donnés dans le budget.

Tableau 3.8: Exemple de plan des activités et des ressources

Le plan des activités et des ressources décrit précisément comment les extrants du projet seront apportés. Il indique le moment auquel les activités doivent être exécutées, les personnes qui seront responsables et les ressources nécessaires. Enfin, il peut contenir des indicateurs et des moyens de vérification⁵⁴. L'avancement de la mise en œuvre d'un projet est souvent beaucoup plus facile à suivre que les résultats parce que le CICR a la responsabilité directe ou participe directement et que les procédures standards sont déjà en place (pour EcoSec, l'Administration et la Logistique).

Difficultés courantes

- Omission d'activités et de tâches essentielles ; la planification omet souvent les activités liées à la redevabilité (communication, mise en place et gestion d'un mécanisme d'avis et de réclamation, etc.) ;
- Sous-estimation du temps requis pour les différentes activités ;
- Non-prise en compte de l'interdépendance des activités ;
- Erreur d'allocation des ressources (exemple : prévoir deux tâches simultanées pour un même agent ou un même matériel) ;
- Désir de faire bonne impression en promettant des résultats rapides.

⁵⁴ Les activités d'EcoSec faisant déjà l'objet de procédures précises (outil de gestion des programmes EcoSec, logistique et rapports financiers), il n'est pas nécessaire que le plan d'action contienne des indicateurs et des moyens de vérification. Néanmoins, ce serait utile dans le cas d'une gestion à distance, où les activités sont exécutées par des partenaires du projet.

B. Budget

Lors de la planification, il faudra aussi établir un budget détaillé. On peut utiliser à cet effet un tableau similaire au tableau 3.8 (annexe 3 du modèle de proposition de projet).

Description du poste	Code comptable	Unité	Coût unitaire en USD	Quantité totale requise	Coût total en USD
Total en monnaie locale					
Total en CHF					

Tableau 3.9: Tableau de budget type. Un budget exact est un élément essentiel d'une bonne gestion de projet.

Bien que certains praticiens trouvent la tâche ennuyeuse, un budget précis est indispensable à une bonne gestion de projet! Le tableau 3.9 donne des exemples de difficultés courantes et des conseils pour les résoudre.

Difficulté	Stratégie d'atténuation possible
Changement important du nombre de bénéficiaires	Établir des prévisions solides tenant compte des mouvements migratoires éventuels entre l'évaluation initiale et la mise en œuvre. Prévoir un budget « généreux ». Essayer de réduire le plus possible le délai entre la conception et la mise en œuvre. Cela réduira le risque de changements importants dans cet intervalle. Il est parfois plus facile d'exécuter un « projet de suivi » que d'ajuster le budget pour une intervention en cours.
Le prix des articles achetés localement a été sous-estimé.	Si vous prévoyez d'acheter des articles sur place (animaux, semences, outils, etc.), consultez plusieurs vendeurs et associez la Logistique à l'estimation de prix initiale. Tenez compte des fluctuations saisonnières et des risques circonstanciels (forte hausse des prix due à l'augmentation de la demande, pénuries, etc.). Plus court est le délai entre la conception et la mise en œuvre, moins il y a de risques d'une forte variation des prix.
Des postes de dépenses nécessaires ont été omis dans le budget.	À l'aide de votre chemin d'impact (carte ou graphique), énumérez les ressources requises pour chaque étape. Cela peut aider à réduire le risque d'oublier des postes de dépenses nécessaires.

Tableau 3.10: Il est difficile d'établir un budget exact dans un environnement instable. Une planification inclusive et de bonnes prévisions peuvent réduire le risque de surestimation ou de sous-estimation grossière des coûts du projet.

3.2.7 Documentation de la conception du projet

A. Modèle de proposition de projet EcoSec

Jusqu'à récemment, la méthode d'enregistrement d'un modèle de projet était très variable d'une délégation et d'un service à l'autre. *Afin d'instaurer une approche plus homogène et plus rationnelle de la planification de projets, l'unité EcoSec recommande vivement au personnel d'utiliser le modèle de proposition de projet EcoSec* (annexe 1 et au Centre de ressources EcoSec). C'est le deuxième des trois documents fondamentaux utilisés pour les rapports.

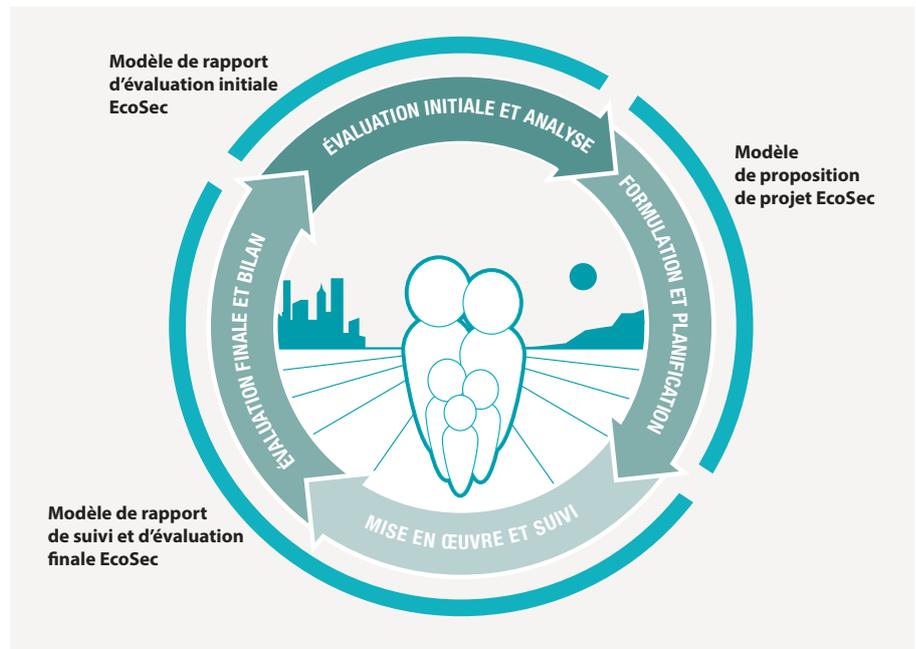


Figure 3.18 : Le modèle de proposition de projet couvre toutes les étapes de la planification et prépare la mise en œuvre.

- ✓ Les délégations peuvent, si nécessaire, adapter les documents à leur contexte précis.
- ✓ Les sections du modèle constituent une check-list et non une structure à suivre impérativement. On peut donc en adapter la forme et fournir une partie du contenu sous forme de cadre logique, de figure ou de carte (pour la logique d'intervention par exemple) ou sous une autre forme.
- ✓ Une proposition de projet doit au moins contenir les éléments suivants :
 - Des informations générales sur le projet et la population assistée;
 - Une description du projet comprenant :
 - le contexte du projet (principaux constats de l'évaluation);
 - ses objectifs;
 - la logique d'intervention;
 - les hypothèses relatives aux risques résiduels et aux stratégies d'atténuation des risques;
 - la stratégie de sortie du projet;
 - Un cadre de suivi des résultats;
 - Un plan des activités et des ressources (cadre de suivi des activités);
 - Un budget précis.
- ✓ La proposition de projet est un document de travail qui devra être ajusté et mis à jour.

B. Matrice du cadre logique

La matrice du cadre logique – ou plus simplement « cadre logique » – est l'élément clé de *l'approche par le cadre logique*, une méthode de planification simple et structurée. La matrice est un outil standardisé qui résume les aspects essentiels de la planification de projet (hormis le budget) dans un tableau unique. Elle est encore très souvent employée par de nombreux chefs de projet, tant au CICR qu'ailleurs.

	Logique d'intervention	Indicateurs	Moyens de vérification	Hypothèses
Impact humanitaire	Gains de bien-être et de dignité de la population cible.	Indicateurs généraux de l'état de santé et de l'état nutritionnel Taux d'alphabétisation	Chiffres du système de santé publique	
Effet à moyen terme	200 ménages rapatriés à Macondo sont en mesure de couvrir durablement leurs besoins essentiels.	Consommation alimentaire Conditions de vie	Visites aux ménages	
Effet à court terme	200 ménages rapatriés à Macondo couvrent 30 % de leur budget en produisant du poisson.	Revenu et dépenses mensuels Quantité de poissons capturés Contribution à la consommation du ménage	Entretiens avec les ménages Visites de suivi	Le relèvement économique se poursuit. La stabilité politique va durer. Pas d'arrivée conséquente de nouvelles PDI.
Extrant	200 bassins ont été aménagés. Les bénéficiaires ont des compétences adéquates pour la pisciculture.	Nombre de bassins aménagés Nombre de bénéficiaires formés	Visites de terrain, photos, suivi Compte rendu de formation et liste de présence	Pas d'épidémie Pas de pillage des bassins Les sources d'eau resteront suffisantes. La demande de poisson reste forte ou augmente.
Activités	Fourniture d'outils, fourniture d'alevins Formation des bénéficiaires Soutien continu assuré par les formateurs Suivi	Nombre de bénéficiaires ayant reçu des outils et des alevins (type, quantité, moment) Nombre de formations dispensées Nombre de visites/séances, de soutien, reçues Visites de suivi effectuées	Certificats de distribution Compte rendu de formation Comptes rendus des agents de suivi Rapports de suivi établis par le personnel EcoSec	La population n'est pas déplacée. Les bassins restent accessibles. Les nouvelles techniques sont correctement appliquées.
Intrants	Suivant budget.	Demande d'achat, reçus, devis quantitatifs, etc.	Conditions préalables	L'accès reste satisfaisant

Tableau 3.11 : Cadre logique simple résumant les points clés du projet de bassins piscicoles

Bien que le cadre logique ait l'avantage de résumer les aspects clés d'un projet et de permettre de les voir en un *seul coup d'œil*, il a aussi des inconvénients :

- Il se limite à l'utilisation de la chaîne des résultats comme logique d'intervention standard (première colonne). C'est pourquoi il n'est pas adapté aux interventions plus complexes comme les projets de soutien aux moyens d'existence, qui requièrent une stratégie de projet plus détaillée.
- Il n'est pas facile de trouver le juste équilibre entre la fourniture d'informations détaillées (qui sont nécessaires si l'on veut que le cadre logique soit un outil de planification utile) et un tableau aéré et facile à lire. Bien souvent, il n'est pas possible de présenter toutes les informations pertinentes dans un seul tableau.
- Au niveau des projets, il n'est pas nécessaire d'inclure des indicateurs et des moyens de vérification pour les effets à moyen et long terme.

Format de la proposition de projet et matrice du cadre logique

Auparavant, les unités opérationnelles d'EcoSec utilisaient toutes des modèles de proposition de projet différents car aucun format standard n'avait été recommandé. Un rapide examen des propositions de projet EcoSec établies par différentes délégations a révélé une confusion considérable entre les éléments clés de la planification comme le cadre logique, le cadre de suivi des résultats ou la logique d'intervention dans de nombreuses propositions. Étant donné leurs similitudes et leurs recouvrements partiels, ces éléments étaient mal combinés dans de nombreux projets, ce qui entraînait fréquemment des redondances et des incohérences dans la description de la théorie du projet.

Pour résumer les différences et les similitudes entre la matrice du cadre logique et le modèle de proposition de projet, on peut dire que le modèle de proposition de projet contient tous les éléments pertinents du cadre logique, mais qu'il décompose ces informations en sections (les annexes) plus faciles à gérer.

	Logique d'intervention	Indicateurs	Moyens de vérification	Hypothèses
Impact humanitaire				
Effet à moyen terme	2			
Effet à court terme	1	4		
Extrant				3
Activités		5		
Intrants	6		Conditions préalables	

Figure 3.19: Pour l'essentiel, le modèle de proposition de projet et la matrice du cadre logique contiennent les mêmes informations. Pour faciliter la lecture de ces informations et ajouter de la flexibilité, les différentes sections ont été décomposées en unités.

Place des éléments de la matrice du cadre logique dans le modèle de proposition de projet

1. Objectif spécifique: point 13
2. Logique d'intervention: point 14. Choisir le type de logique d'intervention le plus adapté au projet. Pour les projets plus complexes qu'une distribution ponctuelle, il est conseillé de représenter la logique d'intervention sous forme graphique (arbre, chaîne de causalité, carte, etc.).
3. Analyse des hypothèses/risques: point 15
4. Cadre de suivi des résultats: Annexe 1
5. Plan des activités et des ressources: Annexe 2
6. Budget: Annexe 3

Cela signifie que hormis les deux premières lignes – *impact humanitaire* et *effet à moyen terme* – dont on n'a pas besoin, toutes les informations présentées dans la matrice figurent aussi dans le modèle de projet. Comme le modèle est une check-list ajustable, les différents éléments peuvent être présentés sous la forme qui semblera utile, quelle qu'elle soit⁵⁵.

Il est possible d'utiliser une matrice du cadre logique pour les projets plus simples, auquel cas il n'est évidemment pas nécessaire de répéter les informations dans les annexes du modèle.

⁵⁵ Les hypothèses et les stratégies d'atténuation peuvent être énumérées dans un tableau, la logique d'intervention peut être présentée sous forme de schéma ou d'image d'une carte interactive, tandis que le cadre de suivi des résultats et le plan des activités et des ressources ont chacun leur structure propre.

Remarque

Il faut garder à l'esprit que ces documents sont des documents de travail. Ils doivent donc être régulièrement ajustés et mis à jour.

3.2.8 Conception du projet et redevabilité envers les populations affectées

Comme l'indique la section 2.4, la redevabilité envers les populations affectées n'est pas un processus précisément défini, mais une approche globale garantissant que la planification et la mise en œuvre de l'assistance que nous apportons respectent pleinement les besoins et priorités réels des personnes. Il y a toutefois plusieurs étapes qu'il est recommandé de suivre. Elles sont résumées à la figure 3.20 :

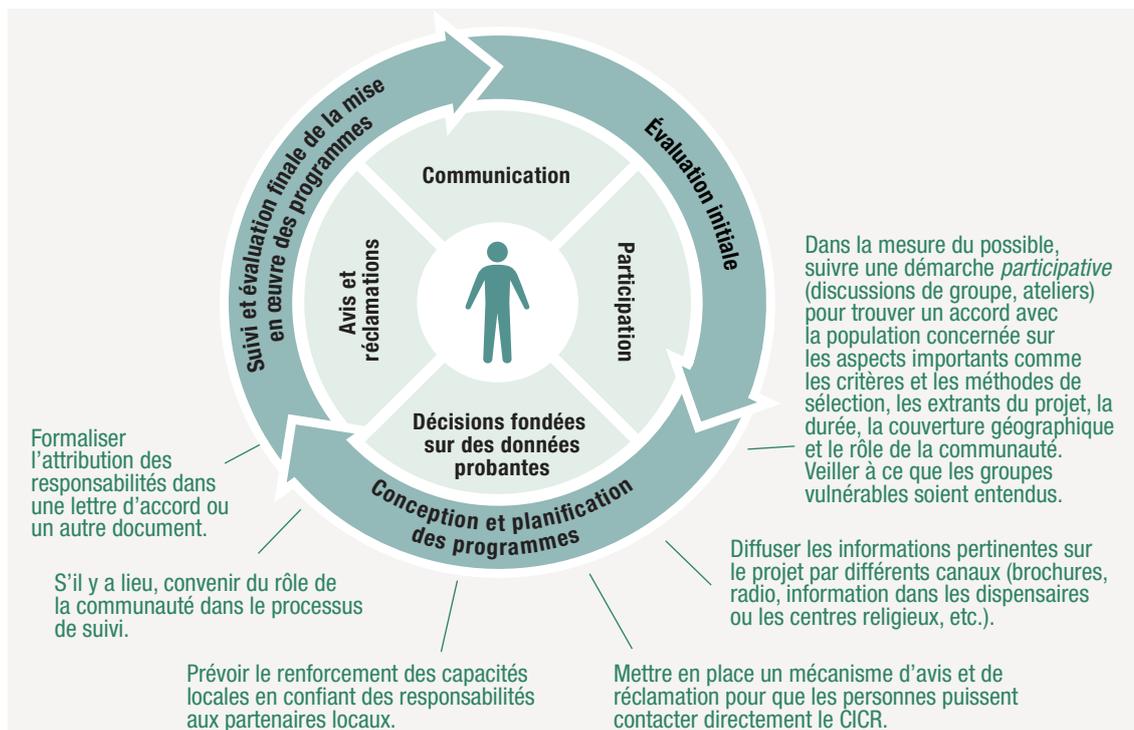
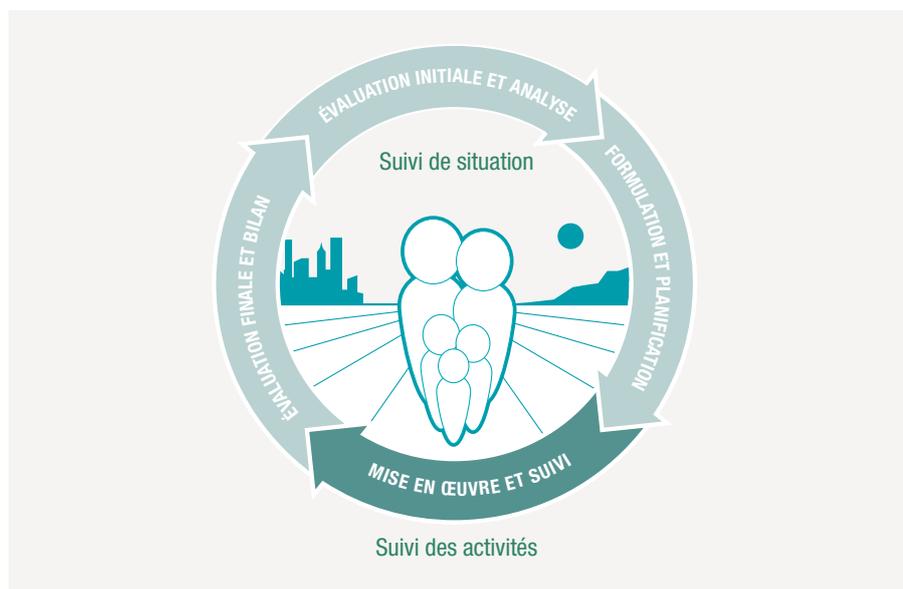


Figure 3.20: Étapes recommandées pour renforcer la RPA à l'étape de la conception du projet.

3.3 ÉTAPE 3: MISE EN ŒUVRE ET SUIVI⁵⁶



⁵⁶ La mise en œuvre des différents types de projets EcoSec est examinée dans le manuel et le module de formation de base M 3: *L'intervention EcoSec – mise en œuvre du projet.*

Les sections 3.3.1 et 3.3.2 présentent les notions fondamentales du *suivi de situation* et du *suivi des activités*. Comme, en général, ces deux types de suivi n'impliquent pas beaucoup de collecte et d'analyse (systématiques) des données, elles seront décrites très brièvement. Le suivi des résultats, qui peut commencer à l'étape de la mise en œuvre, sera présenté à la section 3.4.

Remarque

Les aspects pratiques de la mise en œuvre de différents types de projets EcoSec sont examinés dans le manuel *L'intervention EcoSec – mise en œuvre du projet*.

3.3.1 Suivi de situation ou évaluation continue

Le suivi de situation est une évaluation *continue* de l'environnement qui permet de déceler les changements importants survenant dans le contexte (du projet). Il vise à permettre une réaction rapide et efficace aux changements importants. Il peut être actif ou passif.

Suivi de situation passif ou évaluation continue

En termes simples, ce type de suivi consiste à *être attentif à ce qui se passe. Tout le monde le fait et ce n'est pas lié à un projet en particulier*. Il s'agit en fait de *regarder et d'écouter* en continu. Lire la presse, échanger régulièrement avec un contact ou regarder les informations à la télévision, c'est un suivi de situation passif. Que quelque chose se soit produit ou non, on veut simplement rester informé. En règle générale, maintenir un bon réseau de contacts et suivre les médias peut être suffisant⁵⁷. Le suivi de situation passif est une activité continue qui n'est pas directement liée à une intervention et qui intervient tout au long du cycle du projet.

Suivi de situation actif

Ce type de suivi implique une *préparation active pour suivre des aspects précis de la situation*, soit parce que nous *anticipons un changement*, soit parce que ce sont des *risques que nous avons décelés*. Ce type de suivi de situation a donc un objectif précis, qui est défini à l'avance. Il est souvent lié à une intervention spécifique. Éléments faisant généralement l'objet d'un suivi :

- *risques résiduels* détectés pour le projet (indiqués dans les hypothèses relatives aux facteurs externes);

Exemple

Dans un projet de soutien à l'agriculture pour les rapatriés, on a déterminé que l'accès au marché est crucial et qu'il est menacé par la présence de groupes armés. Un suivi est donc nécessaire.

- *changements importants anticipés*;

Exemple

Si un nouveau règlement modifie le statut des réfugiés dans un pays voisin, d'importants mouvements de population en direction du pays d'origine sont à prévoir. Il faut effectuer un suivi actif de ces mouvements de retour ainsi que des équipements de transport et de logement.

- *possibles effets défavorables du projet*; l'analyse des risques peut avoir également montré que le projet pourrait causer des dommages aux personnes ou à l'environnement. Un suivi actif de ces aspects peut donc être nécessaire (ne pas nuire).

Exemple

Le camp géré par le CICR appauvrit-il les ressources locales? Contamine-t-il les sources d'eau?

⁵⁷ Autres exemples de sources qu'il est possible de suivre : flux RSS, pages Internet, souscription à des informations par mail auprès de sources clés et participation à des réunions de groupe et de coordination.

Informations à recueillir dans le cadre du suivi de situation

Les éléments qui font couramment l'objet d'un suivi de situation sont les suivants (liste non exhaustive) :

Partie du contexte du projet	Éléments types à suivre
Contexte de vulnérabilité	Catastrophes naturelles, épidémies, conflit et insécurité, variations saisonnières (hiver, inondations, pic de malaria), crise économique, etc.
PIP	Indicateurs économiques et de crise économique, restrictions à la circulation des personnes et des marchandises, fonctionnement des infrastructures vitales, fonctionnement des services et institutions essentiels, évolution du marché (offre et demande, prix), élections, nouvelle réglementation, etc.
Populations	Mouvements de population, changement de composition de la population (genre, statut), changement important dans les actifs des personnes, etc.

Tableau 3.12: Aspects faisant généralement l'objet du suivi de situation

Le suivi de situation étant une activité continue portant sur un vaste périmètre, il est intrinsèquement moins structuré que les autres types de suivi. Ce qui compte en dernier ressort, c'est qu'il permet de *détecter précocement des changements importants de la situation, ce qui permet une réaction rapide et efficace de notre part.*

3.3.2 Suivi des activités ou du processus

Le suivi des activités (ou du processus) s'intéresse à *l'avancement de la mise en œuvre du projet*; il doit apporter des réponses aux questions suivantes :

- A-t-on mobilisé les bonnes ressources au plan quantitatif et qualitatif ?
- Les activités ont-elles été exécutées comme prévu ?
- Les bénéficiaires ont-ils accès aux extrants convenus du point de vue de la quantité, de la qualité et du délai ?
- Le budget et le calendrier ont-ils été respectés ?

Les retards, les changements importants apportés au plan et les carences doivent être expliqués; il faut expliquer, par exemple, pourquoi la distribution a été retardée ou pourquoi certains bénéficiaires n'ont pas reçu tous les articles.

Le suivi des activités est assuré par le personnel chargé de la mise en œuvre.

L'objectif est de suivre la mise en œuvre du projet et, s'il y a lieu, d'ajuster les activités en cours ou prévues. Certains constats du suivi des activités peuvent aussi permettre de tirer des enseignements qui pourront être mis à profit dans des projets analogues.



Figure 3.21 : Une campagne de traitement et de vaccination des animaux est une activité cruciale qui doit être bien documentée, Al Ashah, Yémen, 2016.

Informations à recueillir dans le cadre du suivi des activités

Le cadre sous-jacent du suivi des activités est le *plan des activités et des ressources* (section 3.2.6). Il indique précisément à quel moment les différentes activités doivent être exécutées, qui est responsable et quelles ressources il faut mobiliser. Il peut aussi déjà contenir des indicateurs et des moyens de vérification pour chaque activité. La figure 3.2.1 donne des exemples d'indicateurs et de moyens de vérification pour les différentes étapes de la mise en œuvre.

	Intrants	Activités	Extrants	Résultats à court terme
Exemples d'indicateurs de processus	Type d'article ou de service, quantité achetée, prix unitaire, etc.	Montant en espèces ou nombre d'articles distribué, nombre d'animaux vaccinés, nombre de maisons reconstruites, etc.	Nombre de bénéficiaires qui ont des produits (type, quantité, qualité) ou qui ont bénéficié ou bénéficient de services ou d'infrastructures	
Moyens de vérification	Liste de colisage, lettre de voiture, reçu	Rapport de distribution, certificat de distribution, récépissé du service fourni	Visite aux ménages	
Remarques	Informations fournies par la Logistique ou EcoSec	Informations recueillies par EcoSec lors de la fourniture des produits ou des services	Suivi post-distribution	

Figure 3.22 : Exemples d'indicateurs et moyens de vérification utilisés pour suivre la mise en œuvre du projet

Processus de suivi des activités

Si le CICR se charge lui-même de la mise en œuvre, les étapes des extrants et des activités seront en principe faciles à suivre, car le CICR les gère directement. Le fait que des procédures standards organisent les modalités d'achat des biens et des services, ainsi que leur transport et leur fourniture facilite considérablement la documentation de l'avancement du projet. Il est moins facile de documenter la fourniture effective des extrants, car la réception des biens et des services doit être vérifiée *au niveau des bénéficiaires*⁵⁸. Le plus souvent, un *suivi post-distribution* est effectué afin de vérifier que les bons articles ou services ont été reçus par les bonnes personnes au bon moment.

58 Un rapport de distribution indique seulement que l'activité a été exécutée. Ce n'est pas la même chose que savoir si la population cible a accès aux produits ou services. Il arrive que les produits ne soient pas remis aux bonnes personnes ou qu'ils soient endommagés. Il arrive aussi que des groupes armés ou des agents du gouvernement confisquent une partie de l'assistance.

Si le CICR travaille avec un partenaire pour la mise en œuvre, comme la Société nationale⁵⁹, il faudra peut-être adapter la stratégie de suivi car le retour d'informations sera effectué en partie par du personnel extérieur au CICR.

Remarque

Les rapports consignants les constats du suivi de situation et du suivi des activités sont examinés à la section 3.4.

3.4 ÉTAPE 4: ÉVALUATION FINALE ET BILAN

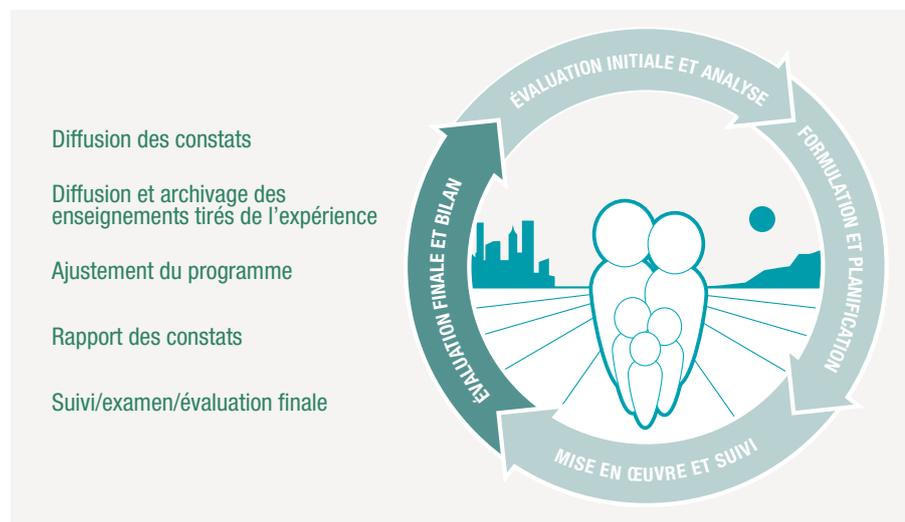


Figure 3.23 : Les principales étapes du processus de suivi et d'évaluation

Cette section :

- présente brièvement le contenu et l'objet du suivi des résultats, de l'examen et de l'évaluation finale ;
- décrit le *processus* de suivi des résultats pas à pas. La description du processus sera générique pour les parties qui sont identiques ou similaires dans les différents types de suivi et d'évaluation, mais elle donnera des informations complémentaires lorsqu'elles diffèrent.
- examine comment mettre à profit les constats du suivi et de l'évaluation dans les projets en cours et futurs.

3.4.1 Types de suivi et d'évaluation

Suivi des résultats

Le suivi des résultats couvre l'étape du projet au cours de laquelle les extrants sont transformés en effets à court et moyen terme (« étape des résultats »). Il est habituellement exécuté par le personnel chargé de la mise en œuvre du projet et peut commencer au cours de la mise en œuvre.

L'objectif principal du suivi des résultats est de mesurer *si et dans quelle mesure l'intervention atteint les résultats prévus à court terme* qui ont été exposés en détail dans l'objectif spécifique (SO). Ses résultats peuvent servir :

- à ajuster, s'il y a lieu et dans la mesure du possible, une intervention en cours ;
- à tirer des leçons de l'expérience qui pourront être utiles pour de futurs projets comparables ;
- à renforcer la redevabilité envers les principales parties prenantes du projet comme les bénéficiaires et les donateurs.

59 Il s'agit ici d'opérations gérées à distance plutôt que d'une mise en œuvre conjointe.

Examen

Un examen est un exercice engagé soit par la délégation, soit par le siège du CICR; il est habituellement réalisé par des experts internes ou externes. C'est un exercice ponctuel, qui est exécuté pour répondre à un ensemble de questions précises concernant la stratégie (de sécurité économique). Un examen peut être décidé, par exemple, par le coordinateur EcoSec pour déterminer si l'approche actuelle de soutien aux animaux est encore pertinente et efficace ou si elle s'intègre bien avec les autres programmes. Contrairement au suivi des activités et des résultats, qui porte essentiellement sur des objectifs standards, les objectifs d'un examen sont très variables et dépendent des décisions à prendre. Ils sont précisés – avec d'autres informations importantes concernant l'exercice – dans un document appelé « cahier des charges », un document clé qui guide les experts tout au long du processus.

Les conclusions d'un examen aident habituellement à déterminer s'il faut maintenir ou multiplier un programme en l'état, s'il faut l'ajuster ou s'il faut le suspendre.

Évaluation finale

Comme un examen, une évaluation finale est un exercice ponctuel réalisé par des experts (en principe externes). Les évaluations finales ne sont pas réalisées systématiquement mais *en fonction des besoins* et, en principe, le choix des délégations ou des programmes à évaluer est fait au niveau du siège. Les raisons qui conduisent à réaliser une évaluation dans un pays donné peuvent être l'ampleur de l'opération, des problèmes particuliers rencontrés par la délégation, des intérêts particuliers des donateurs ou une évolution importante de la situation.

On peut considérer que c'est un prolongement du suivi des résultats. Alors que le suivi des résultats examine si un projet EcoSec a atteint son objectif spécifique (niveau de l'effet à court terme), une évaluation finale peut examiner comment les différents programmes (assistance et protection) se complètent pour amener un changement positif à moyen ou long terme. Elle examine donc la stratégie globale déployée par la délégation pour atteindre l'impact humanitaire recherché. Comme pour un examen, les objectifs et le périmètre d'une évaluation sont définis dans son cahier des charges et peuvent être très différents selon le contexte.

3.5 PROCESSUS DE SUIVI ET D'ÉVALUATION FINALE

Cette section guide le lecteur dans les différentes étapes de la planification, de la mise en œuvre et de l'analyse d'un suivi. ***Bien que la plupart des étapes s'appliquent aussi à l'évaluation finale et à l'examen, nous nous intéressons surtout au suivi des résultats.***

Remarque

Les étapes du suivi qui sont très similaires à celles de l'évaluation initiale ne sont pas analysées en détail dans ce manuel. Le lecteur est invité à consulter le manuel EcoSec *Évaluer la sécurité économique*, qui en fait une analyse approfondie.

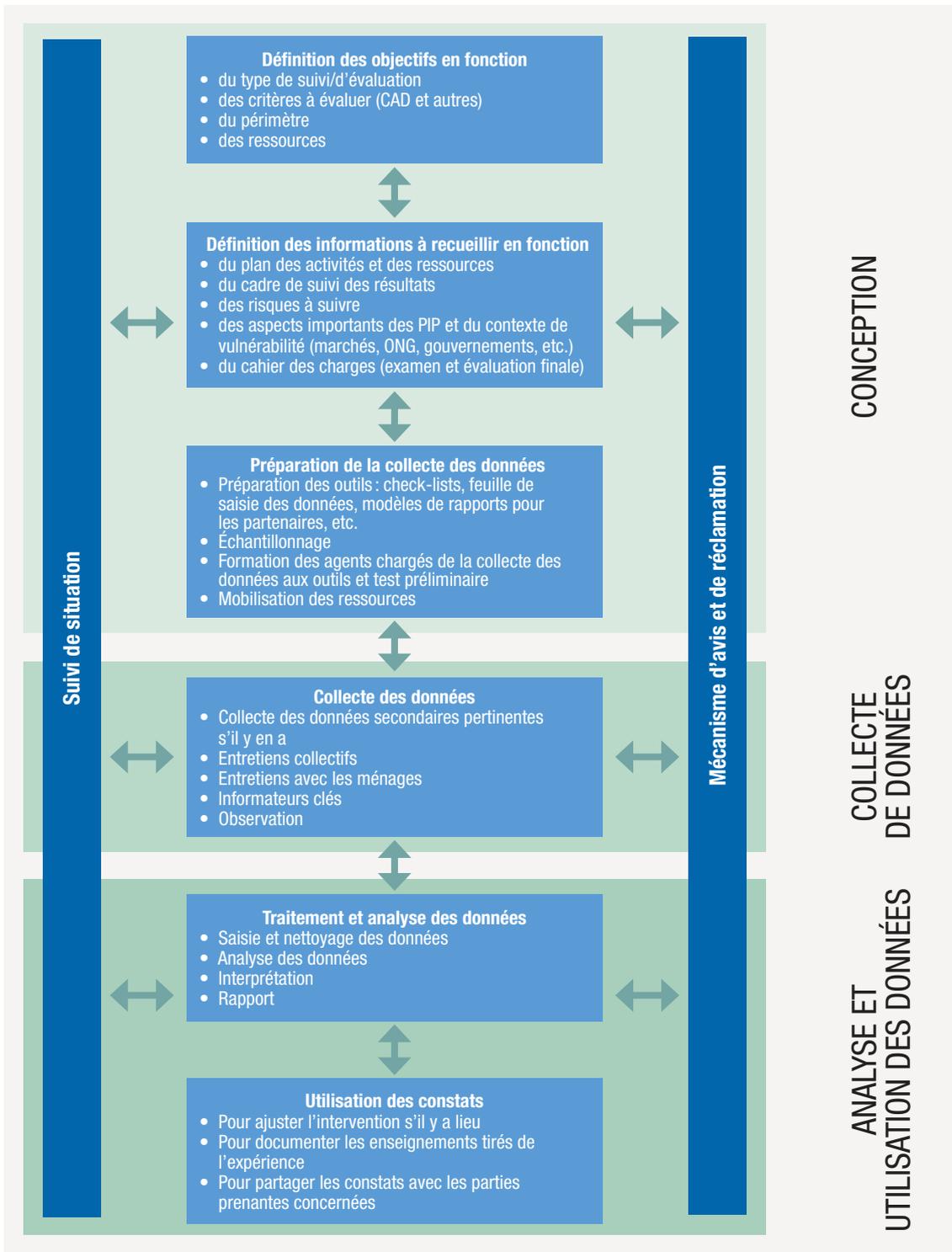


Figure 3.24: Les principales étapes du processus de suivi et d'évaluation finale

3.5.1 Conception

Définition des objectifs

Tout exercice de suivi et d'évaluation finale commence par la formulation d'objectifs précis. La liste suivante donne quelques exemples d'objectifs fréquents dans les exercices de suivi⁶⁰ :

- Déterminer si l'objectif du projet demeure pertinent ou si des évolutions importantes intervenues dans la situation nécessitent des mesures d'adaptation (identifiées par le suivi de situation) ;
- Mesurer l'avancement et la qualité de la mise en œuvre de l'intervention (suivi des activités ou du processus) ;
- Mesurer la progression vers les résultats prévus (suivi des résultats) ;
- Suggérer des mesures d'adaptation ;
- Contribuer à un processus d'apprentissage (*qu'est-ce qui a bien marché, qui n'a pas marché et pourquoi*).

Lorsqu'il planifie l'exercice, le personnel peut sélectionner les objectifs qui sont pertinents pour le contexte et, le cas échéant, ajouter d'autres objectifs.

Sélection des critères d'évaluation finale

À ce stade, nous devons également sélectionner les critères d'évaluation pertinents (voir section 2.6.3). Ces critères peuvent combiner des critères du CAD à d'autres critères pertinents pour le projet. La figure 3.23 donne une vue d'ensemble des critères les plus courants, des questions qui les composent et des étapes du projet au cours desquelles ils sont les plus pertinents.

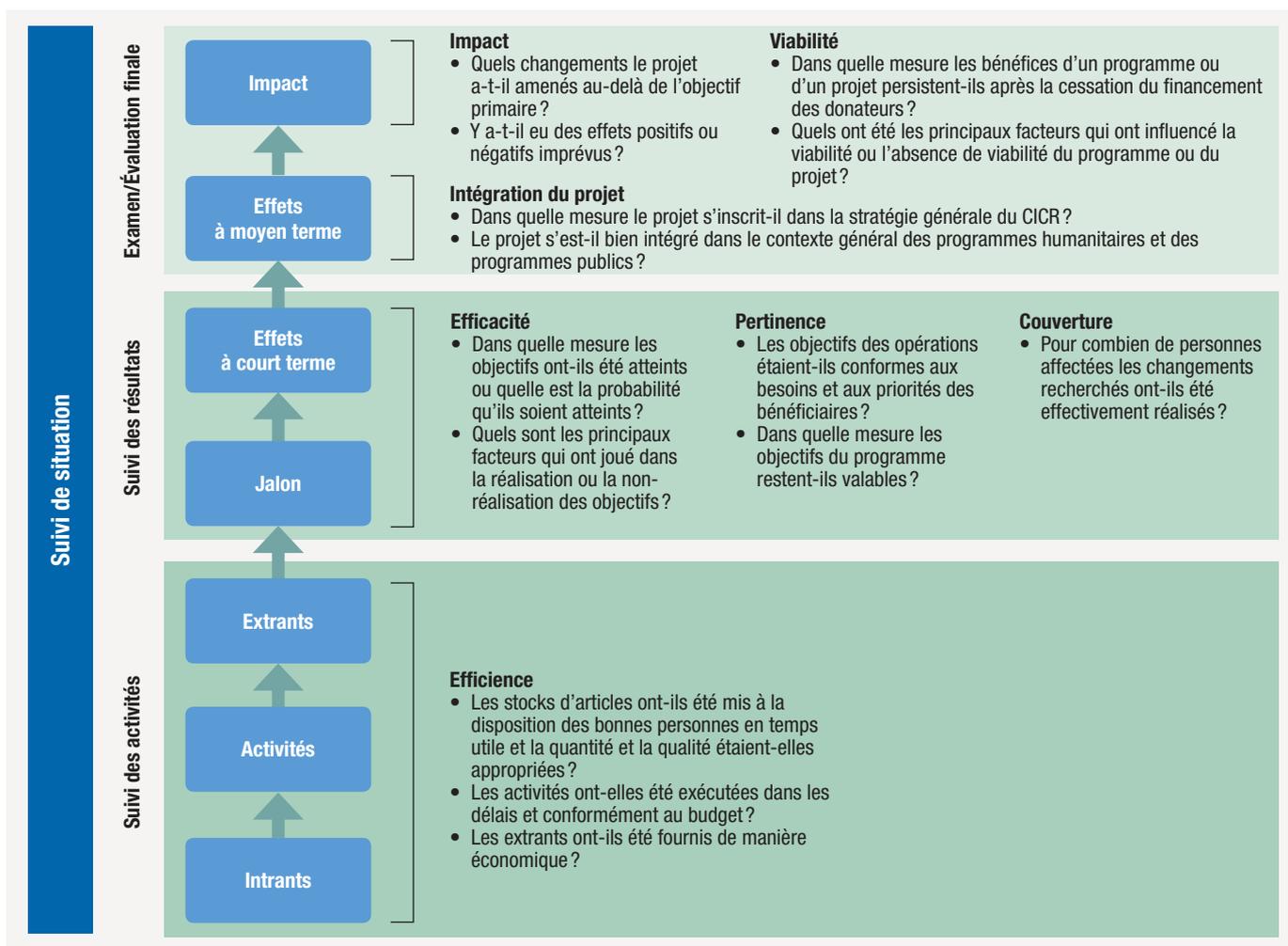


Figure 3.25 : Critères et questions couramment utilisés pour formuler les objectifs d'un suivi ou d'une évaluation finale. Notez qu'un examen ou une évaluation finale peut également couvrir les critères indiqués ici dans le cadre du suivi des résultats ou des activités (efficacité, cohérence, etc.)

60 Cette liste d'objectifs possibles est tirée du modèle de rapport de suivi et d'évaluation finale EcoSec (annexe 2).

Remarque

Pour plus d'efficacité, différents types de suivi sont souvent regroupés en un exercice unique. En général, un suivi post-distribution peut combiner des éléments du suivi des activités, des résultats et de la situation.

Définition des informations à recueillir lors du suivi des résultats⁶¹

Étant donné que le suivi des résultats porte principalement sur la réalisation des effets recherchés à court terme, les informations à recueillir sont directement basées sur le *cadre de suivi des résultats* du projet, qui est établi au moment de la planification (voir section 3.2). L'exercice vise à mesurer les changements au niveau de la composante de base de la sécurité économique directement ciblée par le projet⁶² et de celles qui sont étroitement liées à celle-ci. On utilise pour cela des indicateurs de résultats adaptés.

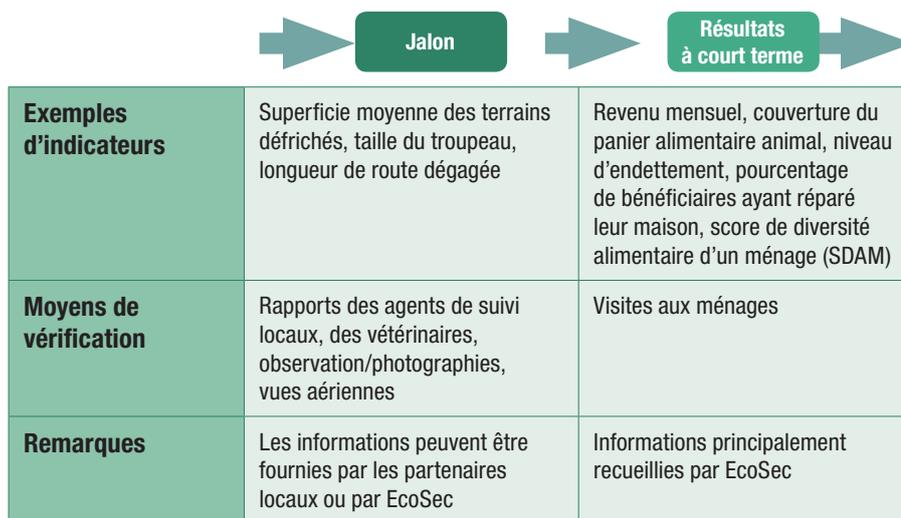


Figure 3.26: Exemple d'indicateurs et de moyens de vérification au niveau des effets intermédiaires et des effets à court terme.

Si le cadre de suivi des résultats d'un projet a été bien formulé, il est en principe assez facile de concevoir un suivi des résultats qui permettra de tirer des conclusions fiables. À l'inverse, il est difficile de concevoir un suivi utile si l'objectif spécifique d'un projet n'est pas clair, si ses indicateurs ne sont pas adaptés ou s'il n'y a pas de valeurs de référence. La clé d'un bon suivi des résultats est une bonne conception du projet!

Remarque

Les étapes suivantes sont très proches des étapes correspondantes de l'évaluation initiale et sont simplement énumérées ici. Une description précise en est donnée dans le manuel EcoSec *Évaluer la sécurité économique*.

Préparation de la collecte des données

Étapes courantes:

- Collecte et examen des données secondaires (des données pertinentes ont-elles été diffusées par d'autres acteurs?);
- Préparation d'un plan d'analyse des données⁶³ précisant comment obtenir chaque information (auprès de qui/où, par quelle méthode, à quel moment, etc.) et comment elle sera exploitée;

Remarque

Le plan d'analyse des données repose essentiellement sur le cadre de suivi des résultats du projet et sur le plan des activités et des ressources.

61 Pour les informations à recueillir dans le cadre du suivi de situation ou du suivi des activités, voir les sous-sections correspondantes de la section 3.3.

62 En fonction de la situation, vous pouvez également souhaiter établir un rapport sur les changements intervenus dans les composantes de base de la sécurité économique qui ont été indirectement affectées. Par exemple, vous pourriez peut-être indiquer les éléments attestant qu'un projet qui visait à rétablir la production alimentaire a également eu un impact mesurable sur la consommation alimentaire des bénéficiaires.

63 Parfois appelé « plan de collecte des données ».

- Préparation des outils: check-lists, questionnaires, modèles de rapports pour les partenaires du projet, feuilles de saisie des données, etc.;
- Sélection des sites et, le cas échéant, choix de la méthode d'échantillonnage;
- Formation du personnel aux outils et exercice de simulation de collecte de données (par exemple, test préliminaire);
- Mobilisation des ressources.

3.5.2 Collecte des données

- Collecte des données primaires: visites aux ménages, entretiens, groupes de discussion, observation;
- Mécanisme d'avis et de réclamation: en fonction du projet, le mécanisme d'avis et de réclamation mis en place peut permettre d'obtenir d'importantes informations;
- Suivi de situation et suivi des activités: une partie des informations recueillies au cours de la mise en œuvre peut être également exploitée dans cet exercice;
- Données secondaires: inclure les données provenant de sources secondaires (prestataires de services de santé, organisations, institutions étatiques, etc.).

Remarque

La bibliothèque EcoSec d'outils de collecte de données pour l'évaluation initiale et le suivi contient des questions pouvant être utilisées pour le suivi. Elle est disponible au Centre de ressources EcoSec.

3.5.3 Analyse et utilisation des données

Pour les aspects pratiques de la collecte, du traitement et de l'analyse des données, consultez le guide *Acquiring and Analysing Data in Support of Evidence-Based Decisions*, CICR, Genève, avril 2015 (document interne), qui est disponible au Centre de ressources EcoSec.

Interprétation des constats du suivi

Les données de suivi collectées et traitées doivent être correctement interprétées pour qu'on puisse tirer des conclusions.

Globalement, les constats du suivi peuvent s'analyser sous deux angles:

Réussite du projet	Les objectifs du projet ont-ils été atteints ou non, dans quelle mesure?
Raisons de la réussite ou de l'échec	Pourquoi le projet a-t-il réussi / échoué?

Réussite du projet

Comme l'indique la section 2.7.3, on mesure la réussite d'un projet en examinant ses résultats à travers le prisme d'un ou de plusieurs critères d'évaluation.

Pour le suivi des résultats, les critères les plus importants sont la pertinence (le projet répond-il aux besoins et priorités réels des bénéficiaires?) et l'efficacité (dans quelle mesure les objectifs du projet ont-ils été atteints?)⁶⁴.

Dans le modèle de rapport de suivi et d'évaluation finale EcoSec, les réalisations du projet, concernant les principaux critères d'évaluation, sont énumérées à la section 3 (résultats).

Raisons de la réussite ou de l'échec

Certes, il est indispensable de savoir si un projet est une réussite ou un échec, mais il est tout aussi important de comprendre les raisons du résultat observé.

64 Les critères les plus pertinents pour l'intervention dépendent de la situation et doivent être définis par l'équipe qui conçoit l'intervention.

Lorsqu'on analyse les facteurs à l'origine de l'échec ou de la réussite du projet, il peut être intéressant de distinguer les trois composantes principales ou « piliers » de la réussite : mise en œuvre réussie, logique d'intervention appropriée et analyse correcte des facteurs externes.

En général, on peut dire qu'un projet est réussi (qu'il a atteint ses objectifs) si les conditions suivantes sont remplies :

1. La mise en œuvre du projet est réussie, c'est-à-dire que les extrants qui étaient anticipés ont été correctement fournis.
2. La logique d'intervention était appropriée, c'est-à-dire que la théorie du projet portant sur les extrants nécessaires et sur la manière dont ils produiraient les effets souhaités s'est avérée correcte.
3. Les hypothèses relatives aux facteurs externes (risques) ont été confirmées, c'est-à-dire que les risques qui ont été détectés au moment de la planification et qui n'ont pu être totalement écartés n'ont pas compromis la réussite du projet (par exemple, il n'y a pas eu de grave sécheresse et aucun conflit ne s'est déclaré).

Si une au moins de ces trois conditions n'est pas remplie, le projet échouera, soit en partie, soit en totalité!

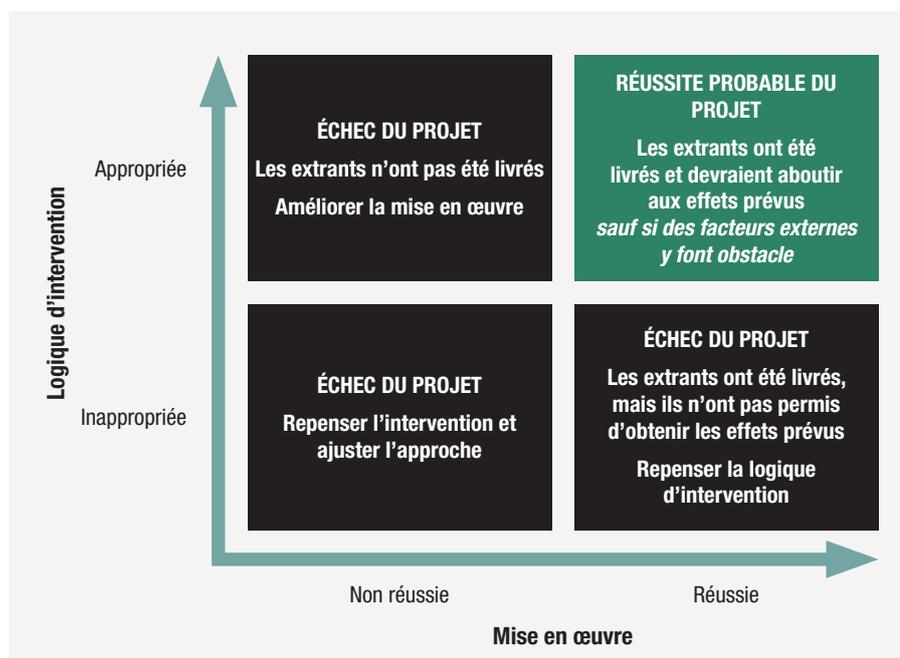


Figure 3.27 : La mise en œuvre, la logique d'intervention et les facteurs externes sont les trois principaux axes d'analyse de la réussite ou de l'échec d'un projet.

Une simple analyse suivant ces axes peut apporter un éclairage sur les forces et les faiblesses d'un projet ou d'un programme et indiquer ce qui peut être amélioré.

Dans le modèle de rapport de suivi et d'évaluation finale EcoSec, les facteurs intervenus dans la réussite ou dans l'échec du projet sont énumérés à la section 4.

Reporting

Pour rendre compte des constats du suivi, le personnel EcoSec doit utiliser le modèle de rapport de suivi et d'évaluation finale EcoSec⁶⁵. Il a été conçu pour accueillir les constats des trois types de suivi et vise à renforcer l'efficacité du reporting. Le tableau 3.11 analyse les différentes sections du modèle et donne des recommandations sur la façon de les compléter.

⁶⁵ Il peut être nécessaire d'ajuster le modèle pour les exercices d'examen ou d'évaluation. Ou bien un autre modèle peut être utilisé.

Section	Qu'est-ce que c'est ?	Exemples	Comment la compléter
Résumé	Résumé des points les plus importants à communiquer aux lecteurs ciblés. Deux pages au maximum.	–	En principe, le résumé est rédigé après le rapport principal.
1.1 Contexte	Brève description de la situation humanitaire à l'origine du projet.	Population affectée (nombre, lieux, type de population), type d'événement/de choc, dates, etc.	Ces informations contextuelles peuvent être indiquées dès le début du suivi. Elles doivent être mises à jour en cas de changement important au cours de la mise en œuvre. Consulter les autres documents comme les rapports d'évaluation initiale ou les rapports de mission sur le terrain.
1.2 Description du projet	Brève description du ou des projets suivis ou évalués.	Objectif spécifique, court résumé de la logique d'intervention, etc.	Complétée au début. Sur la base de la proposition de projet.
1.3 Objectifs du suivi	Description des objectifs de l'exercice de suivi/d'évaluation finale	Évaluer la pertinence du projet, l'avancement de la mise en œuvre, l'obtention des résultats, etc.	Cette section peut être mise à jour à mesure de l'avancement du projet.
2.1 Méthodes de collecte des données	Description des méthodes et des outils employés.	Méthode d'échantillonnage (le cas échéant), nombre et type d'entretiens, sources de données secondaires et mécanismes mis en place pour permettre aux bénéficiaires de donner leur avis et de faire une réclamation, etc.	Complétée au fur et à mesure.
2.2 Limites et fiabilité des données	Appréciation de la qualité des données	Qualité des données, représentativité, biais, etc.	Complétée au fur et à mesure. Une appréciation finale peut être ajoutée à la fin de l'exercice.
3.1 Suivi de situation	Changements intervenus dans l'environnement, dynamique de la population, effets positifs ou négatifs indirects ou involontaires du projet	Évolution de la dynamique du conflit, conditions climatiques sévères, restriction ou rétablissement de l'accès, mouvements de population, fluctuation importante des prix de marché, etc.	Documentée/actualisée à chaque fois que nécessaire.
3.2 Suivi des activités	Documente l'avancement de la mise en œuvre du projet en suivant les principales activités du projet	Exécution des activités de redevabilité essentielles comme la mise en place d'un mécanisme d'avis et de réclamation pour les bénéficiaires. Achat des intrants essentiels. Enregistrement des bénéficiaires. Distribution de produits, fourniture de services, etc.	Cette section sera actualisée en continu tout au long de la mise en œuvre du projet. Un ou plusieurs paragraphes peuvent être ajoutés pour chaque étape ou activité majeure.
3.3 Suivi des résultats	Compte rendu de la progression vers les résultats recherchés. Doit être aussi précise que possible. Pour combien de personnes le changement est-il intervenu ? De quelle ampleur a été l'amélioration ?	Augmentation de la production, variation du revenu, modification de la consommation alimentaire, amélioration des conditions de vie, etc.	Les tendances initiales peuvent être documentées une fois que les bénéficiaires ont reçu les extrants. À finaliser après l'achèvement du projet et l'exécution des activités de suivi finales.
4.1 Principaux facteurs de réussite	Quels facteurs internes ou externes ont été particulièrement utiles au projet ?	Climat favorable, intrants de qualité, forte motivation des bénéficiaires, soutien fiable des autorités, etc.	Cette partie doit être finalisée à la fin du projet, lorsque toutes les données sont disponibles. Cependant, pour faciliter la tâche des agents chargés du suivi, des informations peuvent être ajoutées dans cette section avant la fin du projet.
4.2 Principales contraintes rencontrées par le projet	Quels facteurs internes ou externes ont été défavorables au projet ?	Climat défavorable, intrants de mauvaise qualité, insécurité, manque de motivation des bénéficiaires, prix de marché élevés, mauvais accès routier, etc.	Cette partie doit être finalisée à la fin du projet, lorsque toutes les données sont disponibles. Cependant, pour faciliter la tâche des agents chargés du suivi, des informations peuvent être ajoutées dans cette section avant la fin du projet.

Section	Qu'est-ce que c'est ?	Exemples	Comment la compléter
5.1 Adaptations recommandées pour l'intervention en cours	Sur la base des constats des sections 3 et 4, quelles mesures peut-on et doit-on prendre immédiatement pour améliorer l'intervention en cours ?	Changement de fournisseur, formation/soutien complémentaire pour les techniques agricoles, intervention de protection pour les hommes armés qui nuisent au projet, etc.	Les recommandations pour un pilotage efficace des projets doivent être faites dès que les données disponibles indiquent que des changements sont nécessaires.
5.2 Enseignements tirés de l'expérience pour de futurs projets	Ce sont des constats d'ordre plus général concernant les bonnes pratiques pour un type d'intervention particulier. Bien que ces enseignements tirés de l'expérience soient souvent des recommandations relatives à la logique d'intervention du projet, elles peuvent aussi concerner les recommandations pratiques pour la mise en œuvre.	Recommander d'utiliser un autre mécanisme de transfert pour les interventions en espèces, recommander de distribuer différents types d'intrants, repenser le moyen de communication privilégié avec les bénéficiaires, etc.	Comme ces recommandations concernent des projets futurs, il n'y a pas d'urgence et il est préférable d'achever cette section à la fin du processus de suivi, après le bilan définitif.
6 Annexe	Autres informations utiles	Rapport de mission sur le terrain (itinéraire, composition de l'équipe, outils de collecte des données, feuilles de données détaillées et graphiques, cartes, etc.)	Penser aux lecteurs du rapport et aux informations complémentaires qui leur seraient utiles.

Tableau 3.13 : Sections du modèle de rapport de suivi et d'évaluation finale EcoSec

Remarque

Bien que le modèle représente la pratique minimale recommandée, il peut être adapté au niveau des délégations.

Comme le modèle de rapport d'évaluation initiale EcoSec, le rapport de suivi n'est pas nécessairement complété en une seule fois. Les informations nécessaires pour compléter le rapport peuvent être réunies progressivement aux différentes étapes de la mise en œuvre du projet et du suivi et de l'évaluation finale (au fur et à mesure qu'elles sont recueillies). Le rapport d'évaluation finale peut donc rester à l'état d'ébauche pendant la mise en œuvre du projet⁶⁶. Le projet de rapport peut être mis à jour et diffusé à la coordination et à la direction à chaque fois que c'est opportun⁶⁷.

Lorsque le projet est achevé et que toutes les activités de suivi sont terminées, on pourra rédiger une version finale du rapport et la diffuser aux personnes concernées.

L'avantage de cette démarche est qu'elle permet de synthétiser et de gérer dans un document unique toutes les informations utiles sur la mise en œuvre et l'étape de suivi/d'évaluation finale d'un projet EcoSec (ou d'un groupe de projets similaires)⁶⁸. Cela facilite le suivi de l'avancement du projet pour les lecteurs et réduit considérablement le nombre de documents produits par le personnel EcoSec.

Pour des instructions plus précises sur le reporting des constats du suivi, consulter le modèle de rapport de suivi et d'évaluation finale EcoSec (annexe 2).

⁶⁶ On pourra faciliter la lecture de différentes versions du projet de rapport en utilisant des couleurs différentes pour les informations nouvelles. Le lecteur peut ainsi différencier les informations initiales (déjà diffusées) et les nouvelles.

⁶⁷ Par exemple, lorsque des activités essentielles du projet, comme les distributions, les paiements ou la réalisation de jalons, ont été accomplies.

⁶⁸ Le cas échéant et si c'est plus commode, des projets similaires (mêmes extrants et logique d'intervention similaire) peuvent être groupés en un seul exercice de suivi/d'évaluation.

3.6 MISE À PROFIT DES CONSTATS DES EXERCICES DE SUIVI ET D'ÉVALUATION FINALE

3.6.1 Ajustement d'une intervention en cours

Le pilotage en temps réel est un des principaux objectifs du suivi. Si les carences sont détectées suffisamment tôt, il sera peut-être possible de procéder à des ajustements. Les mesures suivantes peuvent être utiles à un pilotage de projets efficace :

- Réaliser une analyse des risques pointant les étapes critiques en amont ;
- Effectuer régulièrement des activités de suivi afin de remarquer rapidement les insuffisances ; une forte implication des bénéficiaires dans le processus du projet accélérera la détection des problèmes ;
- Veiller à instaurer des procédures de communication et de décision efficaces entre les agents chargés du suivi, les responsables de la mise en œuvre et les autres partenaires (Logistique, Administration) pour pouvoir convenir rapidement des changements ;
- Le cas échéant, des mesures de préparation ou un plan d'urgence peuvent conférer une marge de manœuvre supplémentaire⁶⁹.

Les ajustements recommandés pour les projets en cours sont documentés à la section 5.1 du modèle de rapport de suivi et d'évaluation finale EcoSec (annexe 2).

3.6.2 Apprendre pour demain

Permettre aux autres de profiter de votre expérience

Lorsqu'on comprend parfaitement quels facteurs ont contribué à la réussite ou à l'échec du projet, ces constats doivent être *mis à la disposition des autres praticiens*, surtout ceux qui seront probablement amenés à travailler sur des projets similaires.

Bien que cette démarche d'apprentissage, qu'on nomme souvent bilan ou *enseignement tirés de l'expérience*, soit régulièrement évoquée dans les propositions de projet et les rapports de suivi, elle est rarement mise en pratique. Cela tient peut-être en partie au fait que le CICR n'a pas défini de stratégie claire en matière d'apprentissage. Il n'y a donc pas de mécanisme en place pour faciliter le partage d'expérience. En l'absence de démarche d'apprentissage centralisée, il est recommandé d'établir des mécanismes d'archivage et de diffusion des enseignements tirés de l'expérience au niveau des délégations.

Les recommandations pour les projets ultérieurs sont indiquées à la section 5.2 du modèle de rapport de suivi et d'évaluation finale EcoSec.

3.6.3 Renforcer la redevabilité

Le troisième et dernier objectif du suivi et de l'évaluation finale est de donner un avis clair aux partenaires du projet, aux donateurs et aux bénéficiaires sur la façon dont le projet s'est déroulé et pourquoi.

⁶⁹ Parfois, par exemple quand on teste une nouvelle approche, il peut être utile de conduire un projet pilote à petite échelle avant de lancer une opération à grande échelle.

LECTURES COMPLÉMENTAIRES

ALNAP, *Evaluating Humanitarian Action Using the OECD-DAC Criteria*, Overseas Development Institute, Londres, mars 2006.

CICR, *Politique d'assistance du CICR, doctrine 49*, CICR, Genève, 2004.

CICR, *Manuel EcoSec : Évaluer la sécurité économique*, CICR, Genève, 2016.

CICR, *Acquiring and Analysing Data in Support of Evidence-based Decisions: A Guide for Humanitarian Work*, CICR, Genève, juin 2017.

CICR, *L'intervention EcoSec – Mise en œuvre du projet*, manuel EcoSec, CICR, Genève, à paraître en 2018.

UK Department of International Development (DFID), *Sustainable Livelihoods Guidance Sheets*, DFID, Londres, 2000.

Bakewell, Oliver et Garbutt, Anne, *The Use and Abuse of the Logical Framework Approach*, SIDA, novembre 2005.

Catley, Andy, et al., *Participatory Impact Assessment: A Design Guide*, Feinstein International Center, 2004, p. 19.

Gardner, Alison, Greenblott, Kara et Joubert, Erika, *What We Know About Exit Strategies – Practical Guidance For Developing Exit Strategies in the Field*, C-SAFE Regional Learning Space Initiative, 2005.

Vähämäki, Janet, Schmidt, Martin, et Molander, Joakim, *Results Based Management in Development Cooperation*, Riksbankens Jubileumsfond, 2011.

Vogel, Isabel, *Review of the Use of 'Theory of Change' in International Development*, Review report for the DFID, avril 2012.

DOCUMENTS INTERNES DU CICR

(disponibles au Centre de ressources EcoSec)

CICR, *Results-based management (RBM) : Fundamentals*, Annex 4 Field PFRs, CICR, Genève, 2013.

CICR, division de l'Assistance, *Lignes directrices pour l'évaluation dans les situations d'urgence*, CICR, Genève, mai 2012.

CICR, Unité EcoSec, *Fiche d'information sur la redevabilité envers les populations affectées*, CICR, Genève, septembre 2014.

CICR, Unité EcoSec, *Cadre de référence pour la population civile*, CICR, Genève, mai 2015.

CICR, Unité EcoSec, *outils de collecte des données pour le suivi*, CICR, Genève, mai 2016.

CICR, Unité planification, suivi et évaluation, *Institutional Strategy for Independent Evaluations*, CICR, février 2006.

ANNEXE

ANNEXE 1 :

MODÈLE DE PROPOSITION DE PROJET ECOSEC

MODÈLE DE PROPOSITION DE PROJET ECOSEC

Remarques sur ce modèle

- ✓ Ce modèle de proposition de projet complète le modèle de rapport d'évaluation initiale EcoSec et le modèle de rapport de suivi et d'évaluation finale EcoSec (disponibles au [Centre de ressources EcoSec](#)). Ces trois documents couvrent l'ensemble du cycle des projets EcoSec.
- ✓ L'utilisation de ce modèle lors de la planification des projets EcoSec n'est pas obligatoire, mais elle est vivement recommandée.
- ✓ Les sections du modèle forment une check-list et non une structure à suivre impérativement. Sa forme peut donc être adaptée et une partie du contenu peut être fournie sous forme de diagramme (pour la logique d'intervention par exemple) ou de cadre logique, etc.
- ✓ Une proposition de projet doit contenir au moins les éléments suivants :
 - Informations générales sur le projet et la population assistée ;
 - Une théorie du projet, qui présente :
 - le contexte du projet (constats de l'évaluation initiale) ;
 - ses objectifs ;
 - la logique d'intervention ;
 - les hypothèses relatives aux risques résiduels et aux stratégies d'atténuation des risques ;
 - la stratégie de sortie du projet ;
 - Un cadre de suivi des résultats ;
 - Un cadre de suivi des activités (également appelé « plan des activités et des ressources » ou « plan d'action ») ;
 - Un budget détaillé.
- ✓ La proposition de projet est un document de travail qui devra être ajusté et mis à jour.
- ✓ Dans ce modèle, le texte en bleu donne des explications ou des exemples ; il doit être effacé lorsqu'on rédige la proposition de projet.

Veillez effacer cette note avant d'utiliser le modèle.

Proposition de projet
CICR – PAYS – ECOSEC
SD/ANNÉE/ NUMÉRO DE PROJET



Informations élémentaires sur le projet

1. Sous-délégation du CICR	Nom de la sous-délégation	Date	Date de soumission
2. Personnel EcoSec responsable	Nom du ou des membres du personnel EcoSec responsables		
3. Titre du projet	Titre du projet	GO :	SO :
4. Documents connexes	Rapports d'évaluation initiale, projets précurseurs, etc.		
5. Date de début (proposée)	Date à laquelle les premières étapes du projet seront amorcées		
6. Durée du projet et date de fin prévue	Cinq semaines, dix-huit mois, etc. / date de fin		
7. Coût total (en CHF) (voir Annexe 3 : Budget)	Budget en monnaie locale et converti en CHF au taux de change du mois en cours		
8. Zone de mise en œuvre	Province/district/villages ; ajouter une carte en annexe s'il y a lieu.		
9. Population totale des communautés	Nombre approximatif de ménages de la zone couverte par le projet (le cas échéant)		
10. Description de la population cible	Nombre et type de ménages/personnes auxquels le projet apportera une assistance <i>Expliquer les critères d'accès au projet, à savoir, PDI, ménages à faible revenu, familles monoparentales, etc.</i>		
11. Interlocuteur(s) au niveau de la communauté	Nom du contact, numéro de téléphone, fonction		

Objectif du projet et logique d'intervention

Cette partie présente le contexte du projet et son objectif spécifique, et explique comment celui-ci sera atteint.

12. Contexte et justification du projet	<p>Exposer brièvement les principaux constats de l'évaluation initiale :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Problème(s) de sécurité économique¹ que vous souhaitez régler par cette intervention. - Principales causes de ce(s) problème(s) de sécurité économique. <p><i>Remarque : pour les situations complexes, envisager un arbre à problèmes au lieu d'écrire un long texte.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Décrire l'évolution probable de la situation humanitaire à court terme (prévision).
13. Objectif spécifique du projet² (SMART)	<p>Formuler l'objectif spécifique du projet. Il doit donner des informations sur les points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les changements que vous voulez obtenir ; - à qui est destiné le projet (type de bénéficiaires, nombre et lieu) ; - la date à laquelle les changements doivent être atteints ; - les modalités, par exemple, par quelles interventions. <p><i>Exemple : 2 000 ménages rapatriés à Sununi (province de Sinjar) auront augmenté leur revenu annuel moyen de 20 % en octobre prochain grâce à la fourniture de cinq brebis gestantes par ménage.</i></p> <p><i>Remarque : l'objectif spécifique est le moteur du projet et tous les efforts et les moyens sont orientés vers sa réalisation. Il est indispensable que les bénéficiaires du projet connaissent l'objectif et y souscrivent.</i></p>
14. Logique d'intervention³	<p>La logique d'intervention est la chaîne causale qui explique la stratégie du projet. Elle montre comment les bénéficiaires utiliseront les produits ou services fournis (les extrants du projet) pour atteindre les résultats visés.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Énumérer les extrants du projet. - Expliquer/illustrer comment chacun de ces extrants aboutira / contribuera aux effets à court terme. <p><i>Exemple : La fourniture de semences n'aboutira pas directement à un changement de la production alimentaire. La production alimentaire ou le revenu n'augmentera qu'après plusieurs étapes intermédiaires essentielles comme le stockage des semences, le défrichage du terrain, l'ensemencement, l'irrigation, le désherbage, etc. La logique d'intervention doit contenir toutes les étapes essentielles (jalons) qui interviennent entre l'étape des extrants et les résultats visés à court terme.</i></p> <p><i>Remarque : pour des projets plus complexes, comme les projets de soutien aux moyens d'existence, une illustration graphique ou une carte de la logique d'intervention peut être plus utile qu'un texte ou un tableau.</i></p> <p><i>Remarque : à chaque fois que possible, la logique d'intervention doit être formulée avec les personnes concernées / bénéficiaires.</i></p>
15. Analyse des risques et stratégies d'atténuation	<p>Au cours de l'analyse des risques, les principaux facteurs externes susceptibles de nuire au projet⁴ sont identifiés et analysés. Dans la mesure du possible, le projet doit être ajusté pour atténuer ces risques.</p> <p>Dans cette section, décrire les stratégies d'atténuation possibles, énoncer les <i>risques résiduels</i> sous forme d'hypothèses⁵ et expliquer les modalités de suivi.</p> <p><i>Remarque : indiquer également les risques liés à de possibles incidences négatives du projet.</i></p>
16. Suivi	<p>Décrire les pierres angulaires de la stratégie de suivi.</p> <p><i>Pour le cadre de suivi des résultats, voir l'annexe 1.</i></p> <p><i>Pour les détails des activités de suivi, voir l'annexe 2.</i></p>

1. Écart critique dans une ou plusieurs des composantes de base de la sécurité économique : consommation alimentaire, production alimentaire, revenu, conditions de vie et services essentiels.
2. Il est également possible de documenter plusieurs interventions qui relèvent de différents SO dans une proposition de projet commune sous réserve que ces interventions soient conçues pour atteindre un objectif commun et ciblent la même population. Voir aussi le cadre de référence EcoSec.
3. Pour des interventions de secours simples, les points 14 à 16 peuvent être également résumés dans une matrice de cadre logique.
4. Exemples : conditions climatiques défavorables, conflit, opposition des parties prenantes aux mesures, maladies ou évolution défavorable du marché.
5. Les hypothèses sont des risques formulés de manière positive. Exemples : les personnes auront accès à leur terre pendant la saison de culture, la récolte ne sera pas détruite par les nuisibles, le climat sera favorable à la culture, etc.

17. Redevabilité envers les populations affectées	Décrire comment la population affectée sera associée à la planification, à la mise en œuvre et au suivi de ce projet ⁶ . Mentionner également les autres acteurs ou institutions locaux qui participeront et préciser le rôle qu'ils joueront.
18. Participation de la Société nationale ou d'autres membres du Mouvement	Le cas échéant, décrire le rôle que joueront la Société nationale et d'autres membres du Mouvement dans le projet.
19. Stratégie de sortie et viabilité	<p>Est-il possible de prendre des mesures pour que les réalisations positives soient viables et non passagères ? Les bénéficiaires ou d'autres acteurs peuvent-ils reprendre certaines responsabilités ?</p> <p>Le projet renforcera-t-il la capacité de résistance des personnes aux chocs futurs (résilience) ?</p> <p>Le cas échéant, décrire comment le projet s'inscrit dans le contexte humanitaire plus général (approche intégrée, coordination avec les autorités et les autres acteurs).</p>

6. Consulter également le document EcoSec *Fiche d'information sur la redevabilité envers les populations affectées* diffusé en juillet 2014.

Annexe 1 : Cadre de suivi des résultats⁷

Effet(s) à court terme (comme au point 13)	Indicateurs			Données requises	Source des données	Échéance
	Description de l'indicateur et de l'unité	Situation de base	Cible			
2 000 ménages rapatriés à Sununi (province de Sinjar) ont augmenté leur revenu annuel de 20 % en octobre prochain grâce à la fourniture de cinq brebis gestantes par ménage.	Nombre d'agneaux nés par ménage	Aucune (les moutons ont été perdus ou vendus)	3 agneaux par ménage	Nombre / % moyen d'agneaux par ménage	Visites aux ménages effectuées par le vétérinaire	
	Revenu moyen généré par les moutons (vente de moutons, lait, fromage, peaux, laine) en USD par personne et par mois	Aucune	8 USD	Animaux, produits vendus, prix de marché	Visites aux ménages, suivi du marché	octobre
	Contribution à la consommation alimentaire personnelle du ménage	Aucune, le lait est acheté	5 repas par semaine	Consommation alimentaire et sources de nourriture	Visites aux ménages	octobre
	Nombre de repas contenant du lait/du fromage produit par le ménage					
	Satisfaction des bénéficiaires	S/O	80 %	Satisfaction des bénéficiaires	Visites aux ménages	octobre
	% de bénéficiaires très satisfaits du programme					

7. Cette partie du modèle est étroitement liée au plan opérationnel de la délégation et au cadre de référence EcoSec, qui énumèrent les indicateurs privilégiés et indiquent les sources d'information possibles.

Annexe 2 : Cadre de suivi des activités⁸

Activité ⁹	Délai ¹⁰												Responsable EcoSec, autres départements, autres parties prenantes	Sources requises ¹¹ RH, produits, services, etc.	Indicateur Peut être utilisé pour vérifier si l'activité est exécutée comme prévue	Moyens de vérification Comment l'indicateur sera mesuré	
	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
Extrant 1 : Fourniture de cinq brebis gestantes à 2 000 ménages dans la province de Sinjar																	
Information de la communauté affectée et des parties prenantes du projet	X																Procès-verbal de la réunion
Mise en place de deux comités locaux	X																Procès-verbal de la réunion
Mise en place et gestion d'un mécanisme d'avis et de réclamation	X																Registre
Enregistrement des 2 000 bénéficiaires		X															Liste des bénéficiaires
Sélection des fournisseurs pour la foire aux animaux		X															Tableau de sélection, contrats signés
Impression des bons		X															Bons (tels que reçus de l'imprimeur)
Distribution de 10 000 brebis gestantes et de 50 béliers à 2 000 bénéficiaires (foire aux animaux)			X														Bons échangés
Suivi post-distribution (200 ménages)				X													Rapport de suivi (projet)
Suivi des résultats										X							Rapport de suivi (final)
Extrant 2 : Fourniture de services vétérinaires																	
Conclusion d'un contrat avec un vétérinaire	X																Contrat signé
Vaccination (à la foire)			X														Registre de vaccination
Soutien et suivi vétérinaires			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			Rapports de suivi mensuels du vétérinaire

6

8. Également appelé « plan d'action »

9. Pour certains projets, il peut être utile d'indiquer les activités importantes qui relèvent de la responsabilité des bénéficiaires et des autres parties prenantes, comme, par exemple, les partenaires locaux, le personnel de la SN.

10. Le calendrier peut être aussi détaillé que souhaité (jours, semaines, mois) ; il doit être adapté au projet. Si le projet déborde sur l'année suivante, l'indiquer clairement ici.

11. N'indiquer que les intrants majeurs ; des détails seront donnés dans le budget.

Annexe 3 : Budget

Description du poste de dépense	Code comptable	Unité	Coût unitaire en USD	Quantité totale requise	Coût total en USD
<i>Planches de bois, 120 cm x 20 cm x 2 cm</i>	<i>XXXXXX</i>	<i>chacune</i>	<i>4</i>	<i>12</i>	<i>48</i>
<i>Pelle</i>	<i>XXXXXX</i>	<i>chacune</i>	<i>20</i>	<i>5</i>	<i>100</i>
<i>Fournitures de bureau</i>	<i>XXXXXX</i>	<i>Forfait</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>60</i>
<i>Per diem pour le volontaire de la CR</i>	<i>XXXXXX</i>	<i>chacune</i>	<i>12</i>	<i>30</i>	<i>360</i>
Total en monnaie locale (USD)					
Total en CHF					

D'autres annexes peuvent contenir notamment :

- *Le rapport d'évaluation initiale*
- *Une carte de la région*
- *Une analyse coûts-avantages du projet*
- *Un exemple de format ou d'outil de collecte de données pour les données de référence*
- *Exemple de format/d'outil de suivi du processus et d'impact*
- *Informations sur les fournisseurs*
- *Caractéristiques techniques des produits (s'il faut passer un marché)*
- *Moment des dépenses le cas échéant (par ex. si des sommes importantes seront nécessaires à certains points du projet)*

ANNEXE 2:

MODÈLE DE RAPPORT DE SUIVI ET D'ÉVALUATION FINALE ECOSEC



RAPPORT [DE SUIVI/D'EXAMEN] DE PROJET ECOSEC

[PAYS] – [TITRE DU RAPPORT]

JJ MM AAAA

Remarques sur ce modèle

- ✓ Ce modèle de rapport complète le *modèle de rapport d'évaluation initiale EcoSec* et le *modèle de proposition de projet EcoSec* (disponibles au [Centre de ressources EcoSec](#)). Ces trois documents couvrent l'ensemble du cycle des projets EcoSec.
- ✓ Le modèle énumère les éléments qui doivent figurer dans un rapport sur un exercice de suivi ou d'examen d'un projet. En général, le rapport doit répondre aux questions suivantes :
 - Des modifications importantes ayant une incidence sur le projet sont-elles intervenues dans l'environnement ? Le projet lui-même a-t-il été à l'origine de changements importants dans l'environnement ?
 - Les extrants du projet ont-ils été livrés correctement ?
 - Le projet a-t-il atteint ses objectifs ou avance-t-il sur la voie de ces objectifs ?
 - Quelles sont les causes de ces constats ?
 - Faut-il ajuster le projet et si oui, comment ?
 - Quelles leçons peut-on tirer de l'expérience pour de futurs projets ?
- ✓ Les sujets couverts dans le rapport et le niveau de détail dépendront du projet et du contexte. Bien qu'en principe, tous les chapitres doivent figurer dans le rapport, il y aura des cas où certains d'entre eux ne s'appliquent pas en raison de contraintes liées au contexte ou de contraintes de ressources.
- ✓ Il n'est pas indispensable de compléter le rapport en une seule fois. Comme pour le modèle de rapport d'évaluation initiale, il est possible d'ajouter des informations en continu et d'achever le rapport progressivement.
- ✓ Les données secondaires extraites d'études ou de rapports existants ou provenant de la gestion à distance font partie intégrante de tout exercice de collecte de données. Elles doivent autant que possible être intégrées dans le rapport.
- ✓ Il est recommandé d'insérer un bref résumé.
- ✓ Le texte entre crochets [] doit être remplacé. Exemple : [PAYS] peut être remplacé par le nom du pays. [SUIVI/EXAMEN] doit être remplacé par le type de rapport (suivi, examen, etc.), etc.
- ✓ On indiquera dans les hauts de page et les bas de page le titre, le pays et la date avant la diffusion.
- ✓ D'autres titres peuvent être utilisés pour organiser les informations dans chaque section afin de faciliter la lecture. Ils ne sont pas forcément nécessaires pour les rapports courts ou s'il y a peu d'informations à donner.

Veillez effacer cette note avant d'utiliser le modèle.

RÉSUMÉ

En principe, le résumé est rédigé après le rapport principal et *ne doit pas excéder une ou deux pages*. C'est un résumé des points les plus importants à communiquer aux lecteurs ciblés :

- ▶ Nom du projet suivi/examiné et population cible —> [Section 1](#)
- ▶ Objectifs du suivi/de l'examen—> [Section 1](#)
- ▶ Limites et fiabilité des données —> [Section 2](#)
- ▶ Y a-t-il eu des changements importants dans le contexte / dans la situation générale qui ont influencé le projet ou bien le projet a-t-il / a-t-il eu des effets secondaires inattendus ? —> suivi de situation, [Section 3.1](#)
- ▶ Conclusions sur les principaux extrants du ou des projets ? —> suivi des activités ou du processus, [Section 3.2](#)
- ▶ Conclusions sur les principaux résultats du ou des projets ? —> suivi des résultats, [Section 3.3](#)
- ▶ Recommandations d'ajustement du projet —> [Section 5](#)

1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION [DU SUIVI/DE L'EXAMEN]

1.1 Contexte

Breve description de la situation et des événements à l'origine du projet :

- ▶ Type de crise ou de choc, moment de l'année où elle/il s'est produit, lieux concernés, personnes affectées, etc.
- ▶ Le cas échéant, évolution du contexte depuis le début de l'intervention.
- ▶ Citer les documents de contexte éventuels, tels que les rapports d'évaluation initiale.

1.2 Description du ou des projets

- ▶ Donner un aperçu de la logique d'intervention du projet expliquant comment celui-ci est censé atteindre ses objectifs¹.
- ▶ Citer les documents clés comme la proposition de projet, les rapports de suivi de projets connexes, etc. Les documents cités peuvent être joints en annexe.

1.3 Objectifs [du suivi/de l'examen]

Les objectifs types d'un suivi ou d'un examen peuvent être une combinaison des objectifs suivants :

- ▶ Déterminer si l'objectif du projet demeure pertinent ou si des changements importants intervenus dans la situation nécessitent des mesures d'adaptation (identifiés par le suivi de situation).
- ▶ Mesurer l'avancement et la qualité de la mise en œuvre de l'intervention (suivi des activités ou du processus).
- ▶ Mesurer l'avancement sur la voie des résultats planifiés (suivi des résultats).
- ▶ Envisager ou suggérer des mesures d'adaptation.
- ▶ Contribuer à un processus d'apprentissage : *Qu'est-ce qui a bien marché, qu'est-ce qui n'a pas marché et pourquoi ?*

2. MÉTHODES ET FIABILITÉ DES DONNÉES

2.1 Méthodes utilisées dans [le suivi/l'examen]/[la collecte des données]²

Vue d'ensemble avec les détails pertinents de la méthode utilisée, notamment :

- ▶ Approche générale de l'exercice (enquête auprès des ménages, examen des données secondaires, discussions de qualité en groupe, évaluation participative, etc.).
- ▶ Équipe chargée du suivi/de l'examen, dates ou période couverte, itinéraire, sources de données secondaires examinées, etc.
- ▶ Méthodes de collecte des données utilisées, outils de collecte des données utilisés, méthode d'échantillonnage sélectionnée, plan d'analyse, etc.
Joindre les dossiers en annexe.
- ▶ Technologie utilisée y compris matériel (appareil photo, téléphone mobile, etc.) et logiciel
- ▶ Niveau de participation de la communauté au suivi/à l'examen

2.2 Limites et fiabilité des données

Donner une vue d'ensemble des limites et de la fiabilité des données :

- ▶ Indiquer si les données recueillies peuvent être extrapolées à l'ensemble de la population et des zones d'intérêt.
- ▶ Expliquer les limites associées à la méthode d'échantillonnage retenue, aux types de personnes interrogées, aux outils de collecte de données utilisés et au moment de la collecte (par ex. problèmes saisonniers affectant les données recueillies).
- ▶ Ajouter toutes contraintes majeures pouvant avoir affecté la qualité ou la validité des constats. Exemples : contraintes de sécurité empêchant d'accéder à certaines zones, manque de recenseurs femmes, limitant l'accès aux femmes, possibilité que l'interprète n'ait pas parfaitement relayé l'information, manque de données secondaires clés (par ex. chiffres de la population), etc.

1 La logique d'intervention décrit comment les ressources (intrants) seront fournies et comment elles aboutiront aux résultats prévus. C'est l'épine dorsale de la théorie du projet ; elle doit être formulée au moment de la conception du projet. La logique d'intervention peut être présentée sous forme de tableau (chaîne de résultats/matrice du cadre logique), de chemin d'impact cartographié ou de texte.

2 Remarque : pour la triangulation et autres opérations complémentaires, la collecte des données primaires doit être précédée d'un examen des informations secondaires disponibles sur la situation avant la crise ou sur la situation actuelle. Ces deux types d'informations doivent être combinés dans les différentes sections du rapport et non présentés dans deux sections distinctes.

3. RÉSULTATS

3.1 Suivi de situation

Le suivi de situation vise à déceler les principaux changements et tendances de l'environnement. Son objectif est de réévaluer la pertinence des projets en cours et de détecter les effets secondaires non désirés d'un projet sur l'environnement. C'est une activité exécutée en continu, également appelée évaluation continue.

Le suivi de situation doit répondre aux questions suivantes :

- ▶ La situation a-t-elle sensiblement évolué depuis la dernière évaluation/le dernier suivi (changements importants des politiques, des institutions et des processus, du contexte de vulnérabilité, etc.) ?
- ▶ Des changements importants sont-ils intervenus dans les aspects relatifs à la population concernée (importance et composition de la population, stratégies d'existence et d'adaptation, etc.) ?
- ▶ Le projet lui-même a-t-il un impact sur la situation ? Par exemple, *a-t-il eu une incidence sur les prix des produits, a-t-il attiré davantage de personnes dans la région, entraîné des changements des stratégies d'existence ?* Si oui, l'impact sur la population a-t-il été positif, neutre ou négatif ?

Compte tenu des constats ci-dessus, déterminer si l'évolution de la situation nécessite d'adapter le projet.

3.2 Suivi des activités ou du processus³

Le suivi des activités ou du processus porte sur la mise en œuvre du projet. Ses constats contribuent à évaluer l'efficacité du projet.

Sur la base du *cadre de suivi des activités*⁴ (voir *Annexe 2 du modèle de proposition de projet* disponible au [Centre de ressources EcoSec](#)), donner les indications suivantes :

- ▶ Les ressources prévues ont-elles été disponibles quand on en a eu besoin (ponctualité) et la quantité et la qualité étaient-elles suffisantes ?
- ▶ Les activités se sont-elles déroulées comme prévu ?
- ▶ Les extrants voulus ont-ils été mis à la disposition des bénéficiaires (à qui, combien, moment, qualité, etc.) ?
- ▶ D'autres personnes ont-elles bénéficié de ces extrants ?

Sur la base des résultats, déterminer si la mise en œuvre de l'intervention a été conforme aux prévisions. Si ce n'est pas le cas, expliquer pourquoi.

3.3 Suivi des résultats

Au cours de la mise en œuvre du projet, le suivi examine comment les extrants fournis sont utilisés par les bénéficiaires et établit s'ils conduisent aux résultats recherchés (au niveau des résultats à court terme). Une fois le projet achevé, le suivi des résultats – ou un examen/une évaluation finale⁵ – permettront d'évaluer l'efficacité du projet. Ses constats éclairent les décisions sur les projets en cours et peuvent permettre de tirer des leçons de l'expérience qui seront utiles à de futurs projets.

Précisément, le suivi des résultats évalue si une évolution importante s'est produite au niveau des composantes de base de la sécurité économique auxquelles le projet apporte un soutien direct⁶. Il s'efforce ensuite d'établir si et dans quelle mesure cette évolution peut être attribuée au projet. Les composantes de base de la sécurité économique peuvent être évaluées au moyen des indicateurs privilégiés énumérés dans le cadre de référence EcoSec ou des indicateurs d'effet à court terme définis au niveau local. Si nécessaire, des indicateurs à moyen terme peuvent être également inclus pour évaluer si le projet peut avoir d'autres impacts.

- 3 En fonction du périmètre de l'exercice, il peut être suffisant pour le suivi des activités de rendre compte uniquement de la réalisation des extrants anticipés.
- 4 Également appelé « plan des activités et des ressources » ou « plan d'action » ;
- 5 Dans certaines situations, il conviendra de conduire un examen ou une évaluation finale examinant les résultats au-delà du niveau des résultats à court terme. Dans ce cas, il s'agira d'identifier les effets positifs ou négatifs à long terme du projet (niveau des effets à moyen terme et de l'impact). Les objectifs et la procédure d'un examen ou d'une évaluation finale sont définis dans le cahier des charges.
- 6 En fonction de la situation, vous pouvez également souhaiter établir un rapport sur les changements intervenus dans les composantes de base de la sécurité économique qui ont été indirectement affectées. Par exemple, vous pourrez peut-être documenter le fait qu'un projet qui visait à rétablir la production alimentaire a également eu un impact positif clair/mesurable sur la consommation alimentaire des bénéficiaires.

Sur la base du *cadre de suivi des résultats* (voir *Annexe 1* du *modèle de proposition de projet* disponible au [Centre de ressources EcoSec](#)), indiquer si les changements recherchés ont été obtenus en termes de :

- ▶ Pourcentage de ménages bénéficiaires dont la situation a changé (*nombre moyen de ménages dont le revenu a augmenté, etc.*). Les bénéficiaires du projet ont-ils été supérieurs ou inférieurs pour certains groupes de bénéficiaires ? Si oui, qui sont-ils et quelle en est la cause ?
- ▶ Niveau de changement (*augmentation moyenne du niveau de revenu, % d'augmentation moyenne du revenu, etc.*). Correspond-il au changement recherché ?
- ▶ Les changements recherchés se sont-ils produits dans le délai prévu ?
- ▶ Les changements observés [au niveau des composantes de base] peuvent-ils être attribués au projet ? D'autres facteurs [externes] ont-ils pu également contribuer à ces changements, soit positivement, soit négativement (*la consommation alimentaire des ménages bénéficiaires s'est améliorée à la suite du projet de génération de revenu, ce qui pourrait être également attribué à une baisse de prix des denrées alimentaires sur le marché local, etc.*) ?
- ▶ Dans la mesure du possible, donner un avis sur les changements qui vont au-delà du niveau des effets à court terme. Des indicateurs qualitatifs peuvent être utilisés pour donner des informations sur la contribution des effets à court terme aux effets à moyen terme.
- ▶ Il est possible également d'inclure des avis qualitatifs, par ex. la satisfaction des bénéficiaires, ce qui peut être fait, par exemple, en notant les différentes composantes du projet.

Sur la base des résultats, conclure si l'intervention a atteint ou est en voie d'atteindre les résultats recherchés. Si ce n'est pas le cas, expliquer pourquoi⁷.

4. FACTEURS DE RÉUSSITE ET FACTEURS LIMITANTS

4.1 Principaux facteurs de réussite du projet

Indiquer les facteurs qui ont contribué positivement aux résultats :

- ▶ Indiquer les éléments du projet (la création d'un comité local, la fourniture de semences améliorées, etc.) qui ont eu une influence particulièrement positive sur les résultats.
- ▶ Indiquer les éléments externes éventuels (projets parallèles, autres parties prenantes, climat, etc.) qui ont eu une influence positive sur les résultats.

4.2 Principales contraintes rencontrées par le projet

Courte analyse des contraintes ayant éventuellement limité le potentiel du projet dans son ensemble ou de certains aspects du projet. Ces contraintes peuvent être internes :

- ▶ Contraintes internes [CICR] (manque de ressources humaines, retard des procédures internes, etc.) influençant les résultats.
- ▶ Contraintes liées au projet (absence de mécanisme d'entretien adapté, type de semence inadapté, etc.).
- ▶ Contraintes externes influençant les résultats (insécurité, climat défavorable, etc.).

5. ADAPTATION ET APPRENTISSAGE

5.1 Recommandations d'adaptation de l'intervention en cours

Si les résultats montrent que l'intervention en cours doit être adaptée, indiquer les recommandations d'ajustement précises.

5.2 Enseignements tirés de l'expérience et recommandations pour de futures interventions

Aperçu des principaux enseignements tirés de l'expérience de la mise en œuvre et du suivi/de l'examen du ou des projets. Expliquer comment ces enseignements seront diffusés pour optimiser les possibilités de prise en compte à l'avenir.

- 7 Soyez précis et référez-vous aux objectifs du projet (degré/quantité de changement, pour qui et pour combien d'entre eux, etc.). Exemple : sur les 2 200 ménages bénéficiaires dans le territoire de Massis, 90 % ont cultivé les semences distribuées, mais seulement 40 % d'entre eux ont pu récolter du fait de la reprise des combats dans la région et du déplacement partiel de la population. Pour ceux qui ont pu récolter, la production moyenne a été de 20 sacs de maïs, 5 sacs de plus que l'objectif fixé à 15 sacs.

Pour plus d'informations, contacter :
Prénom NOM (mail/téléphone/délégation) et Prénom NOM (mail/téléphone/délégation)
Comité international de la Croix-Rouge [Délégation]

6. ANNEXE(S) – [DÉTAILS]

Tout autre document ou information utile tel que :

- ▶ Composition de l'équipe de la mission sur le terrain, itinéraire et lieux visités
- ▶ Outils de collecte des données
- ▶ Constats détaillés, comme des statistiques et des graphiques (par ex. données sur les prix de marché)
- ▶ Contacts importants pour un suivi
- ▶ Références/travaux cités
- ▶ Carte

Organiser les différents types d'informations complémentaires en différentes annexes.

MISSION

Organisation impartiale, neutre et indépendante, le Comité international de la Croix-Rouge (CICR) a la mission exclusivement humanitaire de protéger la vie et la dignité des victimes de conflits armés et d'autres situations de violence, et de leur porter assistance. Le CICR s'efforce également de prévenir la souffrance par la promotion et le renforcement du droit et des principes humanitaires universels. Créé en 1863, le CICR est à l'origine des Conventions de Genève et du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, dont il dirige et coordonne les activités internationales dans les conflits armés et les autres situations de violence



CICR