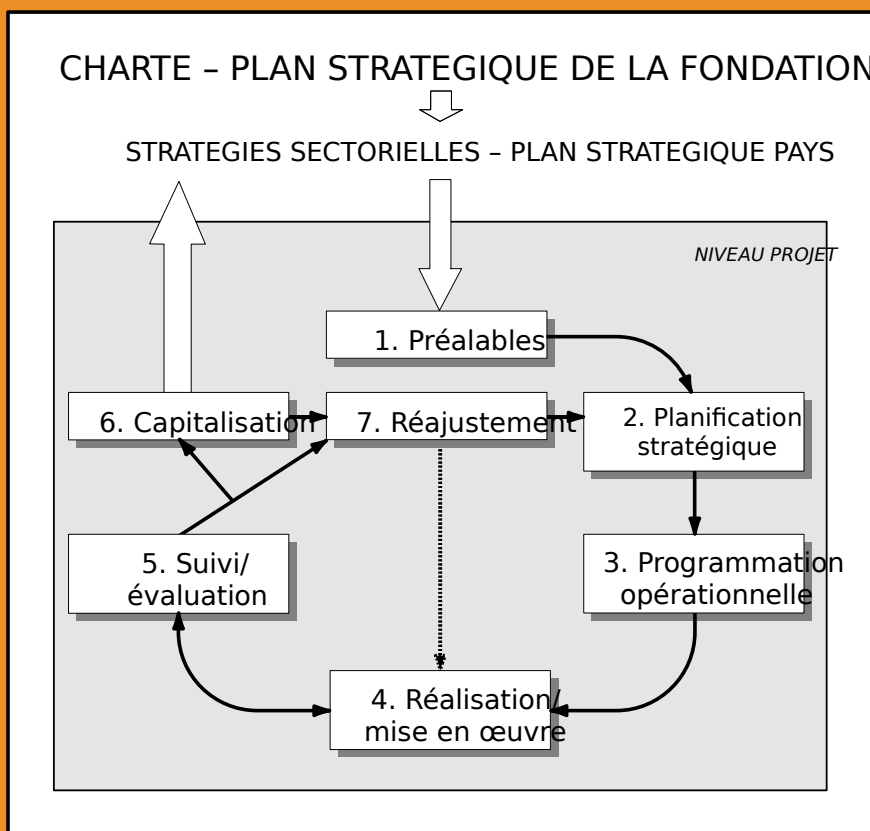


# Manuel de cycle de projet





## **Elaboré par:**

Reto Zehnder – Consultant – Echanges Equipement

Riccardo Rodari – Consultant indépendant

Philippe de Leener – Consultant indépendant

Catherine Wick – Fondation Terre des hommes – Chargée de projet DIH

Patrick Durisch – Fondation Terre des hommes – Personne ressource cycl

## **En collaboration avec:**

Philippe Buchs – Fondation Terre des hommes

Chef de Département programmes I

Ignacio Packer – Fondation Terre des hommes

Chef de Département programmes II

Nathalie Chuard – Fondation Terre des hommes

Stagiaire DDC

La réalisation de ce manuel a été possible grâce à l'appui et à la contribution financière de la Direction du Développement et de la Coopération (DDC) de la Confédération Suisse.

Remerciements également à tous les collaborateurs(trices) de Terre des hommes qui ont contribué à l'affinement de la méthode, en particulier au travers des ateliers de travail en Suisse et sur le terrain.

Décembre 2001

© Fondation Terre des hommes

En Budron C8

CH- 1052 Le Mont-sur-Lausanne



# Table des matières

ETAPE 1:LES PREALABLES	III
ETAPE 2:LA PLANIFICATION STRATEGIQUE	IV-XVIII
ETAPE 3:LA PROGRAMMATION OPERATIONNELLE	XIX
ETAPE 4:LA MISE EN ŒUVRE/REALISATION	XX
ETAPE 5:LE SUIVI & EVALUATION	XXI-XXIII
ETAPE 6:LA CAPITALISATION	XXIV
ETAPE 7:LE REAJUSTEMENT OU LE RETRAIT	XXV

## I.Comprendre - s'organiser - agir

1.1 Comprendre	I-1
1.2 S'organiser	I-2
1.3 Agir	I-2

## II.Le cycle de projet

2.1 Concepts et définitions	II-1
2.2 La position du projet dans l'action de développement	II-2
2.3 Découpage du cycle d'un projet	II-5

## III.Les préalables

3.1 Comment circonscrire le champ d'intervention?	III-2
3.2 Qu'est-ce qui nous pousse à intervenir?	III-2
3.3 La mission,c'est quoi?	III-3
3.4 Le processus décisionnel autour de l'ouverture d'un nouveau projet	III-4

## IV.La planification stratégique: c'est quoi? C'est pour quoi faire? Qui planifie?

4.1 La planification,c'est quoi?	IV-1
4.2 Pourquoi planifier?	IV-1
4.3 Les effets bénéfiques de la planification	IV-2

4.4 La planification ne se réduit pas au document qu'elle produit	IV-3
4.5 Un outil opérationnel et simple à utiliser	IV-3
4.6 Que veut dire planifier de manière stratégique?	IV-4
4.7 Conception et réalisation:deux niveaux à ne pas confondre	IV-5
4.8 Qui planifie?	IV-7
4.9 Comment atteindre une participation véritable?	IV-7

## **V.Vue d'ensemble du processus de planification**

5.1 Les trois piliers du processus de planification	V-1
5.2 Les grandes étapes d'un exercice de planification	V-1

## **VI. Par où commencer? Par le futur!**

6.1 Les scénarios d'avenir:pour quoi faire?	VI-1
6.2 Un reportage dans l'avenir	VI-1
6.3 L'adhésion à un même scénario de vision	VI-3
6.4 Les étapes de la construction de scénarios	VI-3

## **VII.Analyse des problèmes**

7.1 1ère étape de l'analyse des problèmes:la recherche du problème central	VII-2
7.2 2e étape de l'analyse des problèmes:confronter les points de vue	VII-2
7.3 Resituer la situation dans son contexte	VII-3
7.4 Resituer la situation dans son histoire	VII-3

## **VIII.Identification et analyse des acteurs**

8.1 Inventaire des acteurs les plus importants	VIII-1
8.2 L'analyse des acteurs principaux	VIII-2

## **IX.Les forces favorables:ressources et potentiels**

## **X. Les forces contraires: limites, obstacles et**

10.1 Les limites	X-1
10.2 Les obstacles et les risques	X-1
10.3 Exemple	X-2

## **XI. La finalité**

11.1 La finalité, c'est quoi?	XI-1
11.2 Construction de la finalité	XI-1

## **XII. L'objectif**

12.1 L'objectif, c'est quoi?	XII-1
12.2 Formulation de l'objectif	XII-1
12.3 Les éléments nécessaires à la construction de l'objectif	XII-2
12.4 Etapes de construction de l'objectif	XII-3
12.5 Exemple d'objectif	XII-3

## **XIII. La stratégie du projet**

13.1 La stratégie, c'est quoi?	XIII-1
13.2 Deux distinctions importantes: résultats attendus/obtenus, résultats attendus/inattendus	XIII-3
13.3 Première étape de la construction stratégique élaborer les résultats finaux	XIII-4
13.4 Deuxième étape de la construction stratégique: élaborer les résultats intermédiaires	XIII-6
13.5 Les stratégies gagnantes	XIII-7
13.6 Les stratégies perdantes	XIII-10

## **XIV. Le cadre logique ou matrice de suivi**

14.1 Les deux fonctions du cadre logique	XIV-1
14.2 Le format Terre des hommes du cadre logique	XIV-2
14.3 Déclinaison annuelle du cadre logique	XIV-4

14.4 Les indicateurs	XIV-5
14.5 Les moyens de vérification	XIV-8
14.6. Les conditions critiques	XIV-9

## **XV. Le modèle d'action**

15.1 Un modèle d'action, c'est quoi?	XV-1
15.2 D'où vient le modèle d'action?	XV-2
15.3 Existence d'une stratégie sectorielle	XV-2
15.4 Absence d'une stratégie sectorielle	XV-3

## **XVI. Les critères d'appréciation du projet**

16.1 La viabilité	XVI-2
16.2 La participation	XVI-4
16.3 La cohérence	XVI-5
16.4 Les impacts escomptés	XVI-5
16.5 L'approche «genre»	XVI-6
16.6 L'approche «réseau»	XVI-7
16.7 La gestion de cycle de projet	XVI-8

## **XVII. Produit final visible de la planification: le plan stratégique de projet**

17.1 Caractéristiques d'un plan stratégique de projet	XVII-1
17.2 Canevas du plan stratégique de projet	XVII-2

## **XVIII. Validation du plan stratégique de projet**

18.1 Processus dans le cas d'un partenariat	XVIII-1
18.2 Processus dans le cas d'un projet Terre des hommes	XVIII-1

## **XIX. La programmation opérationnelle**

19.1 La programmation opérationnelle: une formalité?	XIX-1
19.2 La programmation, c'est quoi? Pour aboutir à quoi?	XIX-2



19.3 Outils	XIX-4
19.4 Le plan d'opération annuel	XIX-4
19.5 Processus de décision autour du plan d'opération et du budget annuel	XIX-5

## **XX.LA MISE EN ŒUVRE/REALISATION**

### **XXI.Le système de suivi**

Avant-propos	
21.1 Définition	XXI-2
21.2 But	XXI-2
21.3 Fonctions / utilité du suivi	XXI-3
21.4 Le processus	XXI-4
21.5 Champs d'application	XXI-5
21.6 Qui fait quoi, quand et comment	XXI-13
21.7 Les techniques (outils) employées dans le suivi	XXI-17

### **XXII.Le reporting**

### **XXIII.L'évaluation**

23.1 Définition	XXIII-1
23.2 L'évaluation à Terre des hommes	XXIII-2
23.3 L'audit à Terre des hommes	XXIII-3

### **XXIV.La capitalisation d'expériences**

24.1 Définition	XXIV-1
24.2 Pourquoi capitalise-t-on?	XXIV-2
24.3 Les domaines de capitalisation	XXIV-3
24.4 Les modalités d'une capitalisation	XXIV-4
24.5 Le rapport de capitalisation	XXIV-6
24.6 Le produit/résultat d'une capitalisation	XXIV-7

## **XXV. Le réajustement ou le retrait**

25.1 Le retrait

XXV-1

25.2 Le réajustement

XXV-2

## **XXVI. GLOSSAIRE**

## **XXVII. BIBLIOGRAPHIE**

## **Index**

# Préambule

Depuis quelques années, Terre des hommes a entrepris une démarche qui touche autant le terrain que le siège. Elle se traduit au siège par un processus de certification ISO sur le terrain par le projet de développement institutionnel et humain (DIH), dont l'amélioration et l'harmonisation de la gestion de cycle de projet est une des composantes cruciales.

Le projet de Développement institutionnel et humain est né en 1999, suite à trois ans d'évaluations conjointes des projets Terre des hommes – DDC (Direction du Développement et de la Coopération suisse). Ces évaluations ont fait ressortir les défis que Terre des hommes doit relever:

- comment améliorer la qualité des services apportés aux bénéficiaires,
- comment faciliter la compréhension de ces projets par les personnes du terrain ou les bailleurs de fonds?

- comment faire de l'expérience accumulée au fil des années un véritable capital, mettant en exergue les leçons apprises tant sur la base des succès que des échecs?

- comment, en ayant des projets dans une trentaine de pays, un esprit d'appartenance à une même institution, avec des lignes d'action claires et cohérentes?

Pour relever ces défis, le projet de développement institutionnel et humain, initié par la DDC entre 1999 et mi-2002, s'est concentré sur trois volets:

1. L'élaboration participative d'un plan stratégique pour les années 2000-2005: cela a été réalisé entre février et octobre 1999;
2. La formation en cycle de projet pour les collaborateurs des projets de Terre des hommes sur le terrain et au siège, ainsi que pour les partenaires. Des ateliers de formation en planification et en suivi de projet ont été organisés entre 1999 à 2001, et continueront au-delà.
3. La capitalisation (faire ressortir les enseignements tirés de l'expérience et la diffusion des meilleures pratiques des projets), axes de concentration de Terre des hommes (santé / nutrition et droits de l'enfant). En 1999, cette capitalisation a commencé dans les domaines suivants: santé maternelle et infantile, enfants en situation de handicap, droits de l'enfant (justice des mineurs, migrations, etc.). Grâce à l'impulsion de personnes-ressource dans les domaines concernés.

Le présent manuel décrit les options de Terre des hommes en matière de cycle de projet.

## **Harmoniser la pratique en cycle de projet: une volonté institutionnelle**

Aujourd'hui, il est essentiel que tous les projets de terrain s'organisent autour d'un cycle de projets selon les étapes et les méthodes décrites dans le *Manuel de l'agitation sociale*. Avant tout de mettre l'accent sur une démarche pragmatique, de centrer l'action sur un objectif et de faire appel à une réflexion approfondie de tous les acteurs. L'appropriation d'un projet par ses acteurs est une étape importante. Une présentation harmonisée des résultats de ces réflexions est également primordiale, pour faciliter la communication et la capitalisation. Chacun a son rôle à jouer : les personnes des programmes du siège, les personnes-ressource, pour atteindre ce but.

**Philippe Buchs**

*Chef département des programmes*

**Catherine Wick**

*Chargée du projet DIH*

# Introduction

## 1. Ce manuel: pour quoi? pour qui?

### Pourquoi ce manuel?

Ce manuel représente la synthèse de la méthode de cycle de projet au sein de la Fondation Terre des hommes – Lausanne

### Il sert:

- A donner une définition claire des concepts et des termes utilisés par Terre des hommes;
- De texte de référence pour les processus de planification, de programmation, de suivi, d'évaluation, de capitalisation et de réajustement;
- De support pédagogique pour la formation en cycle de projet;
- A présenter la méthode à d'autres acteurs pour qu'ils comprennent notre méthode et pour enrichir notre méthodologie par des échanges avec eux;
- A élaborer tous les éléments qui forment le plan stratégique et le plan d'action du projet, ainsi que leur suivi.

Ce document permettra au lecteur d'avoir une vision d'ensemble du cycle de projet tel que Terre des hommes le perçoit, de comprendre la fonction de chaque étape et les relations entre celles-ci. Il doit faciliter la maîtrise et l'appropriation de la méthode et du langage de gestion de projet. Ce manuel constitue une première étape, une sorte de cadre institutionnel et méthodologique de référence, à compléter à l'avenir – selon des modalités à convenir – par une boîte à outils plus pragmatique.

Ce manuel est un complément de la formation en planification et en suivi de projet mise en place dans chaque pays d'intervention par Terre des hommes tout au long des 3 dernières années, mais ne la remplace pas. Il n'est pas suffisant d'avoir suivi un cours pour savoir planifier, évaluer et capitaliser. De bonnes compétences s'acquièrent surtout par la pratique, en interaction avec les autres.

Chaque «école» de méthode de gestion de cycle de projet, chaque organisation ou institution a son propre langage et ses propres définitions. Ce manuel est une tentative de définir un langage commun à l'intérieur de l'institution et que tout le monde donne le même sens au même terme. Il est important que nous ayons un langage commun et une même acception des termes et des idées.

---

1 Afin d'alléger le texte, nous utiliserons par la suite «Terre des hommes» pour la Fondation Terre des hommes.

clefs facilite la communication à l'intérieur de l'institution, et il devient dès lors possible de comparer des interventions différentes sur la base de ces référentiels communs. Cela permet aussi une communication plus aisée avec les acteurs extérieurs à Terre des hommes.

La planification est un outil permettant de penser l'action de façon stratégique, mais elle n'est pas la pensée stratégique pour le sud. De même, le manuel est un outil pour penser la gestion de projet; il alimente la réflexion mais ne la remplace pas. Il doit donc pas être utilisé comme une collection de recettes à suivre pas à pas pour aboutir à un plan, mais comme une référence générale à l'intérieur de laquelle il faut trouver sa voie. Ce manuel doit être plus une source d'inspiration qu'une marche à suivre.

Les définitions des termes et des concepts qui sont données dans ce document peuvent être adoptées par toutes les équipes de Terre des hommes. Cependant, tout n'est pas défini et il reste une certaine marge de manœuvre pour que chaque pratique de planification/suivi/évaluation/capitalisation soit le plus possible adaptée aux réalités locales. Ces dernières sont toujours aussi fort complexes et diverses. Les indications méthodologiques qui sont données ici ne pourront jamais répondre à l'ensemble des besoins. La gestion de projet est un art difficile qui demande de la réflexion et de la créativité. Aucun manuel ne peut en faire l'économie, à moins que l'on se limite à une démarche bureaucratique.

Après la première parution de ce document en 2000, deux ateliers de formation en planification stratégique et en suivi ont eu lieu et ont permis d'attirer l'ensemble des équipes de terrain et du département programmes du siège. Au fil des ateliers, la méthode s'est améliorée grâce à la contribution de chacun. Si au départ on parlait uniquement d'élaborer un «plan de planification stratégique», ici s'est considérablement étoffé par la suite pour couvrir l'ensemble des étapes du cycle de projet. Cette amélioration doit se poursuivre de façon permanente, notamment les étapes pour lesquelles moins de temps a pu être accordé jusqu'ici et qui doivent encore être complétées. Nous sommes donc pas au bout de la route.

Le manuel est structuré d'une manière qui permet à tout moment d'effectuer les mises à jour souhaitées. Chaque chapitre représente une étape du cycle de projet, se compose, en fait, d'un certain nombre de fiches dont les pages sont numérotées de façon indépendante du reste du manuel, en suivant le format: fiche I – page 10. Cette manière de la mise à jour d'une ou de plusieurs fiches d'un nombre de pages peut varier sans changer la numérotation du reste du manuel. La grande richesse des 27 fiches qui composent ce manuel est renforcée par un résumé.

## A qui sert ce manuel?

Le manuel se destine en priorité:

- Aux praticiens impliqués dans la gestion des interventions soutenues, financées ou co-financées par Terre des hommes
- Aux responsables des délégations
- Aux responsables opérationnels du siège
- Aux autres cadres du siège

## 2. Contenu de ce manuel

Après avoir expliqué comment fonctionne une organisation (fiche I) et ce qu'on entend par cycle de projet ou par programme (fiche II), on entrera dans les détails (fiche III), première étape du cycle de projet. Puis une définition de la planification stratégique est donnée à la fiche IV, en précisant ce qu'est et n'est pas la planification. La fiche V donne une vue d'ensemble du processus de planification, qui se déroule de la fiche VI (par où commencer) à la fiche XVIII (processus de validation du plan stratégique).

La fiche XIX s'arrête sur l'étape de la programmation opérationnelle, où on définit concrètement en termes d'activités et de moyens (humains, matériels) la stratégie du projet. Après avoir abordé brièvement la mise en œuvre/réalisation (fiche XX), quatrième étape du cycle de projet, les fiches XXI à XXIII introduisent les notions et mécanismes de suivi et d'évaluation, tout en décrivant également la structure des rapports. La fiche XXIV se penche sur le processus de capitalisation mis en œuvre par Terre des hommes. Le processus de réajustement, dernière étape du cycle de projet, fait l'objet de la fiche XXV. Finalement, un glossaire, une bibliographie, une liste d'ouvrages de référence en français, anglais, espagnol et portugais – et un index complètent ce manuel (fiches XXVI et XXVII).

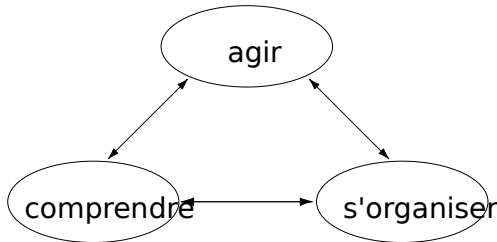
Bonne lecture!





# I. Comprendre - s'organiser - agir

La vie de toute organisation, et de toute entreprise collective en général, repose sur trois fonctions en relation étroite entre elles :



Chacune de ces fonctions se déploie sur deux dimensions :

**La dimension stratégique** qui est l'échelon supérieur où se situent les options vitales qui concernent l'ensemble de l'institution et sa politique.

**La dimension opérationnelle** qui est celle de la mise en œuvre concrète.

La planification, dont il est beaucoup question dans ce manuel, appartient à la dimension stratégique. Cependant, il est important de toujours avoir à l'esprit que la planification suppose de **comprendre** ce qui se passe. Puis, la mise en œuvre de la planification exige de **s'organiser**.

Avant de voir comment les trois fonctions interagissent entre elles, il est nécessaire de les définir.

## 1.1 Comprendre

**C'est donner une explication aux questions qui nous préoccupent** (d'où vient la pauvreté ? pourquoi y a-t-il des maltraités ?) aussi bien qu'aux faits significatifs de la vie quotidienne (pourquoi a-t-il fugé ?). **C'est donner un sens aux faits et aux événements.**

Pour comprendre, le plus important est de parvenir à **se poser les bonnes questions**. Elles ne sont pas toujours évidentes. Par exemple, il est courant d'expliquer l'hygiène insuffisante d'une population en disant qu'elle n'a pas compris la dangerosité de la malpropreté. Mais a-t-elle répondu à la question : pourquoi ne veulent-ils pas adopter des comportements plus sains ? Alors que, souvent, la bonne question est : pourquoi ne veulent-ils pas ?

plutôt:disposent-ils de toutes les conditions nécessaires pour avoir une hygiène satisfaisante? Lorsque la question est formulée de cette manière, la compréhension des dangers de la malpropreté n'est plus qu'une variable parmi d'autres qui doivent être prises en compte. Cela fait souvent découvrir éventuellement que les comportements peu hygiéniques sont davantage dus à des lacunes de l'infrastructure qu'à un manque de conscience ou de bonne volonté.

Comprendre est une compétence qui s'améliore avec le temps. Pour cela, il faut apprendre à se poser les bonnes questions, observer et ne pas poser de jugements hâtifs.

## 1.2 S'organiser

**C'est prendre les dispositions nécessaires pour que l'on puisse fonctionner de manière efficace,** que cela soit au niveau d'une institution, d'un service ou d'une équipe.

S'organiser correspond à définir un certain nombre d'éléments tels que:

**La structure**(organigramme de l'institution ou de l'équipe);

**Les modes de relation**(comment les individus et les composantes de l'organisation communiquent et interagissent);

**Le partage des tâches**entre les personnes et les services (qui fait quoi, le cahier des charges de chacun).

Cette organisation repose sur un système de valeurs explicité dans la **Charte Terre des hommes**. Cette dernière correspond à ce que l'on appelle généralement la **mission**, texte qui exprime les valeurs fondamentales (les principes dans lesquels nous croyons profondément) (qui nous sommes) et la raison d'être de l'institution (ce qui fait que notre existence ait un sens et une utilité).

## 1.3 Agir

**C'est intervenir sur la réalité pour la changer dans le sens désiré.**

**Sur le plan stratégique, l'agir repose sur une vision du futur** que l'on désire contribuer à réaliser. C'est à partir de cette vision que l'on peut formuler des objectifs et des stratégies pour y parvenir.

A Terre des hommes, la vision du futur est exprimée dans:

Le plan stratégique pour l'ensemble de l'institution

Les stratégies sectorielles thématiques

Les plans stratégiques par région et par pays  
Les plans stratégiques de chaque projet sur le terrain.

L'agir repose lui aussi sur un système de valeurs qui oriente la manière d'agir.  
Par exemple, si la coopération est une valeur importante pour une organisation, elle  
cherchera à développer le travail en réseau avec d'autres partenaires.

**Au niveau opérationnel, l'agir s'exprime par la gestion concrète de l'action au travers de la programmation et de l'administration.**

*Résumé:*

*La vie de toute organisation repose sur trois fonctions étroitement liées : comprendre, s'organiser et agir, qui ont chacune une dimension stratégique et une dimension opérationnelle. Par exemple, la planification stratégique appartient à la sphère de l'agir, mais il est important d'avoir toujours à l'esprit que planifier signifie comprendre ce qui se passe et que la mise en œuvre de la planification exige que l'on soit organisé.*



## II. Le cycle de projet

Ce manuel traite du cycle de projet, mais il pourrait fort bien aussi s'appliquer à un programme. Mais qu'entendons-nous exactement par ces termes?

### 2.1 Concepts et définitions

#### Projet

Une des définitions générales les plus citées est celle donnée par Cleland (1983):

**Un projet est un effort complexe pour atteindre un objectif spécifique, devant respecter un échéancier et un budget, et qui, typiquement, franchit des frontières organisationnelles, est unique et en général non répétitif dans l'organisation.**

Les projets se démarquent ainsi des opérations courantes de l'organisation, sont liés à l'innovation (au sens le plus large du mot innovation) et ont une fin.

Dans le domaine de la coopération internationale/de l'aide au développement ce qu'on appelle un «projet» dans le langage habituel est constitué d'un ensemble d'actions programmées en vue d'atteindre un objectif, l'utilisation des moyens nécessaires à leurs réalisations.

De manière très institutionnelle, on pourrait aussi dire que le projet est une forme de «contractualisation» entre une organisation et les bénéficiaires, une action autour d'une aide financière (nous nous engageons à faire ceci ou cela) en mettant tels moyens à disposition, vis-à-vis de tels bénéficiaires, pour répondre à leurs besoins de tels moyens financiers pour y parvenir. Cette dernière définition, orientée selon une pure logique «bailleur de fonds» – malgré ses limites et ses contraintes – de mettre en avant le devoir de responsabilité (accountability) d'une organisation vis-à-vis des bénéficiaires.

A Terre des hommes, nous considérons qu'un projet peut-être découpé en plusieurs phases (ou cycle), chacune pouvant durer de un à trois ans, selon les situations et le type d'intervention. Chaque phase possède son objectif propre et sa stratégie. De manière à ce qu'elle soit la plus réaliste possible, la méthode de cycle de projet traitée dans ce manuel s'applique su

**une phase de projet (moyen terme) et non sur le projet dans toute sa durée (long terme).** Même si dès la planification initiale, on vient de penser aux différentes options d'une stratégie de retrait du projet.

## Programme

A Terre des hommes, nous utilisons ce terme pour 2 choses différentes:

- 1. Géographique:** un programme peut être un ensemble de projets individuels dans un pays donné (ex: programme Bangladesh, Burundi, etc.).
- 2. Thématique:** un programme peut aussi être un secteur thématique d'intervention. Un «programme Droits de l'enfant (DDE)» sera par exemple un ensemble de projets individuels mis en œuvre ou soutenu par Terre des hommes sur ce thème dans le monde entier. Ce terme nous provient de la DDC qui l'utilise dans le cadre de ses «contributions programme» aux ONG.

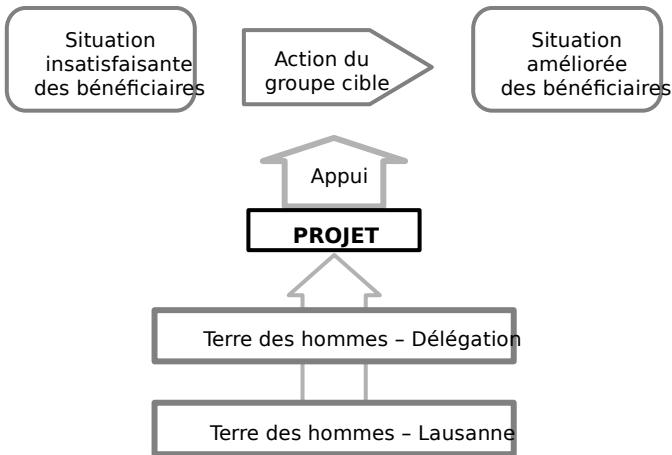
Compte tenu des passerelles et synergies existantes, les bénéfices/la valeur ajoutée d'un programme (que ce soit l'une ou l'autre définition) doivent typiquement être plus élevés que la somme des bénéfices/valeur ajoutée de chaque projet individuellement.

## 2.2 La position du projet dans l'action de développement

Dans une action d'aide ou de développement, il y a toujours au moins deux grandes familles d'acteurs: d'une part ceux ou celles qui sont reliés à un organisme d'aide (par exemple dans notre cas, l'équipe locale de Terre des hommes ou son partenaire local) et d'autre part ceux ou celles qui font partie d'une population cible, c'est-à-dire une population qu'on appelle communément le groupe cible.

En général, les premiers (**les intervenants**) se donnent comme mission d'aider les seconds (**les bénéficiaires**) à agir sur leur réalité pour améliorer une situation jugée difficile ou insatisfaisante.

On dira qu'il s'agit d'une **intervention d'appui** dans le cas où la perspective des intervenants consiste principalement à soutenir les efforts des bénéficiaires et, implicitement, à ne pas se mettre ou faire à leur place. On suppose, dès lors, que l'action de changement est principalement l'affaire des bénéficiaires tant que les intervenants les accompagnent et facilitent leur démarche en vue d'améliorer leur situation ou de solutionner leurs problèmes.



On parlera d'une **intervention de substitution** dans le cas où les intervenants prennent en charge le problème des bénéficiaires comme s'il ne s'agissait pas de leur propre affaire. Le problème du groupe cible est alors devenu le problème de l'organisme d'intervention.

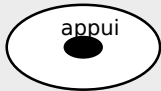


On pourrait aussi le mettre en ces termes (tiré de «Réinventer le présent» de Graf, Dakar 1994, et adapté par R. Rochelandet) : *voir annexe p II-4.*

Bien évidemment, la position idéale est la troisième. En réalité, nous balançons entre deux positions d'une position à l'autre. Ce qui n'est pas grave, à condition de savoir quand passer d'une position à l'autre et pourquoi. Selon les situations, il peut être préférable de se situer dans la position 1 pour mobiliser les bénéficiaires et poser les premiers jalons d'une action. Mais il faut ensuite rapidement passer à la 2.

**A Terre des hommes, la tendance va dans le sens de l'intervention de substitution qui correspond mieux à sa philosophie :** on aide les gens à s'en sortir eux-mêmes en les soutenant et en les accompagnant mais en ne faisant pas trop de place («empowerment»).

L'adhésion à cette politique d'intervention conduit à établir une distinction nette entre ce que font les intervenants et ce que font les bénéficiaires.

Le travail des premiers est un projet d'appui tandis que les seconds mènent l'action dont ils sont les principaux acteurs. **Le projet**, c'est-à-dire les actions pour aboutir à un changement désiré, n'est bien l'affaire des bénéficiaires de l'appui. On comprend dès lors que, d'une part, planifier un changement, c'est, à-dire planifier un projet d'appui, et d'autre part, planifier une intervention d'appui, c'est, à-dire planifier un projet d'appui.

POSITION 1	POSITION 2	POSITION 3
PORTEUR DE L'ACTION <i>« L'action c'est moi »</i>	CO-GESTIONNAIRE DE L'ACTION <i>« Je mets les mains à la pâte »</i>	FACILITATEUR DE L'ACTION <i>« J'accompagne l'action si on me le demande »</i>
 action	 action	 action
<p>L'appui s'identifie à l'action : le succès de celle-ci conditionne son propre succès en tant qu'acteur d'appui. La réussite de l'action justifie son existence à-vis de lui-même, de son employeur ou de son bailleur de fonds.</p>	<p>L'appui aménage les conditions de l'action. Elle provoque la réflexion, soulève le problème qu'elle est à l'origine de l'action. Mais celle-ci est portée par les bénéficiaires. L'appui peut y avoir cogestion, l'appui étant partie prenante dans la réussite. Mais sa réussite n'est pas en tant qu'appui n'est possible que s'il y a finalisation. C'est l'affaire des bénéficiaires, à eux de faire ce qu'ils veulent. Par contre, il s'évalue – au succès – à ce que les bénéficiaires soient en situation – et capables – d'exploiter le potentiel d'apprentissage et d'innovation que l'action recèle.</p>	<p>L'appui se situe en dehors de l'action. Ce n'est pas par rapport à elle qu'il justifie sa présence sur le terrain. Il y intéresse dans la mesure où on le sollicite à ce sujet ( logique de consultation ). Il peut éventuellement être à son origine, mais il ne s'implique pas dans sa finalisation. C'est l'affaire des bénéficiaires, à eux de faire ce qu'ils veulent. Par contre, il s'évalue – au succès – à ce que les bénéficiaires soient en situation – et capables – d'exploiter le potentiel d'apprentissage et d'innovation que l'action recèle.</p>
<p>L'action est son affaire, aussi sera-t-il tenté d'imposer ses normes pour la conduire et ses critères pour l'évaluer</p>	<p>L'action est en même temps son affaire et celle des bénéficiaires. Elle est partagée.</p>	<p>L'action est l'affaire des seuls bénéficiaires</p>



planifications différentes poursuivant des objectifs différents et réalisés par des acteurs différents. Certes, la planification des intervenants prendra en compte la planification du projet des bénéficiaires, mais elle ne se confondra pas avec elle. Entendu, elle ne s'y substituera pas.

En réalité, cependant, il est rare que les bénéficiaires formulent un projet d'action clair et partagé par toute leur communauté. C'est encore plus rare qu'ils puissent proposer aux intervenants un véritable plan d'action. Ce plan, pratique, qui définit l'intervention d'appui devra, entre autres choses, aider les acteurs du groupe à mettre des mots sur leur situation, à la comprendre, à préciser ce qu'ils veulent pour la changer, ainsi que les opportunités qu'ils veulent développer grâce à l'action. Parfois, il conviendra même de commencer **Dans le Cda**, la planification de l'intervention d'appui s'inscrit quasiment dans l'ombre de la planification du projet des bénéficiaires. Une manière commode de procéder, ne nécessite pas forcément d'avoir à sa disposition un projet déjà clairement formulé par les bénéficiaires. Cela consiste à planifier l'intervention d'appui **en étroite interaction avec des représentants du groupe cible**. En planifiant l'intervention, on aide à clarifier le projet de changement des bénéficiaires. Les gens veulent changer leur situation, que pouvons-nous entreprendre pour les aider à réussir ?

Le fait que l'action soit portée par les bénéficiaires, que ses effets bénéfiques continuent au delà de l'intervention extérieure est un critère essentiel de la viabilité d'un projet. Cette viabilité (pérennité) «se planifie», elle doit faire partie d'une stratégie.

## 2.3 Découpage du cycle d'un projet

La mise en œuvre d'une phase de projet passe par plusieurs étapes qui forment ensemble **le cycle du projet**. Pourquoi un cycle ? Parce que le schéma n'est pas linéaire, il constitue en réalité une boucle où chaque étape est réalimentée par la précédente. Par exemple lorsque l'évaluation propose des ajustements, une nouvelle identification qui relance une nouvelle planification/programmation, ainsi de suite.

Aucune situation dans laquelle on intervient n'est stable, le diagnostic de départ ne procure qu'un instantané de ce qui se passe à un moment donné. Même s'il ne revient jamais exactement à la même situation de départ, le projet est présenté comme un cycle car il est continuellement répété pour s'adapter à un contexte changeant.

En fin de compte on peut se demander si le mot «spirale» ne conviendrait pas mieux, dans la mesure où l'on ne revient jamais au même point de départ (ou si le projet est un échec vu que le point de départ est jugé comme une situation satisfaisante). Le terme «cycle» étant le plus répandu dans le milieu, Terre des hommes a opté pour cette appellation.

Le cycle de projet fournit également une structure visant à garantir la consultation de toutes les parties prenantes et la mise à disposition des informations pertinentes de faciliter la prise de décision éclairée à chaque étape de la vie d'un projet et des documents clés.

Même si un projet doit être interrompu en cours de route ou sa phase raccourcie, le cycle et ses étapes restent identiques.

Encore une fois il y a plusieurs écoles et le contenu de chaque étape peut différer d'une institution à l'autre. Terre des hommes souhaite néanmoins distinguer les étapes clés dans le cycle de projet:

## **I. Les préalables (cf. fiche III)**

Cette étape correspond à l'identification du champ d'intervention et du cadre institutionnel dans lequel va évoluer le projet, comprenant aussi l'analyse de contexte et la vérification de l'adéquation avec la mission de Terre des hommes.

---

*Documents clés : le plan stratégique de Terre des hommes, les stratégies sectorielles, la stratégie régionale ou pays, de mission exploratoire (ou évaluation d'opportunité), la demande d'intervention d'un partenaire ou d'un groupe de bénéficiaires, l'appel à décision de principe du Conseil.*

---

## **II. La planification stratégique (cf. fiches IV - XVIII)**

La planification, c'est le processus collectif de construction de la stratégie d'un projet, qui se décline en :

Vision et finalité du projet

Analyse de la situation

(problèmes, acteurs, ressources & potentiels, limites obstacles & risques)

Construction de l'objectif du projet

Construction de la stratégie du projet

Elaboration de la matrice de suivi ou cadre logique du projet

Modèle d'action et lien avec les stratégies sectorielles

Critères d'appréciation du projet

---

*Document clé: Plan stratégique du projet*

*Il est élaboré par l'équipe responsable du projet (assistée par la délégation) et soumis pour consultation à la délégation Terre des hommes et aux partenaires. La décision finale et l'accord sont octroyés par le siège de la Fondation à Lausanne.*

---

### **III. La programmation opérationnelle (cf. fiche XIX)**

C'est la traduction en termes opérationnels de la stratégie sur le court terme

Identification et agencement des activités menant à la réalisation des  
calendrier de réalisation

identification et ordonnancement des ressources humaines et matérielles

budgetisation selon le plan comptable de Terre des hommes

mise en place d'un système de collecte d'informations destiné au suivi

---

*Document clé: Plan d'opération annuel*

*Il est élaboré par l'équipe responsable du projet (assistée par la délégation) et la décision finale est prise par la délégation de Terre des hommes et ratifiée par le siège à Lausanne.*

---

### **IV. La réalisation/mise en œuvre (cf. fiche XX)**

La réalisation/mise en œuvre est l'exécution des activités (tâches) prévues d'opération selon des standards approuvés et dans les limites des ressources disponibles. Cette étape cruciale d'un projet met en valeur tout le savoir faire d'une des meilleures planifications ne compensent pas les faiblesses dans l'exécution.

### **V. Le suivi et l'évaluation (cf. fiches XXI - XXIII)**

Le suivi permet de vérifier en cours de route si l'action produit les effets attendus, identifier les effets inattendus, observer l'évolution de la situation et du contexte du projet, ainsi que d'examiner l'interaction entre les acteurs. Le suivi contribue de façon importante à l'évaluation de l'intervention en vue de garantir son succès.

---

*Documents clés: Rapports périodiques et sur demande*

*Sur la base du suivi, selon un format standard, l'équipe informe périodiquement le siège ainsi que d'éventuels autres partenaires du projet (bailleurs de fonds). Le suivi donne aussi lieu à des documents internes de synthèse, de tableaux de bords etc.*

---

Durant la phase d'exécution (auto-évaluation à **mi-projet**) (le plus fréquent), voir quelque temps après la fin ou le retrait du projet (aussi appelé *évaluation ex-post*), on peut procéder à des **évaluations** qui peuvent être internes ou externes. Ces évaluations donnent lieu à des réajustements du projet et contribuent à la capitalisation d'expérience.

---

*Documents clés: Rapports d'évaluation*

---

## VI. La capitalisation d'expérience (cf. fiche XXIV)

Les éléments du suivi (en particulier l'observation) et les résultats d'une évaluation contribuent à améliorer nos pratiques (succès/échecs) et, à **capitaliser l'expérience**.

---

*Document clé: Rapport de capitalisation*

*Il est élaboré par les acteurs du projet. Une capitalisation est prévue au minimum à la fin de chaque phase de projet, et peut porter sur l'ensemble du projet ou sur une partie significative de celui-ci.*

---

## VII. Le réajustement ou le retrait (cf. fiche XXV)

Plus qu'une étape, le réajustement est un processus de prise de décision quant aux modifications à apporter au projet.

On peut distinguer 3 types de réajustement:

**Réajustement opérationnel** dans le cadre du suivi: il s'agit principalement de modifications ne dépassant pas le niveau des actions et n'entraînant pas de modifications budgétaires. Celui-ci permet d'optimiser l'intervention et peut se faire à tout moment dans l'année.

**Réajustement stratégique** suite aux résultats d'une évaluation (auto-, interne ou externe). Ce réajustement peut entraîner des modifications de stratégie d'intervention et se fait à des moments clés dans la phase du projet.

**Réajustement extrême**: idem que ci-dessus, sauf que cela entraîne des modifications de l'objectif du projet. On dit alors que le projet est en situation de retrait.

Le retrait, quant à lui, est souvent préparé et programmé dès la planification de la phase du projet, mais aussi en raison de circonstances extérieures sur lesquelles le projet n'a pas de prise n'oblige celui-ci à sa clôture subite.

En résumé, durant cette étape du cycle de projet, plusieurs possibilités en fonction de l'évolution de l'intervention:

## Continuation du projet

Les enseignements (succès et échecs) tirés de la phase du projet écoulée de planifier la phase suivante. C'est l'étape du **réajustement**. A noter que celui peut aussi s'effectuer en cours de formation des résultats du suivi/évaluation.

## Clôture du projet

C'est la fin purement et simplement de l'intervention. Elle nécessite une date précise; elle n'est justifiée que dans des cas rares (interventions ponctuelles de secours, insécurité, etc.)

## Autonomisation du projet (aussi appelé «localisation»)

Transfert des compétences et des responsabilités du projet à un partenaire nouvellement créé, accompagné d'un **retrait progressif** de Terre des hommes (d'abord de la gestion du projet puis de son financement). Cette démarche nécessite généralement la mise en œuvre d'une action de **renforcement institutionnel** (capacity building) à l'intérieur du projet ou sous forme d'un projet séparé.

## La remise du projet à un tiers

A un partenaire gouvernemental, une ONG, une organisation de base déjà existante.

---

*Documents clés: Accord de partenariat, protocole de remise, plan d'autonomisation, plan stratégique de la nouvelle phase, etc.*

---

### Résumé:

*Terre des hommes privilégie les interventions dites d'appui plutôt que celles de substitution.*

*Un projet peut être découpé en plusieurs phases successives, d'une durée moyenne de un à trois ans en fonction du contexte et du type d'intervention.*

*La méthode de cycle de projet faisant l'objet de ce manuel s'applique principalement sur une phase d'un projet.*

---

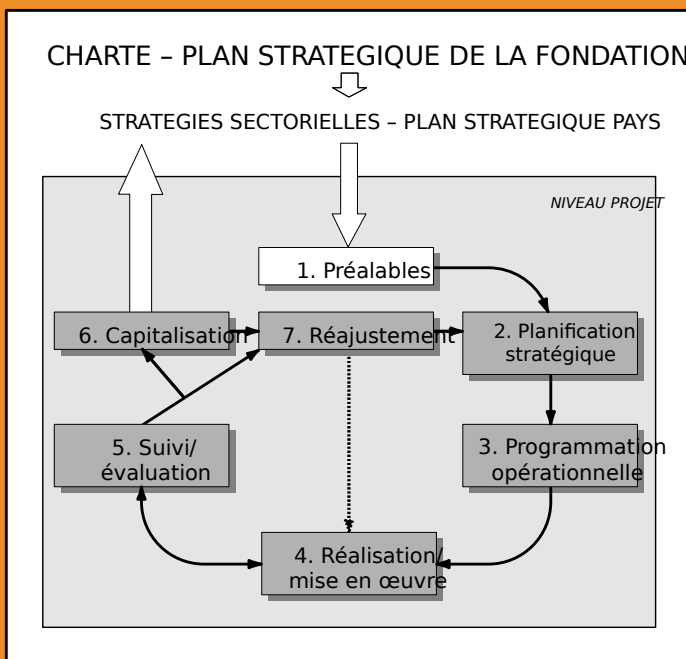
1 A noter qu'on parle ici d'autonomisation vis-à-vis de Terre des hommes et pas dans l'absolu

*La mise en œuvre d'une phase de projet passe par 7 étapes, qui constituent ensemble le Cycle de projet: (1) les préalables, (2) la planification stratégique, (3) la programmation opérationnelle, (4) la réalisation/mise en œuvre, (5) le suivi/évaluation, (6) la capitalisation, (7) le réajustement ou retrait.*

*Chaque étape du cycle de projet produit ou fait appel à des documents clés permettant des prises de décision éclairées.*

## ETAPE 1 DU CYCLE DE PROJET:

# LES PREALABLES







### III. Les préalables

Avant de se lancer dans un exercice de planification prenant du temps et de faux espoirs parmi les acteurs concernés, il convient d'identifier d'abord le cadre d'intervention et de vérifier certains préalables et d'obtenir un feu vert institutionnel de principe. Il s'agit de la première étape du cycle de projet.

Ceci peut se faire par l'intermédiaire d'une **mission exploratoire** d'intervention envisagée par du personnel de Terre des hommes (équipe locale, personne du siège) ou, dans certains cas, une personne externe à Terre des hommes (alors aussi appelée évaluation *ex-ante*). Il n'y a pas de règles strictes sur le choix de la personne pour cette mission, qui dépend du contexte et du type d'intervention qu'on envisage, des ressources à disposition et de la disponibilité d'une personne ayant le profil requis pour ce genre de terrain. Les termes de référence d'une mission exploratoire doivent être partagés et discutés avec le siège.

Les buts d'un tel exercice sont :

**D'identifier le champ et les modalités d'intervention :** quel type d'intervention ?

En gestion directe ou en partenariat ? Sur quelle problématique souhaitez-vous intervenir ? Quelles en sont les grandes lignes et les implications ? Dans quelle région géographique ? Quel sera le groupe cible ?

**D'analyser le contexte local & national dans lequel s'insèrera le projet :**

au niveau économique, politique, juridique, etc. Identifier les politiques nationales en vigueur dans le champ d'intervention qu'on s'est fixé.

**De déterminer qui fait déjà quoi dans la zone d'intervention :**

ONGs, services publics, mouvements de base, initiatives locales

**D'étudier la documentation existante** (rapports d'autres organisations, littérature sur le sujet, statistiques officielles, etc.)

Ensuite, lorsqu'on a une meilleure idée de ce qu'on envisage de faire et ce qu'on voudra agir (avant-projet), il faudra tenter de délimiter le cadre de l'intervention, principalement l'enveloppe financière maximale sur laquelle le futur projet pourra compter. Il faudra aussi vérifier l'adéquation de l'intervention proposée avec les éléments stratégiques de référence et la plus-value que Terre des hommes pourra apporter dans ce contexte.

1 Cette étape est surtout nécessaire pour l'ouverture de nouveaux projets.

2 En anglais on utilise souvent le terme de «Initial assessment» ou «Needs assessment»

3 Il peut aussi bien s'agir d'une équipe présente sur les lieux (dans le cas de l'identification d'un nouveau projet intervenant déjà) que d'une équipe d'un autre pays d'intervention voisin.

**La mission exploratoire doit nous permettre de clarifier le cadre de notre projet et d'en vérifier les préalables avant de le planifier, mais elle ne doit en aucun cas remplacer ou se substituer à une planification stratégique participative telle que décrite dans l'étape suivante.**

Ci-dessous on trouvera quelques aspects à considérer dans les préalables à planification.

### **3.1 Comment circonscrire le champ d'intervention?**

Que ce soit par expérience, par conviction, par observation du contexte ou suggestion/demande d'autres acteurs, nous avons une idée du type d'intervention qu'on pourrait mener, des lieux où elle devrait s'exercer, du genre de population qui constituer le groupe cible.

Quand on peut apporter une réponse à de telles questions, même grossièrement, on a déjà une certaine image de ce qui pourrait devenir notre **champ d'intervention** : est-ce quelque chose de paysager dans lequel nous voulons planter notre intervention?

On sait par exemple qu'on travaillera avec les mères célibataires de telle ville ou de tels quartiers, ou alors qu'il s'agira des enfants malnutris de telle région ou bien seront les enfants en situation de rue, exposés à la violence dans telle mégapole. On sait parce que l'institution a derrière elle une histoire et qu'elle s'est fait connaître pour un certain type d'actions et parce qu'elle possède déjà une série de compétences. On a une idée générale, mais rien de très précis, en tout cas rien qui permette de démarrer immédiatement un travail de planification. Pour définir avec davantage de précision la spécificité de son champ d'intervention, là où on a vraiment quelque chose de pertinent à apporter, **il faut identifier le domaine où l'on va investir l'essentiel de ses efforts, là où l'on va apporter une plus-value.**

### **3.2 Qu'est-ce qui nous pousse à intervenir?**

Lorsque le champ d'intervention est plus ou moins identifié, et avant même de commencer à planifier, faut **être au clair sur les raisons qui nous poussent à intervenir**.

Qui est à l'origine de cette idée?

Quel est le point de départ, notre élément moteur?

Pourquoi veut-on agir à cet endroit et pas ailleurs?

Avons-nous déjà une trajectoire dans la région en question qui justifie notre intervention?

Sommes-nous qualifiés pour intervenir?

Est-il judicieux que nous intervenions plutôt que d'autres?

C'est la **mission** de l'institution qui doit apporter une première réponse à ces questions, celle de Terre des hommes étant énoncée par **la Charte**.

S'il s'agit du projet d'une organisation partenaire, celle-ci doit avoir sa propre mission qui doit être compatible avec la nôtre. Si le partenaire vient de se constituer ou s'il n'en possède pas, il faut qu'il construise d'abord sa mission avant de «se lancer» (voir ci-dessous). L'intervention prévue doit s'inscrire parfaitement dans le champ de compétence de l'institution. À défaut, le projet risque de sortir du champ de compétences de l'institution et d'en trahir les valeurs.

### 3.3 La mission, c'est quoi?

**«La mission, c'est la création d'une orientation qui rassemble les efforts et qui les incite à accomplir leurs aspirations les plus profondes.»**

*Vaclav Havel*

**«La mission d'une institution est la définition de ce qui est fondamental, permanent et inaltérable pour elle.»**

*Palomo Izquierdo*

Autres mots ayant un sens proche: la philosophie, le credo, la politique, le projet.

#### **Les raisons de définir une mission:**

1. Pour contribuer à sélectionner les stratégies adéquates, de façon à ce que les stratégies qui ne vont pas dans le sens de la mission soient écartées.
2. s'assurer que tous les objectifs de l'institution soient dirigés dans la même direction. Cela est important car tous les objectifs, qu'ils soient à long terme ou à court terme, spécifiques ou particuliers, doivent être dirigés vers l'accomplissement de la mission;
3. permettre une vision claire de tout le monde (responsables, employés, bénéficiaires, autres acteurs, etc.) sur le sens dans lequel évolue l'institution;
4. créer un esprit d'appartenance et une motivation de tous les employés de l'institution;
5. transmettre une image positive vers l'extérieur à travers un slogan de type publicitaire ou de relations publiques.

## Les caractéristiques d'une mission:

Une mission doit réunir, dans la mesure du possible, les caractéristiques suivantes:

1. La mission doit permettre à une institution de se différencier d'une autre. Elle doit répondre à la question: «qu'avons-nous d'unique ou de différent par rapport aux autres?»
2. Elle doit être tournée vers le futur et répondre à la question: «où allons-nous diriger nos pas à l'avenir?»
3. Elle doit être motivante, contenir un concept unificateur qui rassemble et motive les gens. Il n'est pas facile d'y arriver, mais cela contribue à transmettre la mission aux employés.
4. Il est important que la mission soit transparente et communiquée aux différents acteurs concernés.
5. La mission définit ce sur quoi on est compétent pour agir.

(Adaptation de «Planificación clara de establecer objetivos» de Amado Salgueiro, Ecuador, 1994)

## Quelques questions pour tester la validité de notre mission:

Une question importante dans la définition de la mission est de définir ce que nous avons d'original. Pour cela, un moyen efficace est de nous demander ce qui arriverait si notre projet ou notre institution cessait d'exister.

La mission doit être fortement motivante. Une bonne question test est la suivante: si tous les membres du personnel gagnaient une grosse somme à la loterie qui leur permettrait de vivre sans travailler, la mission les motiverait-ils à continuer le travail?

Si des valeurs exprimées dans la mission peuvent être facilement changées, qu'elles ne sont pas fondamentales et ne devraient pas apparaître dans la mission.

## 3.4 Le processus décisionnel autour de l'ouverture d'un nouveau projet

Une fois que le champ et le cadre d'intervention sont identifiés (avant-projet), que l'adéquation avec la mission est vérifiée, il faut obtenir une décision de principe au niveau de l'institution avant d'aller plus loin. En effet, un processus de planification mobilise de considérables ressources (en temps et en moyens humains), et ce serait une perte de temps et une grosse frustration si un projet

---

4 A noter que ceci fait déjà l'objet d'une procédure (CPTF-MI), 1999.

(sous quelque forme que ce soit) ne voyait pas de faire fait de planifier un projet peut créer des attentes et des faux espoirs au niveau des futures équipes de terrain et de nos partenaires qui ne seraient pas comblées en cas de non-démarrage d'un projet.

A Terre des hommes, l'instance décisionnelle ultime pour l'ouverture d'un projet est le Conseil de Fondation, une étape intermédiaire constituée par la zone géographique et le chef de département du siège.

Même si ce n'est pas forcément possible dans toutes les situations, le processus est d'obtenir un feu vert institutionnel de principe. Bien entendu, mesure où la planification n'est pas encore faite, les informations exactes quant à la stratégie que le projet souhaite adopter en vue d'améliorer la situation insatisfaisante à l'origine de notre démarche. Mais il est bien rare qu'à ce stade ne soit pas déjà en possession d'informations et d'arguments suffisamment convaincants pour obtenir cet accord de principe. La difficulté réside alors plutôt dans la détermination du coût de l'intervention sans avoir procédé à la planification stricte et à la programmation opérationnelle. On passe donc à ce stade d'une enveloppe prévisionnelle.

Il existe à Terre des hommes deux types de processus, suivant à quel moment de l'année la proposition d'intervention est soumise au siège :

**1er cas de figure :** la proposition coïncide avec la période d'élaboration du budget annuel. En cas d'accord avec le siège, l'enveloppe prévisionnelle sera alors incluse dans le budget du pays pour l'année suivante. L'accord de principe ou le refus du Conseil se fera au moment d'entériner le budget annuel du pays en question.

**2ème cas de figure :** la proposition se fait en cours d'année, le budget du pays en question a déjà été accepté. En accord avec le siège, une démarche officielle est faite auprès du bureau du Conseil, qui donne alors son accord ou son refus. Si la demande intervient en cours d'année budgétaire, l'accord est conditionné à l'identification de 100% du financement de l'intervention par des bailleurs de fonds «non-traditionnels».

Il est donc souvent nécessaire d'informer le Conseil ultérieurement, lorsque le projet est planifié et que les financements sont assurés.

---

5 L'élaboration du budget annuel de la Fondation se fait sur la base d'une prévision des recettes provenant régulièrement de Terre des hommes et de ses partenaires, tant par la suite traduites en dépenses que par les contributions traditionnelles. Il est donc une institution ou une organisation dont aucune prévision de contribution n'a été utilisée pour l'année.

A partir du moment où le feu vert institutionnel de principe est donné, alors s'attaquer plus sereinement à la planification et à l'ajustement, l'objet du prochain chapitre.

### Résumé:

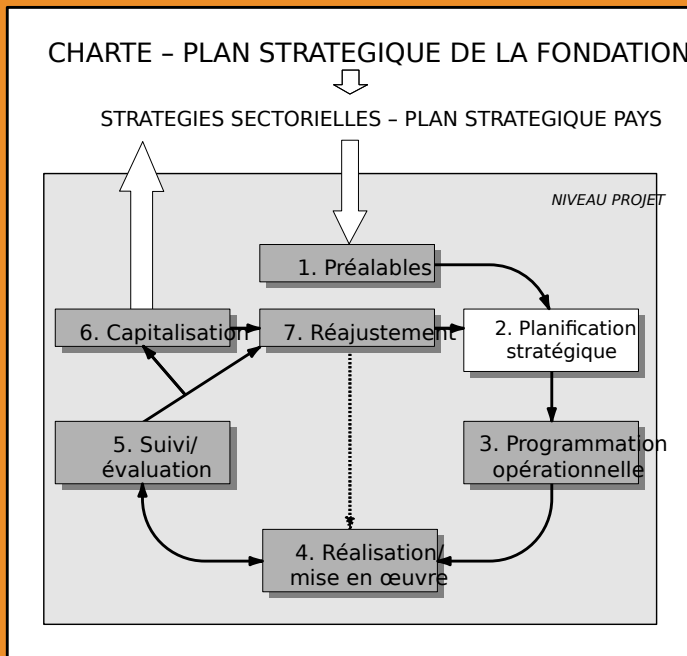
*Avant même de commencer à planifier, il faut déterminer le champ et le cadre d'intervention (type d'intervention, groupe cible, enveloppe financière prévisionnelle) et effectuer une analyse de Contexte fait en règle générale par l'intermédiaire d'une mission exploratoire, exécutée par du personnel de Terre des hommes ou par une personne externe.*

*Dans le cadre de cet exercice, il s'agit aussi de vérifier certains préalables, et être au clair sur les raisons qui nous poussent à intervenir, en se référant à la mission de Terre des hommes et/ou à celle des organisations partenaires (adéquation). Si ces dernières ne possèdent pas de mission, il faut les aider à en construire une avant de commencer à planifier.*

*Finalement, un accord de principe institutionnel devrait être recherché, avant de se lancer dans un exercice de planification prenant du temps et pouvant créer des attentes et de faux espoirs parmi les acteurs concernés.*

## ETAPE 2 DU CYCLE DE PROJET:

# LA PLANIFICATION STRATEGIQUE







# IV. La planification stratégique: C'est pour quoi faire? Qui planifie?

## 4.1 La planification, c'est quoi?

### Définition

**La planification est le processus collectif de construction de la stratégie d'une phase du projet.**

**La stratégie, c'est organiser l'action de manière construite et collective pour atteindre un objectif.**

Cette définition met l'accent, à la fois:

Sur la réalisation de l'**objectif** qui est la clé de voûte de la stratégie. Il faut donc que le plus grand soin soit apporté à sa construction.

Sur les conditions de production de la planification qui doit être une démarche de **construction collective**.

Sur la nécessité de construire l'action à partir d'une **réflexion approfondie** et non pas en réaction à des problèmes ou sur la base de simples intuitions.

Sur le besoin de parvenir à un **consensus** pour que tous les partenaires se sentent pleinement partie prenante des choix effectués.

Sur le fait que le but principal de la planification est l'élaboration de la

Une stratégie ne doit pas seulement permettre d'atteindre l'objectif (efficacité) mais aussi de l'atteindre avec le coût le plus bas (efficacité). En parlant de coût, on se réfère à toutes les ressources qui alimentent l'action et non pas seulement à celles financières.

## 4.2 Pourquoi planifier?

Pour améliorer la qualité des projets

Pour améliorer l'efficacité des projets

Pour améliorer l'efficacité des projets (optimiser l'utilisation des ressources humaines et financières à disposition)

Pour faciliter le suivi et l'évaluation de l'avancement et des résultats des projets, en fonction de critères définis lors de la planification

Pour faciliter la communication entre la Fondation et ses partenaires (plus de clarté et de transparence)  
Pour assurer la continuité (lors d'un changement de chef de projet, d'un délégué(e) ou d'un(e) responsable au siège, d'un transfert définitif du projet à l'organisation locale)  
Pour échanger entre les différents partenaires et considérer leurs différents points de vue  
Pour limiter les biais en terme de définition de la population cible.  
Pour faciliter la capitalisation des méthodes appliquées  
Pour faciliter la comparaison entre des projets semblables  
Pour avoir la possibilité d'obtenir des financements d'institutions de coopération internationales  
Pour faciliter la communication sur les projets et leurs résultats.

## 4.3 Les effets bénéfiques de la planification

### Pour les gestionnaires de programmes Terre des hommes:

Participation à l'élaboration de la planification conjoint dans la même direction, facilitation du suivi/monitoring, établissement de critères clairs ensemble, plus de clarté et de transparence entre les partenaires, une meilleure présentation des projets pour obtenir des financements.

### Pour l'équipe du siège:

Simplification du suivi/monitoring et de l'évaluation des résultats, assurance en cas de changement des acteurs, enrichissement de la réflexion grâce à la capitalisation, possibilité d'augmenter la crédibilité par rapport aux partenaires financiers.

### Pour les enfants bénéficiaires:

Leur permettre de mieux comprendre ce qui se passe avec leur condition; comprendre les raisons derrière des décisions qui les affectent, qui pourraient leur arriver dans le futur.

### Pour les donateurs:

Assurance que les financements correspondent à leurs exigences de financement synthétiques, amélioration du suivi/monitoring et des conditions

pour les évaluations, simplification de la communication, augmentation de la visibilité de Terre des hommes et de ses partenaires.

Le manuel de planification et de gestion de projet sert de base théorique que les équipes et les partenaires puissent mener leurs planifications selon la méthode qui a été présentée lors des ateliers de formation.

La Fondation Terre des hommes attend que tous les projets qu'elle soutient soient désormais planifiés de façon compatible avec la méthode décrite dans le Manuel.

## 4.4 La planification ne se réduit pas au document

Il est courant de confondre la planification avec le document qu'elle produit. Ce n'est pas la même chose. Cette confusion a généralement deux causes.

Le même terme «planification» est utilisé pour désigner les deux choses.

La conviction que le document de planification est le but de l'exercice.

Pour éviter le premier écueil, nous recommandons d'appeler «**plan stratégique du projet**» le document issu de la planification.

Pour éviter le deuxième écueil, il faut mettre l'accent sur le fait que **le but premier de la planification est l'élaboration de la stratégie et non pas la production d'un document**. Ce dernier ne sera que le reflet de la stratégie.

## 4.5 Un outil opérationnel et simple à utiliser

Parmi les différentes méthodes existantes, Terre des hommes a opté pour la planification stratégique, une approche de plus en plus utilisée par les agences de développement, les ONG et les entreprises. Son avantage sur les autres méthodes est qu'elle est résolument orientée vers les objectifs et les solutions, contrairement aux méthodes classiques centrées sur les problèmes et les activités. Généralement, un problème est le symptôme d'une situation insatisfaisante dont on ne parvient pas à améliorer de manière durable en ne s'attaquant qu'au problème. Par exemple, la malnutrition d'un enfant révèle parfois une situation dont le contexte va bien au-delà du problème nutritionnel et qui touche l'ensemble de la famille. Ce qu'il faut donc viser, est un changement global de la situation de la famille pour limiter les problèmes à l'avenir, voire, si cela est possible, éviter qu'ils ne se reproduisent.

La nouvelle situation souhaitée doit être définie de la manière la plus claire possible **en termes d'objectif**. Ce qui suppose que l'on attache une très grande importance à la définition de ce dernier avant de décider des actions à entreprendre.

A l'intérieur d'une même méthode, les démarches et les concepts peuvent varier de manière importante. C'est pourquoi nous avons adapté la méthode aux besoins spécifiques de Terre des hommes pour en faire un outil efficace, orienté vers l'efficacité et le plus simple possible à utiliser.

Trop souvent, l'exercice de planification aboutit à un document que l'on oublie ensuite dans un tiroir. Ou alors la planification est un carcan rigide qui empêche d'adapter l'action à la poursuite de l'objectivité à laquelle nous sommes confrontés. Cette tâche est toujours extrêmement complexe et nous avons à faire à un monde en perpétuelle mutation. Notre travail évolue donc sur des chemins semés d'embûches et d'imprévus. La planification doit nous aider à naviguer dans cette incertitude et cette complexité pour atteindre notre objectif. Elle doit être **flexible**, tenir compte du contexte et permettre les réorientations nécessaires. Ce n'est pas un exercice auquel on se livre une fois pour toutes, mais un travail en perpétuelle évolution. Cette flexibilité suppose aussi que les règles et les concepts de la méthode peuvent être remis en question dans le but de les faire évoluer. Tout changement dans la planification stratégique doit être négocié avec les parties prenantes, y compris les bailleurs de fonds et le siège de Terre des hommes.

Par ailleurs, l'adoption d'une méthode de planification permet d'avoir un cadre de référence et un langage commun pour l'ensemble de l'institution.

## 4.6 Que veut dire planifier de manière stratégique?

Le mot stratégie peut être utilisé dans plusieurs sens. Ce que nous l'avons dit plus haut, **la stratégie c'est organiser l'action de manière construite et consensuelle pour atteindre un objectif**.

Souvent, la construction de l'action repose sur des évidences, des convictions, des intuitions que l'on ne questionne pas. Il s'agit de décider d'une stratégie en se servant de la pensée commune. Dans ce cas, les raisons qui ont conduit à retenir une stratégie ne sont ni explicites, ni conscientes. Par contre, la pensée stratégique consiste à imaginer les différents chemins que pourrait prendre l'action pour servir celui qui nous paraît offrir le plus de probabilités d'atteindre l'objectif. Par ce chemin est d'autant meilleur s'il nous permet de réaliser l'objectif au moindre coût en temps, en ressources humaines et matérielles. Cette manière de cons

l'action rend explicites et conscients nos choix et, de ce fait, permet d'en valider la validité et le sens à tout moment.

## 4.7 Conception et réalisation: deux niveaux à ne pas confondre

Souvent lors des exercices de planification, la conception de l'intervention est confondue avec sa réalisation. Ces deux démarches sont pourtant de niveaux différents (raison pour laquelle ce sont des étapes différentes dans le cycle de l'action) et il faut les distinguer:

**La conception est une réflexion collective** qui définit ce qui est essentiel, c'est-à-dire ce qui constitue l'essence même du projet et aboutit à la formulation **d'une stratégie**.

**La réalisation représente la mise en œuvre de cette stratégie** qui définit dans le détail.

Or, il ne faut pas confondre ce qui est essentiel avec le détail, sous peine de générer des confusions qui font perdre de vue ce qui est fondamental. La stratégie est la référence première et la mise en œuvre doit garantir son aboutissement.

**La planification appartient au niveau de la conception.** Lors de son élaboration, on s'attache surtout à définir la stratégie, les résultats attendus et les actions (pour se référer à ces quatre éléments, souvent le sigle FORA). Le produit de cet exercice sera **le plan stratégique du projet**. La phase concernée sera celle d'une phase qui dure, généralement, entre un et trois ans, se situe, donc, dans le moyen terme.

Le plus souvent, la vie d'un projet se compose de plusieurs phases et, au moment de l'élaboration de la stratégie, il faut déjà essayer d'imaginer quels pourraient être ses prolongements dans la phase suivante. Dès la planification, il est impérativement penser aux différentes options d'une stratégie de retrait.

**La programmation et l'administration appartiennent, elles, à la réalisation de l'intervention.** Là, il s'agira de définir les activités, les moyens (sur le budget détaillé), les responsables et les tâches de chacun. Notons qu'il ne faut pas confondre les actions avec les activités, ces dernières étant les premières. Par exemple, si l'action est «former le personnel à la planification stratégique», les activités qui permettront sa réalisation pourraient être:

- Tenir un atelier de formation
- Elaborer et distribuer un manuel
- Assurer le suivi méthodologique

La formation du personnel est un élément de la stratégie. Si on décide de faire autre chose que de la formation, on change la stratégie. Cela peut signifier un changement important de la conception de l'intervention, si de grands changements ne sont pas à apporter au reste de la planification.

Par contre, si on maintient l'option de faire de la formation, mais que l'on choisit de la réaliser par d'autres activités que celles qui sont prévues ci-dessus, on effectue des changements qui n'affectent pas la stratégie. Une certaine flexibilité est donc possible quant aux activités, dans les limites, bien entendu, des moyens à disposition.

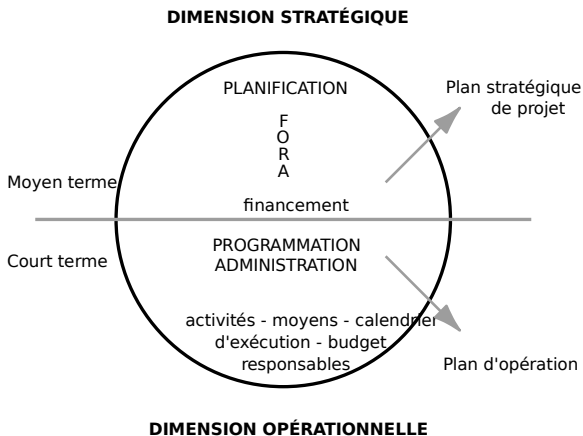
Ainsi, **seules les actions doivent figurer dans la planification.** Les activités ne sont contemplées que dans la programmation.

Si, comme nous l'avons dit, la planification porte sur le moyen terme, **la programmation en revanche concerne le court terme** (de trois mois à un an). Les produits sont:

Le plan d'opération annuel qui précise le calendrier d'exécution, la répartition du budget, des tâches et des responsabilités

Eventuellement un programme trimestriel qui détaille le plan d'opération en précisant notamment la logistique et le programme de travail de chaque membre de l'équipe.

**La planification est la dimension stratégique de la gestion de l'intervention. La programmation et l'administration en sont la dimension opérationnelle.**



## 4.8 Qui planifie?

Pour éviter de tomber dans une logique de substitution, **les principaux acteurs du projet doivent être impliqués dans le processus de planification, en particulier les bénéficiaires.** Si le processus est mené uniquement par une équipe de Terre des hommes ou par les seules instances directives, sera difficile de mobiliser les autres acteurs car ils ne vont pas percevoir le projet comme quelque chose qui leur appartient. Il est donc très important que la planification soit **élaborée de manière participative.**

Une autre raison est la nécessité de connaître et d'échanger sur la perception que chaque acteur a des problèmes et de la situation, sur ses intérêts, ses motivations et ses potentialités, ainsi que sur sa vision du futur.

En fait, ces acteurs doivent être appelés à participer tout au long de la vie du projet et non seulement lors de sa planification. Cela représente une option idéale car elle permet d'augmenter la portée et la viabilité de l'intervention.

## 4.9 Comment atteindre une participation véritable?

La simple présence physique de bénéficiaires ou de partenaires ne suffit pas à garantir une authentique participation. Leur participation véritable n'est possible que si nous créons les conditions d'une interaction sur pied d'égalité, fondée sur l'écoute et la reconnaissance de l'autre.

Trois exigences doivent être remplies pour y parvenir

- Se centrer sur les bénéficiaires

- Assurer les conditions d'une bonne communication

- Prendre en compte les différences

### Se centrer sur les bénéficiaires

Les bénéficiaires sont les acteurs les plus importants. Pourtant, on oublie de les associer à la réflexion, à la planification et à l'action, qu'ils soient les premiers concernés et ceux sans qui notre action n'aurait pas de sens. On consulte les acteurs principaux mais rarement les protagonistes. **Toutes les mesures possibles doivent donc être prises pour garantir qu'ils soient au centre de toutes nos démarches.**

## Assurer les conditions d'une bonne communication

Pour que les bonnes intentions et les principes louables ne soient pas que de la rhétorique, il est nécessaire de construire des dispositifs de communication adéquats. Un dispositif de communication est un ensemble de mesures concrètes qui permettent à tous de prendre part activement aux échanges.

Les buts d'un dispositif de communication sont:

Créer une ambiance de travail productive et participative

Offrir les stimulations nécessaires à la prise d'initiatives

Garantir l'égalité entre tous les participants, ce qui revient à assurer à tous les droits, notamment:

- Droit à la parole, à la liberté d'exprimer son point de vue sans être jugé, tant que personne;
- Droit à l'écoute, que la parole de chacun soit prise en compte par les autres;
- Droit de se tromper sans que cela donne lieu à quelque sanction qu'elle soit (la simple réprobation est aussi une sanction).

Un dispositif de communication se caractérise par les mesures suivantes:

Des règles et des principes de travail acceptés par tous

Un système d'animation qui stimule chacun à participer, assure le respect de règles acceptées par tous mais qui ne prend pas de positions autoritaires sur le fond

Pratiquer la «discrimination positive», à savoir se mettre toujours au niveau des participants qui sont dans la position la plus basse, notamment en ce qui concerne la maîtrise de la langue et le langage que tous comprennent, faciliter l'expression de chacun (qui il est difficile de prendre la parole)

## Prendre en compte des différences

Tout le monde ne peut pas participer de la même façon en raison des différences de statut, de formation, d'âge ou de position par rapport au problème. Tous ne sont pas concernés de la même manière par le projet: alors que certains en sont les principaux intéressés, d'autres sont peu impliqués. La participation de certains peut même être impossible (les enfants en bas âge par exemple). Cependant, faut s'efforcer d'assurer que le maximum des acteurs soient partie prenante du processus, tout en tenant compte que le niveau d'implication et la manière de participer de chacun peuvent être différents.

Faire participer les enfants de manière créative

Les bénéficiaires des projets de Terre des hommes sont presque toujours des enfants.

Il est parfois difficile de les faire participer, ce qui suppose de trouver des moyens adaptés.



mules qui leur permettent de s'exprimer, par exemple en organisant des ateliers avec peu d'adultes pour ne pas les entraver par le jeu et des moyens d'expression non verbaux tels que le dessin et les jeux de rôle. Ce qu'il est précieux pour les prises de décisions, même s'ils n'y participent pas.

### Impliquer un groupe représentatif des bénéficiaires

Tous les individus qui bénéficieront du projet ne sont pas connus au moment de la planification. Par exemple, au démarrage d'un projet de soutien à des mères célibataires, on ne connaît pas toutes les bénéficiaires car elles apparaîtront au cours de toute la durée du projet. Cela constitue une des plus sérieuses limites à la participation des bénéficiaires à la planification. Cependant, il est possible d'impliquer un groupe qui soit représentatif de l'ensemble.

### Prendre en compte les différences de statut

Certaines personnes ne peuvent pas s'exprimer ouvertement dans une réunion parce qu'elles sont mal à l'aise ou parce que leur statut ne le leur permet pas. Par exemple, il y a des sociétés où les femmes ne peuvent pas prendre la parole publiquement devant les hommes. Dans de pareils cas, il faudra créer des conditions qui permettent de surmonter ces difficultés. Par exemple, réunir les femmes séparément ou en évitant de faire se rencontrer même réunies des personnes dont les différences de statut peuvent inhiber quelques participants.

### Qui doit être associé aux prises de décision? Qui doit être consulté?

Des acteurs peuvent être concernés seulement de manière limitée par le projet. Par exemple, une ONG partenaire qui ne collaborera que de façon ponctuelle sur certaines questions précises. Dans ce cas, il ne sera pas nécessaire de les associer aux prises de décision, mais il pourrait être utile de les consulter pour recueillir leurs suggestions.

Il y a deux modalités de participation d'un acteur dans la planification:

La consultation: il donne son avis, peut participer à la réflexion, mais n'a pas le droit de décision.

La participation à la décision: il est impliqué dans le choix des orientations.

Comme on l'a vu, faire participer certains acteurs pose quelques difficultés pour lesquelles il n'existe pas de solutions toutes faites. Il s'agit de les trouver au cas par cas, en tenant compte des spécificités de la situation.

### *Résumé:*

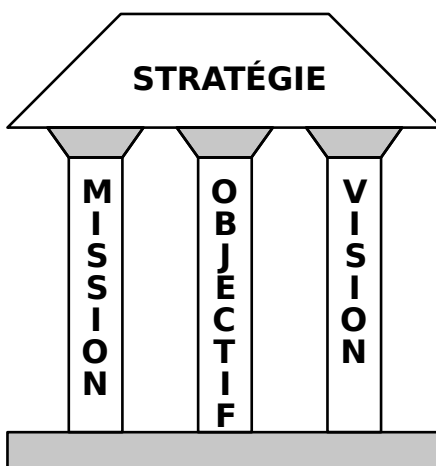
*Une planification stratégique et participative est centrée sur l'objectif et implique tous les acteurs. La planification (finalité, objectif, résultats attendus, actions) concerne la conception d'un projet et porte sur le moyen terme. La programmation opérationnelle (activités, responsabilités, calendrier, etc.) concerne la réalisation et porte sur le court terme.*

*Planifier améliore la qualité des projets, assure une continuité et facilite la communication. La planification ne se réduit pas au document qu'elle produit.*

*Il est primordial de faire participer tous les acteurs, et avant tout les bénéficiaires, en recherchant les modalités les plus adéquates pour chaque cas de figure.*

## V. Vue d'ensemble du processus de planification

### 5.1 Les trois piliers du processus de planification



Le processus de planification repose sur trois piliers sans lesquels il n'est possible de bâtir une stratégie:

La **mission** qui dit qui nous sommes en tant qu'institution et qui formule nos valeurs fondamentales;

Notre **vision** qui exprime comment nous voyons le futur de la situation dans laquelle nous voulons intervenir et de son contexte;

L'**objectif** de notre projet qui est l'état de la situation que nous aurons atteint à la fin de la phase.

### 5.2 Les grandes étapes d'un exercice de planification

Bien souvent, on choisit de démarrer le processus de planification par l'analyse de la situation présente. Pour notre part nous préférons commencer par **nous situer tout de suite dans le futur car c'est la situation que nous voulons atteindre qui doit orienter toute la démarche de planification** vers la réalité.

des étapes peut être changé sans que cela n'affecte forcément la démarche de toute manière, il est toujours nécessaire d'opérer un «va-et-vient» entre les différentes étapes. Ainsi, il n'est pas rare que le travail sur une étape remette en question que l'on a fait dans une étape précédente. Par exemple, la prise en compte des conditions critiques nous pousse à revoir notre objectif. La construction de la stratégie nous porte à découvrir un allié auquel nous n'avions pas songé.

## 1. Définition de notre vision de l'avenir à partir de scénarios

## 2. Analyse de la situation

Analyse de la **situation insatisfaisante** (la problématique qui justifie l'action). Il existe un certain nombre de **problèmes** sur lesquels choisissons-nous d'intervenir en fonction de notre mission et de nos compétences?  
Analyse des **acteurs** : Quels sont les principaux **acteurs** en présence? Quels sont nos alliés et nos adversaires? Lesquels pourraient le devenir (alliés et adversaires potentiels)? Quels sont les intérêts de chaque acteur?  
Quelles sont les **ressources et les potentialités** dont nous pouvons nous servir : partenaires, moyens financiers et en personnel, compétences, etc.  
Analyse des **limites, obstacles et risques** dont il faut tenir compte et qui limitent notre champ d'action.

## 3. Construction de la logique d'intervention

Construction de la **finalité** à partir de la description de la situation à laquelle notre intervention va contribuer.

Construction de **l'objectif** : description de la situation à laquelle on veut parvenir à la fin de la phase.

Construction d'une **stratégie** : Imaginer plusieurs chemins possibles pour parvenir à l'objectif pour choisir le meilleur, le plus à même de nous garantir le succès. La stratégie se compose en général de plusieurs axes stratégiques comportant un enchaînement de **résultats (intermédiaires et finaux)**, fruits d'une ou de plusieurs actions, et qui sont autant d'étapes à parcourir vers l'atteinte de l'objectif.

Définir des **conditions critiques** : y a-t-il des facteurs externes à l'intervention sur lesquels nous n'avons pas d'emprise, mais qui déterminent la réalisation des résultats et/ou de l'objectif?

Comment allons nous surveiller la progression des résultats le long de la route que nous nous sommes tracée? Définir des **indicateurs** et des **moyens de vérification** qui nous facilitent ces mesures.

Les étapes précédentes permettent d'élaborer **un cadre logique** (aussi appelée «matrice de suivi») reprenant l'ensemble de la logique d'intervention (Finalité - Objectif - Résultats - Actions/FORA, indicateurs, moyens de validation et conditions critiques).

#### 4. Explicitation du modèle d'action

En relation avec les stratégies sectorielles, le modèle d'action concerne la **manière dont le projet compte intervenir auprès des bénéficiaires**. Il s'agit ici d'expliciter la manière de percevoir et d'agir qui se répètent, il s'agit ici d'expliciter le quel modèle d'action le projet concerné va adopter pour donner les outils techniques/méthodologiques qui seront utilisés à cette fin (par exemple : «partenariat enfant - rue» pour un projet Enfants en situation de rue).

#### 5. Critères d'appréciation du projet

Analyse de la **cohérence** avec les politiques nationales et le plan stratégique de Terre des hommes, la stratégie sectorielle ou les priorités d'un éventuel bailleur de fonds institutionnel pressenti, etc.

Degré de **participation** : le projet va-t-il travailler de manière participative ? La population cible sera-t-elle associée dans toutes les phases importantes ?

Analyse de la **viabilité** : manière dont le projet s'y prend pour garantir des avantages (effets bénéfiques) substantiels pour la population cible subsistante au-delà de la durée de vie de l'intervention.

Le **renforcement des capacités locales** : description de la stratégie de renforcement institutionnel (capacity & institutional building) de partenariats existants ou en voie de création.

Réflexion sur les **impacts** (positifs ou négatifs) escomptés : expression de notre intervention sur son environnement (population, milieu en général). Les impacts sont typiquement des effets échappant à la maîtrise du projet (par exemple les changements de comportement).

Analyse de **genre** («gender») : approche par le projet des relations sociales, économiques de genre, éventuelles mesures prises pour garantir un accès équilibré hommes - femmes ou filles - garçons aux services du projet.

Approche **réseau** : se référant en partie à l'analyse des acteurs, il s'agit de relier l'approche du projet vis-à-vis du tissu d'acteurs présents (individus «clés» ou «pistes») et la plus-value escomptée par le projet ici aussi bien de réseaux primaires (ensembles naturels tels que la famille/les amis/le voisinage/etc. des bénéficiaires) que secondaires (ensembles construits ou non formels, par exemple une coordination d'ONG oeuvrant dans le même domaine).

Modèle de **gestion de cycle de projet**: concerne le mode d'organisation, fonctionnement et le développement prévu **du projet**. correspond-il aux standards de planification et d'exécution en vigueur à Terre des hommes? Quel type de suivi/évaluation? Quelle fréquence, contenu et quels destinataires des rapports?

### *Résumé:*

*Le processus de planification repose sur trois piliers essentiels: la mission, la vision et l'objectif.*

*Nous choisissons de commencer le processus de planification stratégique par une projection dans l'avenir, car c'est la situation que nous devons atteindre qui doit orienter toute la démarche de planification.*

*Les étapes principales du processus sont:*

*Définition de notre vision de l'avenir à partir de scénarios*

*Analyse de la situation*

*Construction de la logique d'intervention*

*Description du modèle d'action*

*Critères d'appréciation du projet*

*Il est toujours nécessaire d'opérer un va-et-vient entre les différentes étapes de planification, l'une alimentant l'autre.*

# VI. Par où commencer? Par le futur

## 6.1 Les scénarios d'avenir: pour quoi faire?

«Tous les chemins sont bons pour celui qui ne sait pas exactement où il va», disait Sénèque.

**Pour savoir où nous allons, nous devons avoir une image mentale claire du futur. Plus nous sommes capables d'avoir une représentation nette et lucide de la réalité dans l'avenir, mieux nous saurons orienter nos pas.**

Planifier c'est parler de l'avenir. Bien sûr, on se bâtit sur le passé. Mais nous passons souvent trop de temps à décortiquer le passé alors que nous en passons peu à imaginer le futur. Peut-être est-ce parce que le futur fait peur. Le passé est rassurant. Nous les connaissons plus ou moins bien, ces réalités qui existent ou qui ont existé. Alors que le futur met quelque peu mal à l'aise, plein d'inconnues et tout simplement parce qu'il n'existe pas. Nous passons peu de temps à penser le futur, alors que toute notre action est tournée vers le présent.

Souvent, nous structurons notre action à partir de l'analyse de la situation actuelle. En faisant cela, nous pouvons tomber dans le piège d'élaborer l'action en réaction aux problèmes d'aujourd'hui et non pas en fonction d'une situation à laquelle nous souhaitons aboutir, risque d'avancer au jour le jour sans trop savoir où cela nous mène. À l'inverse, si nous avons une image concrète de la réalité à laquelle nous voulons parvenir, cela va exercer une force d'attraction qui nous entraînera vers cette situation. Dans ce cas, nous allons avancer comme le marin, les yeux rivés sur l'horizon.

**Le scénario est un outil pour structurer notre représentation d'un futur dans lequel nos décisions d'aujourd'hui devraient jouer un rôle. Un bon scénario doit nous permettre de prendre de bonnes décisions et de construire de puissantes stratégies.**

## 6.2 Un reportage dans l'avenir

Bâtir un scénario c'est construire une «histoire du futur».

Il s'agit de décrire de la façon la plus réaliste possible comment nous voyons la situation donnée à un moment précis que nous devons situer dans le temps.

Par exemple, nous pouvons nous imaginer que nous sommes une équipe de journalistes chargés par notre journal d'effectuer un reportage dans une zone donnée, à un moment dans le futur que nous aurons fixé. Puis, nous allons entrer dans une machine à voyager dans le temps et débarquer là où et quand nous allons effectuer notre reportage.

Ce que nous devons faire ensuite est observer et décrire ce que nous voyons. Il nous faut raconter des **faits**, des **situations** et des **événements** et non pas formuler des discours ou des théories. Nous devons **raconter et non pas expliquer**, en essayant de mettre à contribution, à la fois, nos intuitions, nos connaissances du problème et nos désirs de changement. Nous ne devons pas nous livrer à un délire, mais faire l'effort d'une projection dans un avenir possible, désirable et plausible. Notre inconscient va nous aider à mener à bien cet exercice.

Bien sûr, le futur est difficilement prévisible et il est très ardu de savoir ce que l'avenir nous réserve. Mais nous pouvons imaginer plusieurs futurs possibles et construire autant de scénarios. Plus nous serons capables de concevoir d'alternatives, plus nous pourrons nous approcher de ce qui pourrait advenir. Nous devons donc nous engager dans un processus créatif collectif de construction de scénarios qui décrivent autant de futurs que nous jugerons nécessaires et en fonction de ce que nous serons capables d'imaginer. Évidemment, sur les scénarios que nous jugeons désirables que nous allons concentrer notre effort.

Il ne s'agit pas de décrire seulement ce que pourraient être les **résultats** de notre action mais aussi l'impact de ces derniers sur l'environnement, des **développements** de la situation qui sont l'effet de facteurs externes par rapport à nous. Il y a un futur que nous allons subir, parce qu'il sera le produit de forces sur lesquelles nous n'avons pas de prise. Nous serons les spectateurs impuissants de ce futur-là. Mais il y a aussi un futur à construire qui sera le fruit de notre volonté et de notre action. Un futur dont nous serons les auteurs et qui pourrait être d'autant mieux que nous aurons eu de la créativité et de l'audace.

En construisant des scénarios du futur, nous allons probablement découvrir que nous avons une connaissance insuffisante de certains faits, que notre interrogation sur le futur révèle nos lacunes dans la connaissance du présent ou du passé. C'est ainsi que nous saurons mieux ce que nous devons encore savoir sur hier et aujourd'hui pour bâtir l'avenir et que nous pourrons combler nos lacunes.



## 6.3 L'adhésion à un même scénario idéal: la vision

Comme nous l'avons dit, il est bon de construire plusieurs scénarios d'avenir. Mais tous seront autant d'hypothèses possibles qui éclaireront le futur. Mais parmi tous les scénarios que nous aurons pu imaginer, devrait être celui que nous désirons ensemble. Car si, au sein d'une même institution ou d'un même territoire, les futurs désirés divergent, comment peut-on avoir une action d'ensemble rentable? **L'adhésion à un même scénario idéal doit permettre à chacun de se sentir prêt à affronter les défis qu'il comporte.**

## 6.4 Les étapes de la construction de scénarios

1. Répartir les participants en petits groupes.
2. Décider d'un **lieu** et d'une **date**, en principe la fin de la phase d'un projet.
3. Décider des **acteurs** auxquels nous allons nous intéresser. Nos bénéficiaires, bien entendu, mais aussi nos partenaires et les autres institutions avec lesquelles nous vivons, que font-ils, quel est leur statut, leur rôle, etc.?
4. Définir les **aspects de la situation** sur lesquels nous allons nous pencher. Notamment, quels sont les faits les plus marquants que l'on peut observer? Quels sont les impacts que nous aurons eus sur l'environnement (institutionnel, social, politique)? Qu'aurons-nous influencé de manière importante?
5. Chaque groupe **entre dans la machine à voyager dans le temps** pour se projeter sur les lieux du reportage. À partir de là, s'agira de construire des scénarios du futur qui soient un «futur véridique», donnent une image claire et convaincante de ce que sera l'avenir que nous contribuons à créer. **Il faut raconter et non pas expliquer.**
6. **Mise en commun des scénarios** des différents groupes en séance plénière. Suggestions et apports des uns aux autres pour l'amélioration des scénarios.
7. Retour de chaque petit groupe dans le futur pour **affiner la vision** de la situation.
8. Nouvelle mise en commun et nouveaux retours dans le futur, deux fois si nécessaire.

Mais la vision ne suffira pas à construire l'objectif. Encore nous faudra-t-il prendre en compte la problématique, les autres acteurs, ainsi que les ressources et les limites qui sont les nôtres.

---

Questions-clés pour la construction de la vision:

Y a-t-il adhésion de l'ensemble de l'équipe autour d'un même scénario idéal devant permettre à chacun de se sentir prêt à affronter les défis qu'il comporte?

La vision raconte-t-elle des faits et des événements, plutôt que de formuler des discours ou des théories?

La vision est-elle plausible et réalisable tout en étant désirable et ambitieuse?

---

### Résumé:

*Pour savoir où nous allons, nous devons avoir une image mentale claire du futur. Plus nous sommes capables d'avoir une représentation nette et lucide de la réalité dans l'avenir, mieux nous saurons orienter nos pas.*

*Le scénario est un outil pour structurer notre représentation d'un futur dans lequel nos décisions d'aujourd'hui devraient jouer un rôle. Un bon scénario doit permettre de prendre de bonnes décisions et de construire de puissantes stratégies.*

*Le scénario que nous désirons ensemble, le scénario idéal, constitue la vision du projet. Elle sera la source d'inspiration principale pour la construction de notre objectif qui, lui, sera la clef de voûte de notre planification et de notre action.*

## VII. Analyse des problèmes

### Définition

Les problèmes sont des faits qui provoquent des difficultés et qui causent des souffrances ou du moins un malaise. Ce sont eux qui rendent une situation insatisfaisante.

La prise en compte des problèmes est un moment incontournable de l'analyse de la situation. Toutefois, elle n'en est pas le seul élément et il ne faut pas passer trop de temps au détriment de la construction de la stratégie (comme pour changer les choses). La tentation est grande, en effet, de s'enfoncer dans l'analyse des problèmes parce qu'ils nous préoccupent et se rapportent à des choses plus ou moins connues et dont on peut facilement parler. Par ailleurs, une analyse exhaustive des problèmes est impossible en raison de l'extrême complexité de la réalité. En général, on s'entend pour définir un ou plusieurs problèmes centraux qui serviront de référence aux travaux de planification.

### L'analyse des problèmes n'amène pas automatiquement les solutions

Contrairement à ce qu'on croit trop souvent, l'analyse des problèmes ne nous donne pas toujours les solutions.

Nous avons tendance à penser que les solutions ne sont que la négation simple du problème (problème : les enfants sont malnutris => solution : nourrir). Cette tendance peut nous amener à des impasses et à ne pas considérer des solutions qui pourraient être plus efficaces.

### Les problèmes sont subjectifs

Les problèmes n'ont pas une existence « objective ». Ils existent pour ceux qui les voient comme tels et seulement pour ceux-là.

Par exemple, le fait que des petits enfants jouent dans des décharges d'ordures peut ne pas être ressenti comme un problème par les parents (cas des rues pleines de déchets d'ordures de Quito), ni par les enfants eux-mêmes. En revanche, aux yeux des travailleurs sociaux, il s'agit d'un fait inacceptable. Un fait ne devient problème que lorsque quelqu'un le perçoit comme tel.

## 7.1 1<sup>ère</sup> étape de l'analyse des problèmes: la recherche du problème central

L'analyse des problèmes ne revient pas seulement à **dresser un inventaire qui ne va pas et choisir sur quoi mettre la priorité**, elle comporte aussi une seconde dimension essentielle qui consiste à approfondir la compréhension et la connaissance de ce qui ne va pas. Cette fois, la question de base n'est pas «**Qu'est-ce qui ne va pas ?**». On cherche plutôt à comprendre «**comment**» et «**pourquoi**» ça ne va pas pour tel ou tel problème retenu comme prioritaire.

On se demande aussi, et c'est capital, si le problème identifié est bien le «vrai problème». Autrement dit, on se demande **si derrière ce qu'on croit être un grave problème, il n'y a pas quelque chose de plus grave encore** mais qu'on ne voit pas au début de l'analyse. Par exemple, dans une région des Andes où il y a beaucoup d'enfants malnutris, on a identifié comme problème principal l'incapacité des mères à réaliser des repas équilibrés. Par la suite, on s'est rendu compte que, même si les mères ne pouvaient être rééduquées, il y avait un problème bien plus grave : les pères vendaient les végétaux très nutritifs produits par la famille pour acheter des biens de consommation et les mères n'avaient aucune prise sur cette décision. Les mères se retrouvaient à devoir cuisiner des aliments peu nourrissants mais qui «tiennent au ventre» (pâtes, notamment) que les pères achetaient avec une partie des revenus de leur travail. Si l'on avait persisté à considérer comme problème principal l'incapacité des mères à réaliser des repas équilibrés, on aurait probablement décidé de mener des actions pour combler leur lacune. Mais cela n'aurait manifestement rien résolu car le vrai problème était ailleurs. Pire, en faisant cela, on aurait implicitement dit aux mères qu'elles étaient responsables de la malnutrition de leurs enfants, ce qui n'est pas le cas.

## 7.2 2<sup>e</sup> étape de l'analyse des problèmes : confronter les points de vue

Après cette première analyse, la deuxième phase devrait avoir lieu : la confrontation des points de vue avec ceux des bénéficiaires et des partenaires. Cette confrontation peut donner lieu à des échanges enrichissants à condition qu'on ne s'enferme pas vraiment sur le mode des **regards croisés**. Comme nous l'avons déjà mentionné, cela consiste à se dire mutuellement nos perceptions en s'attachant surtout à comprendre le point de vue de l'autre. Le débat qui s'ensuit a comme but de comprendre le pourquoi des divergences de perception et non pas d'essayer de savoir qui a raison.

**Ce n'est qu'au bout de cette démarche que l'on peut commencer à chercher un consensus, hiérarchiser les problèmes et éventuellement rendre visibles les relations de causes à effets.**

## 7.3 Resituer la situation dans son contexte

Une situation n'est jamais coupée du reste de la société, dont elle ne représente «un morceau» est importante. **Le resituer la situation dans l'ensemble plus large dont elle fait partie.** Si l'on s'intéresse au rejet de jeunes femmes batailles dans un pays, on ne peut pas ignorer la question plus générale des relations entre hommes et femmes dans cette société. Par ailleurs, la même situation se retrouve ailleurs dans la même société et être traitée par d'autres personnes. C'est aussi de s'y intéresser, mais toutefois s'élargir l'objectif est ici de ne pas perdre de vue qu'une problématique n'est jamais isolée. **Le temps pour** l'aborder efficacement, il convient de la replacer dans son contexte élargi.

## 7.4 Resituer la situation dans son histoire

Nous l'avons déjà dit, une situation ne date jamais elle-même souvent derrière elle une longue histoire qui se mêle étroitement à l'histoire de ceux et de celles qui jouent un rôle important dans le paysage des acteurs, par exemple les groupes. En général, il n'y a pas une seule mais plusieurs histoires et tant d'histoires qu'il y a de groupes d'intérêt. La connaissance de ces histoires et de leur évolution est autant d'atouts pour la construction d'une stratégie qui «tient durablement». En pratique, pour reconstituer les histoires, on demande aux différents groupes de raconter le récit de la situation actuelle, par exemple en partant d'une question simple : «Pourriez-vous me raconter votre version de l'histoire de cette situation, comment en est arrivé là, quelles ont été les grandes étapes?». Chacun donne sa version, on ouvre la porte aux échanges.

---

*Questions clé pour l'analyse des problèmes*

*Quels sont les principaux problèmes de notre point de vue?*

*Quel ordre d'importance leur attribuons-nous? Est-ce que tous les membres de l'équipe attribuent le même ordre d'importance? Si oui, quelles en sont les raisons? Ces divergences peuvent-elles créer des obstacles à notre action? Si oui, quelles solutions pouvons-nous trouver?*

---

---

Qui vit les problèmes que nous avons identifiés?

Est-ce que ceux qui les vivent les perçoivent comme des problèmes? Si oui, pourquoi? Si non, attribuent-ils la même importance que nous? Sinon,

Quels sont les principaux problèmes du point de vue des bénéficiaires? De quel groupe parmi les bénéficiaires: hommes - femmes parents etc.

S'il existe une divergence de perception entre les bénéficiaires et nous, cela peut-il créer un obstacle à notre travail d'appui? Si oui, comment y remédier?

Quels sont les principaux problèmes du point de vue des autres acteurs? Ont-ils la même perception que nous? Si non, pourquoi? (faire le lien avec l'analyse de la situation). créer des obstacles à la collaboration avec ceux d'entre eux qui sont nos partenaires? Si oui, comment y remédier?

La problématique a-t-elle été replacée dans son contexte élargi?

Quelle est l'histoire de la situation? En est-on arrivé là, quelles ont été les grandes étapes?

---

### Résumé:

La prise en compte des problèmes est un moment incontournable de l'analyse de la situation (étapes inventaire des problèmes, approfondissement de la compréhension et de la connaissance de ces problèmes, recherche du vrai problème, regards croisés (équipe, bénéficiaires, partenaires). Il faut également resituer la situation dans son contexte et son histoire.

## VIII. Identification et analyse de

### Définition

Un acteur est une personne, un groupe ou une institution susceptible de jouer un rôle par rapport au projet ou d'être influencé par ses actions, en mal, directement ou indirectement. Parmi les acteurs, il y a le groupe cible, par exemple les jeunes mères célibataires. C'est au sein de ce **groupe cible** que l'on trouve les **bénéficiaires**, c'est-à-dire ceux ou celles avec qui Terre des hommes travaille directement. Par exemple, des jeunes mères d'un quartier pauvre d'une ville, confrontées à des phénomènes de rejet.

### 8.1 Inventaire des acteurs les plus importants

Avant de commencer l'analyse, il faut faire **l'inventaire des acteurs les plus importants**, c'est-à-dire ceux qui ont le plus de poids par rapport au projet et la situation.

Parmi les acteurs, il faudra s'intéresser :

particulièrement **aux bénéficiaires** ;

Puis aux **partenaires**, directs ou indirects, c'est-à-dire ceux avec qui Terre des hommes développe déjà ou développera des relations dans le projet.  
plus souvent :

- Du **partenaire local** de Terre des hommes
- Des **autres ONG** avec lesquelles une relation de collaboration existe déjà dans le cadre du projet
- Des **institutions d'Etat** (ministères, services sociaux, structures de l'administration pénitentiaire, municipalité, etc.) avec lesquelles il faut collaborer ou négocier
- Des **autres intervenants** dans le même secteur (institutions, ONG, organisations internationales, etc.),

Voici quelques aspects à prendre plus particulièrement en compte :

1. **Statut et importance** de l'acteur : est-il incontournable (un protagoniste) ou est-ce un acteur mineur ?
2. Le **degré de coopération** actuel ou souhaité : décisionnel, consulté, informé, etc.
3. Les principales **qualités de notre collaboration** : confiance, intérêts communs, etc.

4. Les **principaux obstacles** à notre collaboration : manque de légitimité du partenaire, mauvaise communication, désaccord, opposition, etc.
5. Les **principaux avantages** que tire le projet de cette collaboration : viabilité, efficacité, etc.

Ces données nous permettront, par la suite, de mieux valoriser les alliances et d'en imaginer de nouvelles. Elles pourront aussi servir à chercher des issues ou à des difficultés que nous avons avec certains acteurs ou à nous en prémunir.

## 8.2 L'analyse des acteurs principaux

Ensuite, l'analyse des acteurs peut porter sur de nombreux aspects : **analyse du pouvoir de décision**, analyse des **ressources** accessibles ou utilisées par les acteurs, analyse des **relations** qui relient entre eux les différents groupes d'acteurs, **activités** menées par les grandes familles d'acteurs (ce que font déjà les gestionnaires de notre aide), analyse des **pratiques** dans les activités qui concernent directement le domaine d'intervention du projet.

**L'analyse des enjeux et des intérêts** par rapport au domaine d'intervention du projet mérite une attention importante car ils sont à l'origine de la position et du comportement des acteurs. En effet, leur comportement dépend largement de ce qu'ils ont à perdre ou à gagner dans une situation. Les questions à se poser sont : ce que les uns, les unes et les autres ont à perdre ou à gagner par l'action du projet ? le projet se positionne-t-il dans le champ bouillonnant de leurs intérêts ?

PROTAGONISTES			
Acteurs	Intérêts supposés	Intérêts potentiels	Commentaires
Autres acteurs			
Acteurs	Intérêts supposés	Intérêts potentiels	Commentaires

Cette analyse permettra de repérer des intérêts convergents ou opposés et d'identifier, parmi les acteurs, **les alliés et les adversaires**.



Par **alliés**, on entend les acteurs qui ont une position ou une action positive par rapport à notre projet. Il peut s'agir de **partenaires**, que nous collaborons avec eux, mais aussi d'acteurs avec qui nous n'avons pas forcément de contact. Par exemple, un journal peut défendre une position semblable à la nôtre par des articles, sans que nous ne lui ayons rien demandé.

Par **adversaires**, on entend les acteurs qui ont une position opposée à notre projet ou mènent une action contre lui. Il y a aussi un contact direct avec ces acteurs peut être établi. Un acteur peut faire obstacle à notre action. Par exemple, une autorité qui nous interdit l'accès à une zone de travail. Dans ce cas, nous n'avons pas de contact avec cet acteur. Par contre, un groupe religieux ou politique peut prôner des positions opposées aux nôtres sans que nous ayons forcément de contact avec ce groupe.

Après avoir identifié les alliés et les adversaires, la position de ces acteurs pourra être précisée sur la base des critères suivants:

Alliés			Adversaires		
Formels	De fait	Potentiels	Déclarés	De fait	Potentiels
Ceux avec qui nous avons stipulé un accord explicite (même s'il n'est qu'oral)	Ceux avec qui nous collaborons ou qui vont devenir alliés dans le même sens que nous, mais avec qui nous n'avons pas stipulé d'accord	Ceux qui pourraient devenir nos alliés	Ceux qui se déclarent ouvertement hostiles à notre action ou à notre manière de faire ou de concevoir les choses	Ceux qui nous sont hostiles mais qui ne l'ont pas exprimé ouvertement	Ceux qui, dans certaines conditions, pourraient devenir des adversaires

Cette démarche permet des analyses plus fines qui pourront nous faire découvrir un certain nombre de choses comme par exemple:

- Bien que nous ayons stipulé un accord avec l'acteur X, ce dernier ne fonctionne pas. Il est un allié formel mais pas de fait.
- L'acteur Y, avec qui nous n'avons jamais eu de contact, a des interventions qui sont bénéfiques pour notre projet. C'est un allié de fait mais nous ne collaborons pas avec lui.
- L'acteur Z est neutre par rapport à nous mais pourrait devenir un adversaire si nous adoptions une certaine position.

**Une attention particulière devra être consacrée aux acteurs potentiels.** Là, il faudra essayer d'imaginer quels sont les intérêts et enjeux qui peuvent les transformer en alliés ou en adversaires. Cela peut être utile pour mobiliser un acteur en notre faveur, de lui montrer ce qu'il peut gagner en collaborant avec nous. Par exemple, un projet, dont le but est de redonner un milieu familial à des enfants placés, cherche à obtenir la fermeture des internats qui les hébergent. Les acteurs sont généralement opposés au projet car ils craignent de perdre leur emploi. Dans une de ces institutions, une équipe soutenue par Terre des hommes a réussi à montrer aux éducateurs qu'ils avaient intérêt à travailler en milieu ouvert car ils seraient plus efficaces tout en maintenant leur place de travail. L'internat est ainsi progressivement fermé au profit d'une structure ouverte.

L'analyse des acteurs sera **précieuse pour la définition de notre objectif** et notre projet sera d'autant plus pertinent - et efficient - si nous intervenons dans les axes de travail où nous possédons un **avantage comparatif par rapport aux autres partenaires**. Pour Terre des hommes, ce sont les **axes de concentration** retenus dans le plan stratégique et dans lesquels la Fondation s'est engagé des personnes ressources pour mener un travail de capitalisation.

---

*Questions-clés de l'analyse des acteurs:*

*Qui sont les acteurs les plus importants (inventaire)?*

*Analyse des activités menées par les grandes familles d'acteurs: qui fait quoi, avec quels effets positifs? Parmi ces activités, s'intéressera tout spécialement aux initiatives qui touchent notre domaine d'intervention. Identifiera ce que font déjà les gens sans notre aide et ils se débrouillent déjà.*

*Analyse des pratiques: de quelle manière les gens font ce qu'ils font ou doivent faire particulièrement dans toutes les activités qui concernent directement le domaine d'intervention du projet?*

*Analyse du pouvoir de décision: nous affaire à des acteurs maîtres de leurs décisions ou, au contraire, dépendent d'autres instances, éventuellement souterraines? Qui peut décider de quoi dans le milieu? Selon quelles modalités?*

*Analyse des enjeux et des intérêts par rapport au domaine d'intervention du projet: ce que les uns et les autres ont à perdre ou à gagner par l'action du projet? Comment le projet se positionne-t-il dans le champ bouillonnant de leurs intérêts? Qui sont nos alliés et qui sont nos adversaires?*

---

---

*Analyse des ressources accessibles ou utilisées par les acteurs qui possède ou utilise quelles ressources pour faire quoi?*  
*Analyse des relations qui relient entre eux les différents groupes d'acteurs coopération? entraide? exploitation? conflit?*  
*Qui est allié à qui pour faire quoi? Qui s'oppose à qui et à propos de quoi?*

---

### **Résumé:**

*L'analyse des acteurs nous permettra d'intervenir dans les secteurs où nous avons un avantage comparatif par rapport aux autres partenaires. L'inventaire des acteurs les plus importants nous permettra de mieux visualiser les alliances actuelles et d'en imaginer de nouvelles. L'analyse des enjeux et des intérêts permettra d'identifier les alliés et les adversaires.*



# IX. Les forces favorables et les ressources et potentialités

La planification ne se construit pas seulement sur la résolution de problèmes, mais aussi planifier la valorisation de ressources ou le développement de potentialités.

## Définitions

Une ressource peut être un état de fait, une chose, une personne ou un groupe qui permet de mener l'action. En gros, une ressource, c'est tout ce qui est disponible et peut servir à atteindre notre objectif.

Une potentialité est une ressource latente.

## Des stratégies d'action basées sur la valorisation des ressources

La volonté de résoudre des problèmes est souvent ce qui fait démarrer un mouvement de changement, mais elle ne suffit pas à le maintenir. Pour cela, il faut des ressources de qualité. Dans notre cas, ce sont avant tout des ressources humaines. Nous devons nous attacher à identifier ces dernières et en préconiser la meilleure utilisation possible. Cela doit nous amener à des stratégies d'action basées sur la valorisation de ressources plutôt que sur la résolution de problèmes ou la réponse aux besoins. Les problèmes et les besoins sont inépuisables et si l'on ne se focalise que sur eux, on aboutit, à terme, à l'impasse et à un sentiment d'impuissance. Les bénéficiaires s'installent dans le rôle des victimes et nous dans celui des sauveurs, ce qui génère une relation de dépendance en épuisant tout le monde.

## Développer les potentialités

S'il n'est pas facile d'identifier et de valoriser les ressources, cela est encore plus difficile avec les potentialités qui sont des ressources latentes.

Pour qu'une potentialité devienne une ressource, il faut agir sur elle et créer des conditions pour qu'elle puisse se développer.

Par exemple, nous repérons parfois chez une personne des capacités qui restent inexploitées. Pour que ces dernières puissent servir, nous devons agir sur la personne (par exemple) et créer des conditions pour qu'elle puisse exercer ses capacités (en lui proposant un rôle adéquat). La part la plus noble et, hélas,

négligé dans le travail du développeur consiste précisément à «réveiller» ces potentialités qui sommeillent chez les acteurs qui bénéficient de nos appuis.

### **Faire preuve d'imagination...**

Dans l'identification et la mise en valeur des ressources et des potentialités, faire preuve de beaucoup d'imagination car ce sont souvent celles qui apparaissent avec le moins d'évidence qui sont le plus efficaces.

### **Même une équipe de football peut devenir une ressource**

Un bon exemple de développement d'une potentialité est celui réalisé par une équipe de Terre des hommes à Cartagène (Colombie). Le projet intervient dans un quartier défavorisé dont les habitants ont fui la guerre civile qui sévit dans la région. Tous ont perdu leurs maisons et leurs terres. Ils ont été traumatisés par la violence et sont marginalisés et rejetés par des habitants de la ville qui les accusent. Le projet se propose d'aider les enfants du quartier à surmonter les effets de ces traumatismes psychologiques qu'ils ont connus. Après réflexion, l'équipe se retrouve devant un choix à faire : soit elle intervient directement auprès des enfants, soit elle passe par un acteur local. C'est la deuxième option qui est retenue car elle offre davantage de chances de poursuite de l'action au moment où le projet cesse d'exister. Dès lors, il s'agit d'identifier l'acteur le plus efficace. La première idée est de recourir à des travailleurs sociaux. Mais fort heureusement, l'observation de la vie du quartier a amené l'équipe à découvrir l'existence d'un club de football par des jeunes. Le projet y voit une potentialité et propose aux jeunes de les former pour qu'ils puissent faire de l'animation pour les autres. Ils acceptent avec enthousiasme et leur action sera une réussite sur plusieurs plans :

En tant qu'équipe de football du quartier, ils en sont les héros. Ils ont donc un impact sur les enfants qu'aucun autre acteur n'aurait probablement pu avoir. Ils sont eux-mêmes des victimes et le travail d'animation les aide à surmonter leurs propres souffrances ;  
Les habitants du quartier se sentent valorisés par le fait qu'ils sont capables de panser leurs blessures par eux-mêmes.

Comme on peut le voir, le projet a réalisé une stratégie qui a fait «d'une pierre trois coups» (cf fiche XIII).

Cet exemple montre que :

L'équipe a fait preuve de créativité en écartant la première solution qui leur est venue à l'esprit (les travailleurs sociaux) pour en chercher une moins évidente mais plus efficace.

Il ne suffit pas de découvrir une potentialité, encore faut-il faire quelque chose. L'on veut qu'elle devienne une ressource effective. Dans notre exemple, l'entraîneur a formé et accompagné les joueurs. De cette manière, l'équipe de football est devenue le levier stratégique du projet.

---

*Questions-clés pour l'analyse des ressources et potentialités:*

*Quels sont les ressources et potentialités dont nous pouvons nous servir (partenaires financiers et en personnel, compétences, etc.) pour atteindre notre objectif?*

*Quelles sont les ressources humaines identifiées et quelle est la meilleure utilisation possible de celles-ci?*

*Quelles sont les capacités qui «dorment» (potentialités) et quelles sont les conditions qu'il faut créer pour les «réveiller» (ressources)?*

---

### *Résumé:*

*Pour maintenir un mouvement de changement, il faut des ressources de qualité, qui sont, dans notre cas, avant tout des ressources humaines. Il faut les identifier et préconiser la meilleure utilisation possible, pour baser la stratégie sur la valorisation des ressources et des potentiels. Pour ce faire, il faut beaucoup d'imagination.*





# X. Les forces contraires: limites, et risques

De même que nous pouvons compter sur des forces favorables, nous devons être conscients de ce qui limite ou contrarie le développement de notre stratégie. En gros, ces éléments appartiennent à trois catégories:

- Les limites
- Les obstacles
- Les risques

## 10.1 Les limites

**Définition:** les limites, c'est **tout ce qui circonscrit notre intervention et lui fixe un cadre**, notamment:

- les frontières de notre zone d'action;
- les ressources non extensibles (par exemple, le budget);
- le temps à disposition pour réaliser notre intervention;
- les contraintes extérieures sur lesquelles nous n'avons aucune prise (par exemple, celles que nous imposent le gouvernement, le climat ou la culture locale).

Les limites ne sont pas proprement parlées des forces contraires, elles ne contrarient pas forcément notre stratégie, plutôt des contraintes dont nous devons tenir compte.

## 10.2 Les obstacles et les risques

**Définition:** les obstacles, c'est **tout ce qui empêche de réaliser ce que nous avons prévu**. Les **risques**, c'est tout ce qui pourrait devenir un obstacle, que ce soit prévisible ou non.

Certains obstacles sont prévisibles, par exemple, le fait que des acteurs hostiles essaieront de nous contrarier. Mais tous les obstacles ne sont pas prévisibles et nous avons conscience que ce que nous avons planifié peut être contrarié par des événements imprévisibles et insoupçonnables.

## 10.3 Exemple

Voici, pour exemple, le résultat de l'analyse des obstacles et risques menée lors d'un atelier au Brésil (Fortaleza, novembre 1999):

### 1. Limites:

peu de temps pour gagner notre pari  
ressources financières très limitées  
nous ne connaissons que très peu la réalité de la ville où nous allons implanter le projet.

### 2. Obstacles:

désarticulation des institutions avec lesquelles nous devons entrer en relation  
certaines familles refusent de reprendre leurs enfants.

### 3. Risques:

apparition d'incompatibilité de valeurs avec certains de nos partenaires  
méfiance de certains partenaires à l'égard de Terre des hommes qu'ils ne connaissent pas  
réticence des pouvoirs locaux à collaborer avec le réseau.

---

*Questions-clés de l'analyse des limites, obstacles et risques*

*Quelles sont nos limites/contraintes dont nous devons tenir compte et qui limitent notre champ d'action?*

*Quels sont les obstacles et risques auxquels nous sommes – ou pourrions devenir – confrontés? Par exemple, d'autres acteurs n'ont pas la même perception que nous ou ont des intérêts divergents, cela peut-il créer des obstacles à la collaboration et, donc, au succès du projet?*

*Quelles sont les conditions minimales qui doivent être remplies pour que nous puissions atteindre l'objectif?*

### Résumé:

*Prendre en compte les limites, obstacles et risques auxquels le projet doit faire face, c'est s'assurer de planifier de façon réaliste.*

# XI. La finalité

Une fois le diagnostic des problèmes et le genre d'intervention décidés, le type de population avec laquelle on souhaite travailler, on peut aborder la question fondamentale : que voulons-nous faire? À quoi voulons-nous aboutir en dépit de tous ces efforts?

Selon le niveau de précision ou de généralité, on répondra à cette question à un niveau plus général au plus particulier, en termes d'objectifs, de résultats ou d'action.

## 11.1 La finalité, c'est quoi?

Une finalité désigne **l'état futur positif, à un niveau élevé, auquel contribue notre intervention**. C'est notre aspiration ultime à l'issue de notre action.

Exemples:

- Tous les enfants de ce pays/région ont un bon état nutritionnel ou
- Les droits de l'enfant sont respectés dans ce pays

La finalité donne **l'orientation globale** et le sens profond de tous les efforts entrepris. Une finalité ne peut être atteinte par un seul acteur qui ne peut contribuer à s'en approcher. On peut même affirmer que l'on n'atteint jamais une finalité. Ainsi, pour le deuxième exemple ci-dessus, si l'on parvient à faire respecter les droits de l'enfant, il est toujours possible que ces droits soient à nouveau bafoués.

## 11.2 Construction de la finalité

La finalité émane directement de la vision du projet, en une phrase, et désigne un état futur positif recherché auquel notre projet veut contribuer.

---

*Questions-clés pour la finalité:*

*La finalité désigne-t-elle un état futur positif à un niveau élevé auquel contribue notre projet?*

*La finalité correspond-elle à notre aspiration suprême par rapport à la problématique considérée?*

*La finalité correspond-elle au mandat et à la mission de Terre des hommes?*

---

## Résumé

*La finalité désigne l'état futur positif, à un niveau élevé, auquel contribue notre intervention. C'est notre aspiration suprême, le but ultime de notre action.*

*La finalité donne l'orientation globale et le sens profond de tous les efforts qui sont entrepris.*

## XII. L'objectif

L'objectif est la clé de voûte de la stratégie. Sans un bon objectif, pas de stratégie. La construction de l'objectif est donc un moment crucial de la planification.

### 12.1 L'objectif, c'est quoi ?

Un objectif indique **ce à quoi l'on veut aboutir concrètement, dans un cadre donné, pour contribuer à atteindre une finalité**. L'objectif est la description de l'état futur positif dans lequel se trouve la population bénéficiaire à la fin du projet et grâce à l'action de ce projet. Cet état sera caractérisé par des **effets durables**. Cet état est **mesurable** même si l'objectif lui-même n'est pas forcément quantifié.

Par exemple, la finalité est le respect intégral des droits de l'enfant. On ne peut pas fixer comme objectif le changement de l'opinion publique dans le sens que désormais certaines situations comme être une atteinte aux droits de l'enfant sont interdites. Souvent, c'est un ensemble d'objectifs qui permettent de s'approcher de l'atteinte d'une finalité.

L'objectif est **du ressort et de la responsabilité du projet**, ce qui signifie que le projet a les moyens de le produire et qu'il a l'obligation de l'atteindre à la fin de la phase.

Souvent, l'objectif concerne un changement de comportement. Nous pouvons essayer de le produire en créant des conditions particulières, mais nous ne pouvons pas le garantir car il dépend des personnes concernées. Il est intéressant d'explicitier l'hypothèse qui est sous-jacente. Par exemple, dans le cas d'un changement de comportement concernant l'allaitement exclusif, l'hypothèse pourrait être : si nous formons les femmes sur l'allaitement exclusif, elles vont changer de comportement et allaiter leur enfant pendant 6 mois, sans leur donner de nourriture en complément.

### 12.2 Formulation de l'objectif

Dire qu'un **objectif est un état** suppose la prise en compte, dans la formulation, des critères suivants :

Un état est une **situation nouvelle** et non pas un processus, un souhait ou une intention.

Cette situation est le fruit d'un **changement** produit par le projet.

Un état a toujours un **objet et un sujet** ce qui a changé et pour qui?

L'objectif doit décrire un état **positif**, il doit donc pas être exprimé par une

négation. Par exemple, dire que des enfants ne vivent plus dans la rue ne nous

pas ce qu'ils sont devenus. Il vaut mieux dire, par exemple, que les enfants sont

insérés dans un entourage familial satisfaisant.

Dans le même ordre d'idée, **il est inutile de formuler l'objectif en termes de comparaison**, puisque la nouvelle situation exprime forcément un

changement positif par rapport à la situation initiale. Par exemple, plutôt que de

dire que les enfants sont mieux nourris, il est préférable de préciser quel es

tat nutritionnel atteint.

Pour exprimer un état, faut **utiliser des verbes au présent ou au passé**.

L'infinitif exprime généralement un processus ou une action. **Cette façon de**

**formuler l'objectif force à distinguer les moyens des fins**. Il est fréqu

d'entendre des phrases comme l'objectif est de soutenir les mères céliba-

En revanche, si l'on dit «les mères célibataires sont indépendantes», un état es

rement exprimé.

L'objectif doit être **formulé de manière concise**, le phare de l'inter-

vention du projet et, de ce fait, tous les membres de l'équipe doivent l'avoir

jours présent à l'esprit. Une expression trop longue et compliquée ne sera pas

facilement mémorisée.

Cependant, il est utile **d'accompagner la formulation de l'objectif de concepts mentaires qui définissent clairement les termes de ce dernier**.

Par exemple, si l'on dit que «les mères célibataires sont indépendantes», oc-

casions d'expliquer ce que l'on entend par indépendance et quelles sont les c

onditions qui permettent d'affirmer qu'elle a été atteinte.

## 12.3 Les éléments nécessaires à la construction de l'

Pour construire un objectif solide, nous avons besoin de:

Une **mission** bien définie

Une idée claire de la **situation idéale** que nous voulons contribuer à réaliser

(notre finalité, là où on rêve d'aboutir un jour)

Une bonne connaissance de la **situation insatisfaisante**

L'analyse des **acteurs** d'importance stratégique

Une idée du **cadre et des limites** de notre intervention

## 12.4 Etapes de construction de l'objectif

1. **Echéance**: indiquer le mois et l'année de la fin de la phase
2. Les **bénéficiaires**: qui ils sont exactement (par exemple, les enfants d'un tiers donné, vivant une situation spécifique), leur quantité (en chiffre absolu ou pourcentage).
3. le périmètre **spatial** (géographique)
4. **L'état** que l'on veut obtenir et sa qualité
5. les **éléments qualitatifs et quantitatifs** nécessaires à préciser (ce que l'on veut obtenir et pour qui)
6. **Autres éléments** que l'on juge importants

Un bon objectif doit répondre aux **critères** suivants:

Etre réalisable avec les moyens et sous l'action du projet

Il doit répondre au problème central identifié

Etre fortement désirable pour les protagonistes. Pour le projet, il doit être, à la fois, réaliste et audacieux, motivant et mobilisateur

Contribuer de façon significative à la finalité

## 12.5 Exemple d'objectif

Exemple d'objectif découpé en éléments (Projet prévention de l'abandon à Casablanca):

Elément 1	75% des bénéficiaires
Elément 2	ont réussi à garder leur enfant
Elément 3	de manière satisfaisante*
Elément 4	et à se prendre en charge**
Elément 5	après un soutien de l'association d'une année au maximum

\* Garder l'enfant de manière satisfaisante:

- Compétence 1: ...
- Compétence 2: ...
- Compétence 3: ...

\*\*Se prennent en charge:

- Compétence 1: elles sont capables de faire face seules aux difficultés
- Compétence 2: elles ont un projet de vie

## Il n'y a pas de recette...

La construction d'un bon objectif est un exercice difficile en raison de l'énorme diversité des situations dans lesquelles Terre des hommes travaille.

Un objectif qui convient très bien à un projet ne peut souvent pas être transposé à un autre, même si les deux projets sont très semblables, en raison des différences de contexte d'intervention, de compétences des équipes, d'expérience de Terre des hommes sur place, etc. Une fois de plus, il n'y a pas de recette.

Nous avons donné les définitions et les indications qui permettent de formuler correctement un objectif. Étant donné qu'il est impossible de fournir des orientations qui permettraient, à elles seules, de formuler un objectif qui soit satisfaisant.

---

*Questions-clés pour la construction de l'objectif:*

*L'objectif contribue-t-il de manière significative à la finalité?*

*L'objectif décrit-il une situation à atteindre (un état futur positif recherché par le projet) et non pas un processus, une habitude, une intention ou une liste d'actions?*

*Contient-il les éléments essentiels de la situation-cible (pour qui?) Durée (quand?), (où?)*

*Est-il réalisable avec les ressources humaines et financières disponibles?*

*Apporte-t-il une solution appréciable aux problèmes clés identifiés?*

*Son degré de réalisation peut-il être mesuré? Avons-nous défini des indicateurs et des moyens de vérification?*

---

### Résumé:

*L'objectif est la clé de voûte de la stratégie. Sans un bon objectif, pas de bonne stratégie. La construction de l'objectif est donc un moment crucial de la planification.*

*L'objectif est du ressort et de la responsabilité du projet.*

*Un objectif indique ce à quoi l'on veut aboutir concrètement, dans un temps donné, pour contribuer à atteindre une finalité. C'est la description de l'état futur positif dans lequel se trouve la population bénéficiaire à la fin d'une phase du projet et grâce à l'action de ce dernier. Cet*



*état a des effets durables. Cet état est mesurable même si l'objectif lui-même n'est pas forcément quantifié.*

*L'objectif répond à des règles de formulation précises.*



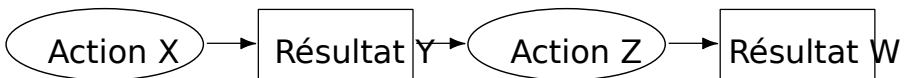
## XIII. La stratégie du projet

Une fois que l'on sait à quoi l'on souhaite aboutir, il reste à déterminer le chemin à parcourir pour y arriver. C'est ici qu'on parle de stratégie : la question de « comment y parvenir » est désormais centrale.

### 13.1 La stratégie, c'est quoi ?

**La stratégie est l'organisation de l'action orientée vers un objectif pour lequel elle-même contribue à la finalité.**

Au moment de la planification, la stratégie que nous formulons est un ensemble d'hypothèses d'action. Si nous réalisons l'action X, nous obtenons le résultat Y. Si nous obtenons le résultat Y, nous pourrions réaliser l'action Z qui nous permettra d'obtenir le résultat W.



Et ainsi de suite jusqu'à obtenir un ensemble complet et cohérent d'hypothèses d'action qui doit nous permettre d'atteindre l'objectif. La stratégie prévue sera périodiquement vérifiée pour s'assurer de sa validité.

Lorsqu'il s'agit d'un secteur pour lequel il y a une personne-ressource (ex : Droits de l'enfant, Enfants en situation de rue, Nutrition et Santé maternelle), la stratégie sectorielle correspondante est un document de référence incontournable pour la construction des axes stratégiques.

Au moment de la mise en œuvre de la stratégie, le chemin à prendre sera défini par les hypothèses d'action qui se concrétisent. La stratégie prévue devra donc être régulièrement vérifiée pour s'assurer de sa validité. En validité, elle peut être avisé d'optimiser les actions et/ou de modifier la stratégie parce qu'on découvre de nouvelles options ou les idées qu'on avait au départ ne portent pas les fruits attendus (voir la fiche XXI sur le suivi).

La meilleure manière de procéder est de construire la stratégie comme un **enchaînement de résultats** à obtenir. Avant de décider de ce que nous allons faire, il faut toujours se demander ce que nous voulons obtenir. C'est ce que

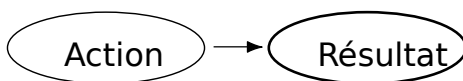
lorsque nous serons au clair à ce propos que nous pourrions nous interroger sur les actions à mener.

Un résultat se formule de la même manière qu'un objectif mais ce n'est pas fait la même chose. **La finalité, l'objectif et le résultat appartiennent à la même famille, celle des fins, mais ils sont de niveaux différents.**

**La finalité** est ce qui donne un sens à tout ce que nous faisons.

**L'objectif** est ce qui donne le sens à une phase du projet. Des objectifs différents peuvent viser une même finalité.

**Le résultat** est inférieur en niveau et en importance. Il est une étape parmi d'autres vers l'accomplissement de l'objectif. Plusieurs chemins sont possibles pour l'atteindre, on peut généralement changer un résultat sans que cela n'affecte l'objectif. L'objectif sera réalisé une fois l'ensemble des résultats finaux atteints. Les résultats doivent contribuer à la réalisation de l'objectif et ne doivent pas avoir de résultats qui ne contribuent pas à la réalisation de l'objectif.

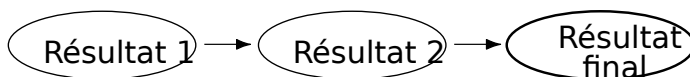


Chaque résultat est le fruit d'une ou de plusieurs **action(s)**:

Il doit y avoir une relation directe de cause à effet entre ces deux termes: être sûrs que l'action prévue produit effectivement le résultat recherché. nous l'avons déjà dit **l'action est constituée d'un ensemble d'activités** et il ne faut pas confondre action et activités.

Un résultat constitue une étape vers la réalisation de son objectif, il est préalable à la réalisation de l'étape suivante. Les résultats se succèdent ainsi les uns aux autres dans un ordre logique.

Cette succession est un **axe stratégique** qui aboutit à un résultat final:



Dans cet exemple, nous avons deux résultats **intermédiaires** et un résultat final.

Le nombre de résultats intermédiaires peut varier, ce qui compte c'est de ne pas indiquer que des résultats qui ont véritablement une valeur stratégique.

Les résultats doivent être mesurables, en eux-mêmes ou grâce à des **indicateurs**.

### Exemple

**Résultat attendu:** «80% des mères bénéficiaires donnent des soins adéquats à leurs nourrissons».

**Action menant à ce résultat:** Former les mères aux soins élémentaires.

**Indicateurs du résultat:** État de santé du nourrisson.

Cet indicateur se composera d'indices tels que: l'état de propreté du bébé, la qualité de son environnement physique, évaluant ces différents indices, nous pourrions dire si le nourrisson est bien soigné.

## 13.2 Deux distinctions importantes: résultats attendus/résultats inattendus

a) On distingue les résultats **attendus** des résultats **obtenus**. Les résultats attendus sont ceux qu'on avait identifiés au départ du projet, que les résultats obtenus désignent ceux qu'on a effectivement atteints à l'échéance prévue.

Prenons en guise d'exemple le résultat attendu: «80% des mères bénéficiaires donnent des soins adéquats à leurs nourrissons». Nous nous sommes promis de former les mères aux soins élémentaires.

Si l'on obtient un pourcentage très inférieur à 80%, il y a lieu de s'interroger: pourquoi de cette différence? La formation n'était-elle pas adéquate? Peut-être aurait-il fallu faire quelque chose de plus, comme, par exemple, accompagner un moment les mères dans les soins quotidiens. Ou alors, il faut faire autre chose que de la formation?

Pour savoir dans quelle mesure nous avons atteint un résultat, nous allons voir **d'indicateurs**. Nous reprenons l'exemple qui précède, l'indicateur pourrait être: «l'état de santé du nourrisson». Cet indicateur se composera d'indices tels que: l'état de propreté du bébé, la qualité de son environnement physique, évaluant ces différents indices, nous pourrions dire si le nourrisson est bien soigné.

b) Une autre distinction importante est celle entre les résultats **attendus** et les résultats **inattendus**, c'est-à-dire ceux qu'on a obtenus mais qu'on n'attendait pas au départ et qui peuvent se révéler finalement extrêmement importants. Continuons avec notre exemple: nous pourrions découvrir que le nourrisson est

bien soigné parce que la mère a préféré le confier à un **Dans ce cas**, nous ne pouvons rien dire sur les compétences de soin de la mère. Que signifie ce résultat inattendu? Avons-nous mal analysé la situation? Ou était-ce l'action qui n'était pas adéquate?

Maintenant que nous avons vu plus en détail ce qu'est un résultat et sa place par rapport aux autres éléments de la planification, nous pouvons passer aux étapes de la démarche de construction des résultats.

## 13.3 Première étape de la construction stratégique: les résultats finaux

À partir de l'objectif, nous allons maintenant procéder «à reculons», très important de s'y prendre comme cela pour garantir un ordre logique des étapes.

La première question sera **quels** sont les résultats finaux qui nous permettent d'atteindre l'objectif?

### Exemple

#### Objectif:

*En décembre 2010, 100 enfants et adolescents de Rio de Janeiro qui étaient placés dans des internats sont réintégrés efficacement dans leurs familles d'origine ou dans des familles de substitution*

#### Commentaires:

La finalité du projet est que les services sociaux de la ville adoptent une stratégie d'aide aux enfants en difficulté en intervenant directement en appui à leurs familles et non plus en plaçant les enfants dans des **Les projets** veut contribuer à la disparition des internats et des placements à long terme et à leur substitution par des petites structures souples qui accueillent temporairement les enfants (centres de crise).

Par réintégration efficace, le projet entend que l'enfant est inséré de manière durable dans un environnement familial propice à son bon développement.

#### Résultats finaux:

On considère que l'objectif est atteint par la réalisation des quatre résultats finaux suivants:

1. Les travailleurs sociaux des internats x, y, z et w sont capables de donner un soutien efficace aux familles pour les aider à surmonter leur situation de crise

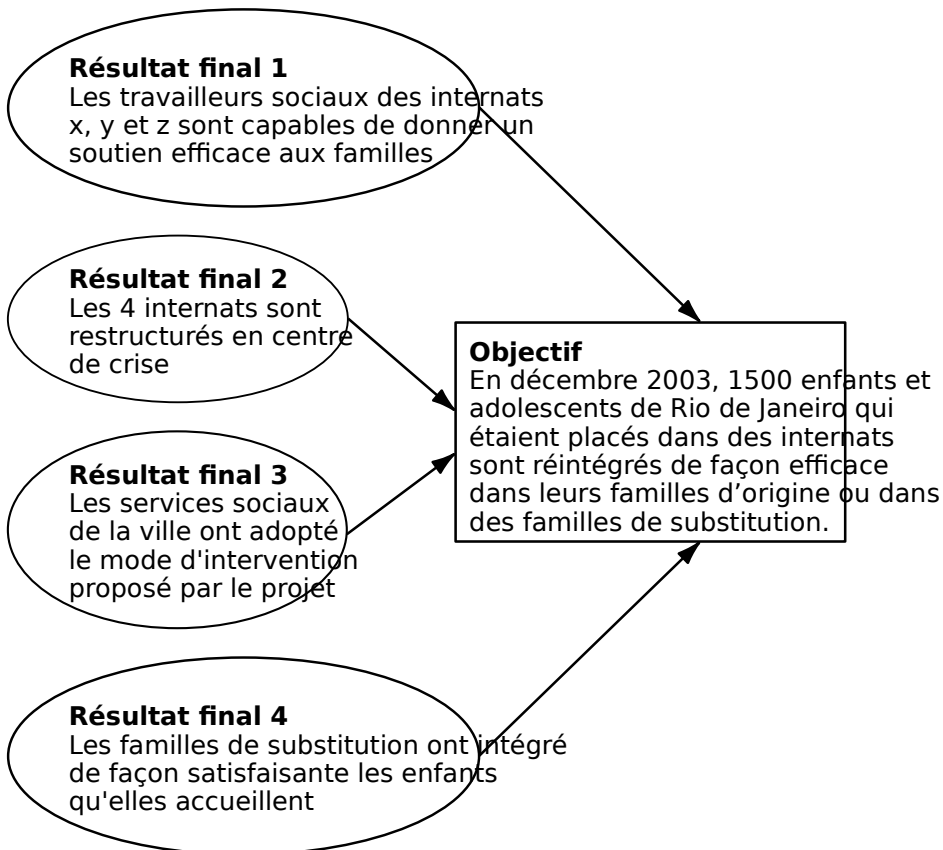
2. Les quatre internats sont restructurés en centres de crise
3. Les services sociaux de la ville ont adopté le modèle d'intervention proposé par le projet
4. Les familles de substitution ont intégré de façon satisfaisante les enfants qu'elles accueillent

### Axes stratégiques:

Chaque résultat final est l'aboutissement d'un axe stratégique qu'il est utile de connaître sans en connaître encore le contenu. **Exemple :** l'axe prévention, réseau, etc.

### Graphique:

Graphiquement nous pourrions représenter la relation entre l'objectif et les résultats finaux de la manière suivante:

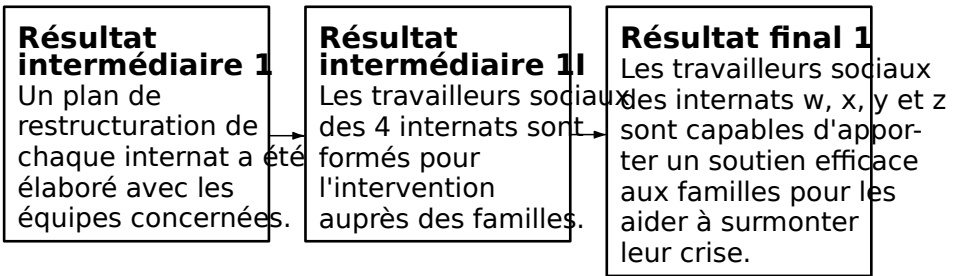


## 13.4 Deuxième étape de la construction stratégique les résultats intermédiaires

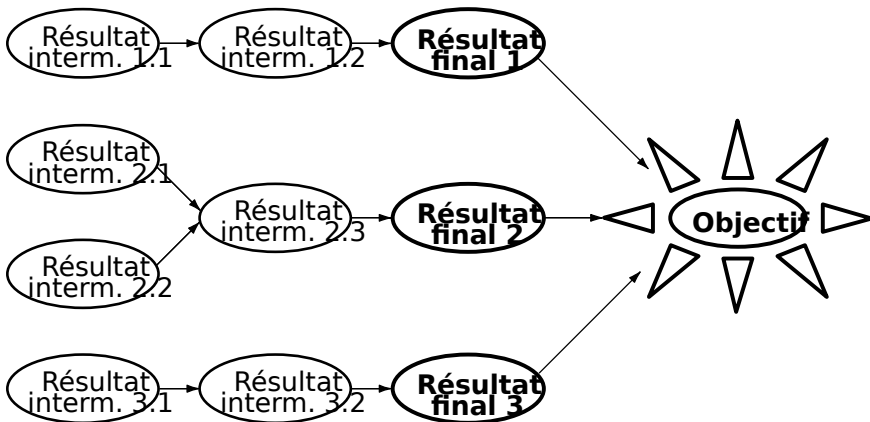
Cette étape accomplie, nous pourrons indiquer, pour chaque résultat final, les résultats intermédiaires qui permettent de l'atteindre. Chaque résultat final donne naissance à un axe stratégique.

Prenons comme exemple le premier axe. Là aussi, nous procéderons à reculons en nous demandant quel est le résultat qui nous permettra d'atteindre le résultat final. Puis, nous ferons de même pour chaque résultat intermédiaire, jusqu'à compléter l'axe.

Ce qui pourrait donner ceci :



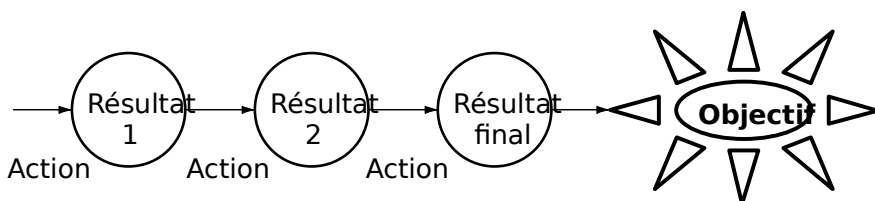
Nous procéderons ensuite de la même manière pour chaque axe, jusqu'à obtenir un graphique d'ensemble selon le format suivant :





Cette présentation graphique permet de prendre connaissance de notre d'un seul coup d'œil. C'est le **tableau synoptique stratégique**.

Par la suite nous pourrons indiquer les actions qui permettent de réaliser ce résultat et compléter chaque axe pour obtenir un graphique au format synoptique.



## 13.5 Les stratégies gagnantes

Comme nous l'avons déjà dit, pour bâtir une stratégie il faut une bonne compréhension de la situation, prise en compte des contraintes et des ressources, une vision claire de ce que l'on veut obtenir. Une fois que nous avons tout cela, on pourra commencer la construction de la stratégie qui revient, au fond, à chercher le chemin pour atteindre l'objectif.

**Mais il n'existe pas un chemin unique, plusieurs sont possibles. C'est la tâche, faut, c'est trouver le meilleur, c'est-à-dire, une stratégie gagnante.**

Comment s'y prendre pour trouver cela? Voyons déjà les deux sens que nous donnons à cette expression «trouver un chemin», ces deux sens impliquent deux démarches différentes mais complémentaires:

**Découvrir** une stratégie qui existe déjà mais que nous ne connaissons pas encore. Pour y parvenir, faut s'intéresser à ce que font d'autres organisations qui travaillent dans le même secteur que nous et chercher à échanger avec elles. Cela nous permettra de tirer profit de leur expérience et peut-être de trouver des stratégies éprouvées, ce qui nous économisera de longues réflexions et nous donnera une chance d'adopter rapidement à notre situation spécifique, une manière de faire qui a déjà démontré son efficacité et son efficacité.

**Inventer** une stratégie, créer une nouvelle. Pour cela nous devons faire appel surtout à notre intuition et à notre imagination. Il n'y a malheureusement pas de recettes pour y parvenir mais il n'y a pas non plus de limites à l'activité. On peut donc se dire qu'il existe toujours une possibilité d'inventer.

1 Synoptique signifie «qui permet d'embrasser d'un coup d'œil les parties d'un ensemble».

stratégie plus brillante que les autres ainsi que ce travail de recherche devient passionnant car il suppose un défi.

Les deux démarches supposent un important effort collectif qui peut être éprouvant et aussi quelque peu angoissant. En effet, si l'on s'interroge sur le meilleur chemin nous porte inévitablement à considérer qu'il y en a de mauvais et qu'il faut choisir. Si nous choisissons un de ceux-là, le projet n'atteindra peut-être pas son objectif. La réflexion stratégique vise l'action efficace par des stratégies gagnantes, elle consiste aussi à exclure l'action inefficace en évitant de choisir des stratégies perdantes.

Il y a trois critères principaux pour évaluer si une stratégie est bonne ou mauvaise. Le **rapport entre la stratégie et l'objectif**: lorsque les axes stratégiques sont les chemins les plus directs pour atteindre l'objectif, il y a une grande **efficacité**.

L'**adéquation des moyens et des fins**: aux grands maux les grands remèdes. Mais si on a affaire à de petits problèmes, les moyens devront être proportionnellement modestes. On parle de **cohérence** entre fins et moyens.

Le **rapport entre les coûts et les bénéfices**: on parle souvent alors de **l'efficience**. Une bonne efficience est atteinte lorsqu'on obtient de grands résultats avec des dépenses raisonnables. Notons que l'efficience n'est pas seulement économique. À côté des coûts économiques, il y a les **coûts et bénéfices sociaux**, par exemple l'égalité de traitement des chances entre filles et garçons, les risques de conflits, qui sont autant d'aspects qui peuvent peser lourd dans la balance des coûts réels.

D'autres critères sont également importants à considérer:

Le degré de **participation** (implication) des bénéficiaires qu'offre la stratégie choisie.

Le degré de **collaboration**, les synergies possibles à mettre en œuvre.

L'influence (risques et avantages) sur le **développement institutionnel** du partenaire.

D'autres critères encore peuvent entrer en ligne de compte comme l'**environnement**, l'**acceptation culturelle et politique** de la part du pays hôte, la conformité aux **principes et souhaits émis par les bailleurs de fonds**. Une bonne stratégie tend à répondre de manière satisfaisante à tous ces éléments.

Nous l'avons vu, une «bonne» stratégie est celle qui permet d'atteindre l'objectif de la meilleure manière, c'est-à-dire en valorisant au mieux nos énergies et nos ressources pour obtenir le maximum de résultats et d'impacts positifs. Bref, la planification stratégique vise efficacité et efficience.

La construction de stratégies réellement porteuses repose sur trois piliers qui permettent en même temps de contrôler leur qualité:

### **1. Valoriser les ressources et les potentialités**

Les ressources clefs, celles qui doivent être prioritairement valorisées, c'est d'abord les gens avec qui le projet travaille. Dans quelle mesure la stratégie que vous avez choisie y contribue-t-elle? Qui sera mis en valeur? Comment? Des synergies puissantes ont-elles pu être créées? Dépensez-vous éventuellement de quels autres groupes d'acteurs? Comme éveiller les potentialités qui sont de véritables sources dormantes?

### **2. Contourner les obstacles**

Une bonne stratégie propose une solution avantageuse pour contourner les obstacles, ce qui suppose que l'analyse de la situation a été bien conduite. Les obstacles ont été identifiés et il y a eu une réflexion approfondie sur la manière de les traiter. En va de même avec les limites et les contraintes: une stratégie efficace offre des solutions originales pour faire le plus possible malgré les limites.

### **3. Neutraliser les risques et les menaces (ou du moins les prévenir et s'y préparer).**

L'appréciation des risques est également importante. Toute stratégie comporte des avantages et des inconvénients, soulève aussi des risques. En analysant ce qui se peut que ce qu'on redoute se produise, on évalue les risques en élaborant la stratégie: a-t-on évalué les risques? Comment envisage-t-on de les réduire, même de les éliminer? Ou alors, à défaut de pouvoir les supprimer, pense-t-on limiter leurs impacts sur la bonne marche du projet?

## **Voyons maintenant trois stratégies gagnantes:**

### **L'effet papillon**

Nous avons emprunté ce terme de l'anglais (Butterfly Effect) pour éviter de l'effet *boule-de-neige* connu en Europe mais qui n'a pas beaucoup de sens dans la plupart des pays où Terre des hommes agit. L'effet papillon se réfère à l'image d'un papillon qui battrait des ailes en Asie et dont l'impact s'amplifierait jusqu'à causer un ouragan dans l'Amérique du Nord. Il s'agit d'introduire de petits changements pour déclencher une sorte de **réaction en chaîne** qui produira des effets positifs à très grande échelle. Pour que cette réaction se déclenche, le changement que nous introduisons doit s'appuyer sur des **points de levier stratégiques** que nous aurons identifiés au préalable.

C'est surtout ce genre de stratégies que Terre des hommes doit chercher à développer car un projet est toujours quelque chose de bien petit par rapport à l'ensemble.

à l'énormité et à la gravité des problèmes auxquels il veut s'attaquer. Si nous lons obtenir une amélioration significative des situations dans lesquelles nous intervenons, nos stratégies doivent miser sur l'effet papillon.

### **Tout le monde gagne**

Dans ce genre de stratégies, les acteurs tirent avantage de l'action du projet. Un soin particulier est donc porté à l'analyse des intérêts des acteurs pour s'assurer que tous y trouvent leur compte et qu'il n'y ait pas de perdants.

### **Faire d'une pierre deux coups (ou plusieurs...)**

Ce sont les stratégies ciblées sur un secteur d'action porteur ou sur un levier stratégique, ce qui permet d'obtenir plusieurs résultats et impacts positifs à partir d'une même intervention. Un bon exemple de ce genre de stratégie est celui de l'équipe de football de Carthagène (voir fiche IX).

Dans l'idéal, une bonne stratégie devrait associer deux de ces modèles, voire trois à la fois.

## **13.6 Les stratégies perdantes**

Passons en revue quelques types de stratégies perdantes parmi les plus courantes dans notre champ d'intervention.

### **L'action spontanée et «l'activisme»**

Souvent, on se laisse prendre par l'action immédiate. Ce genre d'action spontanée est basée sur des idées préconçues ou des évidences qui reposent pas sur des bases solides (on croit que ..., mais on n'a pas sérieusement vérifié). Les changements dans l'action ne sont pas effectués en fonction de l'objectif mais selon l'inspiration du moment et peuvent intervenir à n'importe quel moment (on n'agit pas, on s'agit!).

### **La planification normative**

Alors que la planification stratégique est orientée vers la planification normative et l'action spontanée sont centrées sur les activités. Dans la deuxième, l'action suit des schémas prédéterminés sans que l'on se préoccupe beaucoup de savoir où l'on va, on se limite à faire ce qui était prévu. On se contente de l'évaluation en fin de phase qui fera le bilan.

### **Les stratégies dispersives**

Le projet est engagé dans une multitude de champs d'intervention. Tout se passe comme s'il devait donner une solution à tous les problèmes qui existent. Con

on ne peut pas tout faire et que l'on n'est pas compétents dans tous les domaines, il s'ensuit un gaspillage d'énergies et de ressources qui donne généralement de bien maigres résultats.

### **L'éléphant qui accouche d'une souris**

Ces stratégies se caractérisent par de grands investissements en énergie et des ressources pour des résultats de portée minimale. Ces derniers peuvent être très éloignés en soi, mais la disproportion entre les moyens et les fins traduit une inefficacité difficilement acceptable.

### **Toujours plus de la même chose**

C'est persister dans une stratégie qui ne donne pas les résultats escomptés. On échoue mais on insiste dans la même voie en se disant que cela finira bien par marcher. Par exemple, un projet vise un changement de comportement chez les bénéficiaires par des actions de sensibilisation. Comme les résultats sont décevants, il décide de renforcer la sensibilisation. Mais cela ne change toujours pas et il décide d'utiliser d'autres moyens de sensibilisation. Et ainsi de suite...

---

*Questions-clés pour la construction de la stratégie*

*Stratégie globale d'intervention*

*La logique de l'ensemble de la stratégie est-elle cohérente?*

*Efficacité: est-ce que nos chemins (axes) sont les plus adaptés pour atteindre l'objectif poursuivi?*

*Faisabilité: est-ce que notre stratégie est réaliste, compte tenu du contexte et des ressources?*

*Efficience: notre stratégie permet-elle d'atteindre l'objectif à un coût raisonnable?*

*Adhésion: est-ce que les acteurs importants (surtout les bénéficiaires et nos alliés) adhèrent à la stratégie? En sont-ils co-auteurs?*

*Résultats (finaux et intermédiaires)*

*Décrivent-ils une situation à atteindre (un état) et non pas un processus ou des actions?*

*Leur enchaînement suit-il une logique cohérente?*

*A-t-on réalisé l'objectif lorsque l'ensemble des résultats finaux est atteint?*

*Est-ce que les résultats essentiels figurent dans la stratégie? En a-t-on omis?*

---

---

*Les résultats qui figurent dans la stratégie sont-ils tous du niveau stratégique ou faut-il en éliminer?*

*Tous les résultats entrent-ils dans la compétence du projet?*

*Tous les résultats sont-ils mesurables avec au moins un indicateur spécifique, une valeur de référence et/ou une question clé pour chacun?*

*Actions*

*A-t-on pensé à toutes les actions nécessaires pour atteindre les résultats prévus?*

*Les actions sont-elles toutes essentielles et contribuent-elles toutes à atteindre les résultats? N'avons nous pas d'actions superflues?*

*Ont-elles été formulées en termes d'actions à mener et non en termes de situation à atteindre?*

*Les actions sont-elles appropriées et compatibles avec la culture et l'environnement social de la population cible?*

*Stratégie gagnante, stratégie perdante*

*la stratégie choisie est-elle efficace, cohérente avec les moyens à disposition?*

*Permet-elle une participation effective des acteurs, tout des bénéficiaires?*

*A-t-elle une influence positive sur le développement institutionnel des partenaires?*

*les ressources clés – c'est-à-dire les gens avec qui le projet travaille – sont-elles valorisées par la stratégie choisie?*

*La stratégie choisie apporte-t-elle des solutions originales et efficaces pour contourner les obstacles et pour faire le plus possible malgré les limites?*

*Comment en élaborant la stratégie, on a évalué les risques? Comment envisage-t-on de les réduire ou même de les éliminer? Ou à défaut de pouvoir les supprimer, comment pense-t-on limiter leurs impacts sur la bonne marche du projet?*

*La stratégie choisie a-t-elle un effet papillon?*

*Est-ce que tout le monde gagne grâce à cette stratégie?*

*Fait-on d'une pierre deux coups (au moins)?*

*S'est-on assuré que nous n'avons pas choisi une stratégie*

---

---

perdante, à savoir l'action spontanée ou l'activisme, les stratégies dispersées, conduisant à l'accomplissement d'une tâche ou toujours plus de la même chose?

---

### Résumé:

*La stratégie, c'est l'organisation de l'action orientée vers un objectif.*

*Elle se construit par un enchaînement de résultats à obtenir.*

*A partir de l'objectif, nous procédons «à reculons», en deux étapes:*

- 1. élaboration des résultats finaux et des axes stratégiques*
- 2. élaboration des résultats intermédiaires par axe stratégique.*

*Une présentation graphique de la stratégie sous forme de tableau synoptique, permet de prendre connaissance de notre stratégie en un seul coup d'œil.*

*Une fois la stratégie élaborée, il est très utile de faire un arrêt sur image pour l'analyser, et se demander si nous avons réellement opté pour une stratégie gagnante, ou si nous sommes partis dans une stratégie perdante.*

*Une «bonne» stratégie est celle qui permet d'atteindre l'objectif de la meilleure manière, c'est à dire en valorisant au mieux nos énergies et nos ressources pour obtenir le maximum de résultats et d'effets positifs.*

*Une stratégie perdante est celle qui favorise l'activisme, le toujours plus de la même chose, d'énormes moyens pour un résultat minime, une dispersion dans tous les sens ou qui est issue d'une planification normative.*





## XIV. Le cadre logique ou matrice

### 14.1 Les deux fonctions du cadre logique

Lorsque la logique d'intervention (la stratégie du projet) est élaborée, les différents éléments élaborés au cours du processus de planification doivent être présentés sous forme d'une matrice à double entrée, appelée aussi **cadre logique** ou **logical framework (logframe)** en anglais.

Trop souvent, on considère la matrice comme le résultat principal du processus de planification alors que sa fonction principale est de servir de base au système de suivi-résultats et de l'objectif (voir chapitre sur le suivi/évaluation).

De nombreux bailleurs de fonds exigent maintenant un cadre logique pour les demandes de financement. Ce tableau à double entrée peut en effet être une présentation utile **à condition que les différents éléments qui y figurent aient été élaborés par un processus de planification stratégique** comme le schéma synoptique de la stratégie (cf. annexe III) et qu'on n'a pas procédé à un simple remplissage de cases. En outre, **le cadre logique doit être lu en parallèle avec le schéma synoptique de la stratégie** (cf. annexe XIII) afin de permettre d'embrasser la logique d'intervention d'un coup d'œil.

La matrice est donc à la fois nécessaire pour une présentation simplifiée de la stratégie (règle générale sur une page) et comme outil de suivi. **C'est la raison pour laquelle la Fondation Terre des hommes exige dorénavant un cadre logique pour chaque projet, que celui-ci soit mis en œuvre directement ou via un partenaire local, accompagné d'un schéma synoptique de la stratégie.**

La matrice présente de façon systématique et logique les différents résultats attendus et les actions (FORA), ainsi que leurs liens de causalité. La **logique verticale** de la matrice veut que la totalité des actions soient nécessaires à l'obtention des résultats attendus; que ces résultats, à leur tour, garantissent l'obtention de l'objectif final, qui contribue de manière significative à la fin du projet. La logique constitue la première colonne du cadre logique.

Les colonnes 2 à 4 contiennent les conditions critiques, les indicateurs et les moyens de vérification (voir plus loin). C'est la **logique horizontale**.

Cette matrice concise présente l'avantage d'être facilement lisible et comprise par la grande majorité des agences de coopération, fondations, etc. Elle est un outil de visualisation pratique, à condition que les éléments contenus aient été élaborés

de manière cohérente. La matrice (ou le cadre logique) est également un outil pour le suivi régulier du projet et permet de structurer les discussions pendant les réunions en cours.

## 14.2 Le format Terre des hommes du cadre logique

Bien que les présentations et les termes utilisés puissent légèrement changer d'organisation à l'autre, les formats utilisés se ressemblent et peuvent aisément être repris par tout le monde.

Pour que le cadre logique puisse être un outil de présentation simplifié et un outil de suivi du projet, il doit impérativement être facilement lisible.

### Format, contenu et cadre temporel du cadre logique qui accompagne le plan stratégique

En règle générale, nous pouvons dire qu'une planification de projet se compose de trois principes :

#### Indications de base

D'un certain nombre d'indications concernant la population cible, la région d'intervention, la durée de la phase, les partenaires responsables de la création, etc.

#### Logique verticale

##### D'une seule finalité

**D'un seul objectif.** Dans la grande majorité des cas, il n'y a qu'un seul objectif pour le projet. Ce n'est que dans des cas exceptionnels que deux objectifs peuvent éventuellement être admis dans le cadre d'un même projet. Dans ces cas exceptionnels, il faut décider s'il n'est pas préférable d'avoir deux projets distincts (par exemple, santé et développement institutionnel) au lieu de deux objectifs qui seront regroupés sous un même programme.

**De 3 à 6 axes stratégiques**, 6 étant un maximum absolu.

**Chaque axe stratégique** ne possède qu'un **résultat final**, dans des cas exceptionnels de condition qu'ils se réalisent avec une stratégie d'intervention communément identique (par exemple, mêmes interventions qui mènent à l'introduction de l'allaitement exclusif jusqu'à 6 mois et à des pratiques de sevrage plus appropriées). Pour atteindre ces résultats finaux il est parfois nécessaire de formuler un **ensemble restreint (max. 5) de résultats intermédiaires** (par exemple, x agents de santé communautaire sont formés, les femmes enceintes sont retenues, etc.).

Pour la réalisation de chaque résultat,ou résultat intermédiaire,on identifie les **principales actions (max.5)** nécessaires à sa réalisation. On sélectionne les agents de santé communautaires,un accord avec les centres de santé pour la formation et le suivi des agents de santé communautaires.

**Logique horizontale**

Au niveau des **indicateurs** et des **conditions critiques**, on s’efforcera de se restreindre à l’essentiel, pas seulement pour accroître la lisibilité du tableau mais également en vue d’être impératif de suivre régulièrement chaque condition critique et chaque indicateur. Afin de rester dans un cadre acceptable de coût et d’utilisation de ressources humaines, on va fixer un indicateur par résultat et en assurer un suivi parfait plutôt que d’en fixer 3 ou 4 dont on ne peut pas assurer un suivi de qualité. La même chose vaut pour les conditions critiques. Les **moyens de vérification** sont précisés indiquant par quoi/où on trouvera les données nécessaires à son suivi.

En appliquant ces règles il est possible de présenter le cadre logique de la manière suivante:

**Première page:vue d’ensemble**

Cadre logique: Nom du projet			Page 1
Région d'intervention:	N° phase et durée:	Délégation responsable:	Date cadre log. initial:
Population cible:	RP/CP/RD Tdh. à Lsne:	Partenaire(s) local(aux):	Version: ..... Ev. date révision:
Logique d'intervention	Indicateurs	Source de vérification	Conditions critiques
Finalité:			
Objectif:	• ..... • ..... • .....	• ..... • ..... • .....	• ..... • ..... • .....
Résultat final I: (et ainsi de suite)	• ..... • ..... • .....	• ..... • ..... • .....	• ..... • ..... • .....

2 A Lausanne, personnes de référence pour les projets de programmes (CP) et, zone Afrique, responsables de desk (RD).

**Deuxième page et suivantes: déclinaison par axe stratégique**

En suivant la description et la représentation graphique par axe d'intervention contenues dans la partie narrative du plan stratégique, on devra chaque axe (résultat final) sur une page, selon le format ci-dessous.

Résultat final I: ..... (recopier et coller ci-dessous)				Page 2 et suivantes
Logique d'intervention	Echéance	Indicateur(s) et moyens de vérification	Conditions critiques	Actions principales
Résultat intermédiaire 1 a)	• ..... • ..... • .....	• ..... • ..... • .....	• ..... • ..... • .....	• ..... • ..... • .....
Résultat intermédiaire 1 b)	• ..... • ..... • .....	• ..... • ..... • .....	• ..... • ..... • .....	• ..... • ..... • .....
Résultat intermédiaire 1 c)	• ..... • ..... • .....	• ..... • ..... • .....	• ..... • ..... • .....	• ..... • ..... • .....
Résultat intermédiaire 1 d) (et ainsi de suite)	• ..... • ..... • .....	• ..... • ..... • .....	• ..... • ..... • .....	• ..... • ..... • .....

L'ensemble du cadre logique du projet, à joindre au plan stratégique, sera composé d'une page contenant les indications de base ainsi que les résultats finaux, et d'autant de pages que la stratégie comporte d'axes (résultats finaux). Tous les indicateurs et les résultats ont, comme cadre temporel, la durée de la phase du projet.

**14.3 Déclinaison annuelle du cadre logique**

Afin de suivre de manière plus fine la progression du projet, la plupart des cas fortement conseillé de décliner le cadre logique par tranche annuelle. Alors que la logique d'intervention de la première page ne varie pas (sauf réévaluation de l'objectif ou des résultats lors de la révision à mi-parcours), il se peut que l'indicateur, l'indicateur lui-même, varie d'une année à l'autre.

Certains indicateurs produiront un résultat zéro pendant la première, deuxième année (p.ex. le nombre d'ESR qui ont fini leur apprentissage, ou changements de comportement qui vont mettre 2 voire 3 ans avant de produire des résultats mesurables). Encore des taux de prévalence de malnutrition qui nécessitent une enquête épidémiologique qui ne sera conduite qu'en fin

Dans tous ces cas, il est préférable de reprendre chaque année les pages vides du cadre logique et de les adapter en fonction de la programmation rationnelle prévue (certains résultats intermédiaires ne sont peut-être prévus que dans la deuxième année, et il est alors inutile de les reprendre dans la première année du cadre logique de la première année).

Dans la déclinaison du cadre logique, il est possible de se fixer des cibles annuelles, trimestrielles, voir mensuelles dans certains projets.

Si Terre des hommes préfère scinder le cadre logique en deux parties distinctes, l'une valable pour la durée totale du projet, l'autre à élaborer annuellement, c'est parce que dans des projets sociaux, beaucoup de facteurs peu prévisibles rendent il n'est guère possible de prévoir toutes les actions et les activités trois ans à l'avance.

Une autre distinction majeure réside dans le fait que la partie «haute» du cadre logique pointe au plan stratégique (fin, objectifs, résultats) et engage le projet, les partenaires, la Fondation et les bailleurs de fonds de manière contractuelle. Tout changement majeur nécessite renégociation et consultation.

La partie «basse» du cadre logique est plus flexible et peut être en grande partie laissée sous la responsabilité du chef de projet et de son équipe. L'important n'est pas avec quelle action/ activité ils atteignent un résultat donné, mais le fait qu'ils l'atteignent dans le cadre budgétaire fixé et en respectant les standards de qualité préalablement définis.

## 14.4 Les indicateurs

Le suivi et l'évaluation du projet nous permettront, en cours d'exécution, de savoir si l'on est en chemin vers l'objectif ou non. Ce système doit être construit en tenant compte des spécificités de l'intervention. Comme il est souvent difficile et/ou coûteux de mesurer l'ensemble des actions et des résultats, nous définissons un nombre limité d'indices faciles à mesurer mais significatifs pour le succès de notre action: ce sont les indicateurs.

## Définition:

**Les indicateurs sont des descriptions opérationnelles (quantité, qualité, groupe cible et localisation) des objectifs et des résultats de notre projet et qui peuvent être mesurés de manière fiable avec des ressources financières et humaines limitées.**

Dans la mesure où il est souvent difficile de mesurer l'ensemble d'un objectif d'un résultat que le projet s'est fixé, nous décidons de ne mesurer qu'une partie significative du résultat. Nous donne néanmoins une indication fiable sur les changements intervenus.

Les indicateurs doivent servir, lors de la phase de planification, à évaluer la pertinence et la viabilité d'un objectif ou d'un résultat. Ceci peut nous mener à revoir l'objectif et même l'objectif fixé lors des étapes précédentes de la planification du projet, par exemple, où il est impossible de les mesurer, et donc de s'assurer qu'on l'atteint.

Pendant la phase d'exécution du projet, les indicateurs permettent de mesurer les performances opérationnelles du projet. Ils constituent un outil essentiel dans le processus de suivi/monitoring du projet (voir chapitre sur le suivi).

Souvent, les bons indicateurs ne sont «découverts» que pendant l'action, faut donc pas hésiter à revoir les indicateurs lors des révisions périodiques de la planification du projet.

Dans certains cas il n'est pas nécessaire d'inventer des indicateurs, tant déjà. Il peut s'agir de valeurs de référence ou valeurs seuil, par exemple dans le domaine de la santé ou de la nutrition, correspondant à des normes/standards de référence dans la branche concernée. La DDC parle aussi de questions clés qui «servent à filtrer parmi le flot incessant d'informations les informations revêtant un intérêt particulier pour notre travail». Les questions clés deviennent nécessaires lorsque les champs d'observation ne sont pas directement vérifiables. Les indicateurs à leur tour peuvent s'avérer utiles lorsqu'aucune réponse directe ne peut être donnée aux questions clés.

## Le précieux repère des personnes-ressources

Citons également ici le travail important des personnes-ressources du siège de la Fondation Terre des hommes qui – dans les domaines des Enfants en situation de rue, des Droits de l'enfant, de la Santé, de la Nutrition et du psychosocial – sont appelés à développer à l'avenir des indicateurs spécifiques au thème qui les occupe.

---

3 Indicateurs et questions clés, série «Planification et réalisation» (P&E), Développement et de la Coopération (D&C), 1999.

A mentionner aussi, même si plus orienté «urgence», le travail accompli p  
jet Sphère concernant les normes minimales dans les secteurs de l'appro  
ment en eau/ assainissement, de la nutrition, de l'aide alimentaire, de l'am  
des abris et des sites, et des services médicaux

## Critères de qualité d'un bon indicateur:

«SMART» comme disent les Anglais (Specific; Available at an accepta  
ble cost; Relevant; Time-bound)

**Sensitif:** l'indicateur est capable d'enregistrer diverses sortes de mod  
intervenus dans un laps de temps donné (nécessité de disposer d'un  
référence). C'est au projet de définir quels changements lui paraissent  
d'être mesurés compte tenu de l'objectif et/ou du résultat fixé.

**Spécifique:** l'indicateur peut être attribué à un objectif précis. Un indi-  
cateur peut normalement être utilisé qu'une seule fois.

**Mesurable:** l'indicateur doit être mesurable soit en terme quantitatif,  
terme qualitatif.

**Faisable:** les données nécessaires à la lecture de l'indicateur sont à disp  
où peuvent être obtenues à temps et moyennant des ressources (financ  
humaines) qui ne sont pas disproportionnées avec l'objectif (le résultat  
rer (efficience des coûts).

**Plausible:** Les changements mesurés sont directement liés aux interve  
projet. Il est vraisemblable que si ces changements sont le processus,  
global est sur le bon chemin.

**Fiabilité:** un indicateur est fiable si plusieurs personnes utilisant le mê  
teur dans un contexte identique, arrivent au même résultat (IOV Indicateurs  
Objectivement Vérifiable).

## Un indicateur peut mesurer:

**La performance** du projet: l'état d'avancement du projet ou d'une acti

**L'impact du projet:** les effets que le projet a engendrés sur la populati  
ou l'environnement socio-économique.

## La mesure peut être:

**Quantitative:** le nombre d'enfants réhabilités

**Qualitative:** la durée moyenne de réhabilitation

---

4 Charte humanitaire et normes minimales pour les interventions de secours de la Sphère  
est une initiative internationale lancée en 1997, et diverses plateformes d'ONGs se sont réunies pour  
qualité de l'assistance fournie aux personnes victimes de catastrophes ainsi que de mieux responsab

**Comportementale** introduction précoce d'une alimentation de sevrage des mamans

**elle peut aussi être:**

**Directe** le revenu moyen (ou minima) en espèce des jeunes une année après la fin de leur formation

**Indirecte** le nombre de jeunes possédant un vélomoteur

**Pour formuler un indicateur, il faut spécifier:**

**Le groupe-cible** auprès duquel on applique l'indicateur (pour les <sup>quel</sup>?) p.ex. enfants modérément malnutris de 0.5 à 3 ans

**La quantité** quel est la quantité du «produit» de notre intervention (combien?) p.ex. taux de prévalence, nombre d'enfants, etc.

**La qualité** (de quelle manière, quoi?) p.ex. un revenu stable,

**Le temps** (quand mesure-t-on) et/ou durée (pendant combien de temps du le «produit») p.ex. trois ans après sa sortie du centre

**Le lieu** (où?) du quartier x

## 14.5 Les moyens de vérification

Une fois l'indicateur établi, il faut spécifier la source d'information et/ou le mode de collecte de l'information nécessaire à sa vérification. L'affirmation précise de la source de vérification nous informe de la faisabilité et du coût en ressources humaines et/ou financières de l'indicateur.

La formulation de la source de vérification doit contenir:

**Format**: par exemple rapport, fiche, enquête, comptabilité, etc.

**Qui**: Qui doit fournir l'information

**Quand**: Date et intervalles de l'information

Si les sources se trouvent en dehors du projet: vérifiez l'accessibilité et la fiabilité.

Le coût et la complexité de l'obtention des données nécessaires doit être évalués. Le cas échéant, il faut remplacer l'indicateur par un autre, plus simple et moins coûteux à vérifier, ou par une valeur de référence.

Un nombre limité d'indicateurs et de sources de vérification remplaceront une multitude de données et de statistiques accumulées dans des projets, en tenant la qualité du suivi.



Si on ne trouve pas de moyen de vérification, il faudra revoir l'indicateur, l'objectif, ou trouver un autre moyen de « mesurer » l'objectif ou le résultat cible.

## 14.6. Les conditions critiques

**Le projet ne contrôle jamais toute la réalité** (le contexte) d'un projet. En effet, il y a des facteurs externes à l'intervention qui ont une grande influence. Il est important de les identifier et d'en tenir compte dans la planification et le suivi du projet, car l'intervention du projet ne couvre jamais la totalité des facteurs nécessaires pour atteindre l'objectif.

**Définition :** Une **condition critique**, appelée aussi **condition externe** ou **hypothèse**, est un facteur externe sur lequel le projet n'a pas d'emprise mais qui détermine la réalisation de l'objectif ou d'un résultat attendu. Ces conditions peuvent être des situations, des événements, des conditions cadres ou des conditions nécessaires pour la réussite du projet.

La logique derrière ces conditions critiques est la suivante : si la condition critique est remplie, alors l'objectif ou le résultat concerné pourra se réaliser. Sinon, le projet est mis en danger.

### Comment identifier les conditions critiques

Une fois la logique d'intervention déterminée, identifier les **conditions critiques** spécifiques pour chaque niveau de planification (objectifs, résultats et actions) est nécessaire.

Pour définir les conditions externes, évaluer si les actions entreprises par le projet garantissent à elles seules l'obtention d'un résultat spécifique ou si tel n'est pas le cas, définir quelles seront les conditions externes qui doivent exister pour que le projet puisse effectivement garantir l'obtention des résultats planifiés.

Elles sont spécifiques à un résultat ou à l'objectif. On évitera toutefois de définir les mêmes conditions critiques pour chaque résultat, mais les placera au niveau de l'objectif global.

### Formulation

Les caractéristiques essentielles pour la formulation des conditions critiques sont les suivantes :  
Elles sont formulées comme **un état positif atteint** (ex : la situation cible reste stable, et non pas : risque de déplacement forcé).

Elles sont formulées avec suffisamment de **précision** afin qu'elles puissent être suivies et vérifiées.

## Appréciation des conditions critiques:

Une fois les conditions externes formulées, il faut procéder à leur appréciation. Vérifier qu'elles ne soient **pas de la responsabilité du projet**, par exemple, les mamans ne comprennent pas le message qu'on leur ~~leur~~ enseigne. Une telle situation démontre que la méthode ou le contenu enseigné n'est pas adapté et il en est de la responsabilité du projet de procéder aux modifications nécessaires.

Analyser les facteurs externes du point de vue de leur **importance** et de la **probabilité** qu'ils se produisent. Selon la conclusion de l'analyse:

- **enlever** les facteurs externes dont on est **pratiquement sûr** qu'ils se produiront (Terre des hommes octroie le crédit nécessaire au projet) **ou qui sont très improbables** (tremblement de terre dans les zones à faible risque sismique).
- maintenir les facteurs externes qui sont probables et définir, s'il y a lieu, **une action en vue d'influencer la réalisation** (ouvrir un dialogue avec la Municipalité pour assurer une insertion durable de la population-cible dans le quartier).
- Identifier les conditions externes essentielles à la réussite du projet mais pour lesquelles il y a un fort risque qu'elles ne se produisent pas (**condition fatales/killing factor**). Dans ~~des cas~~ **des cas** impératif de redessiner le projet ou du moins la stratégie (ou le ~~résultat~~ **résultat**, tion) qui risque d'être touchée.

Il peut y avoir des conditions importantes qui doivent être obtenues avant de commencer l'intervention: ce sont des conditions **préalables**.

Exemple: le directeur de la prison donne l'autorisation de travailler dans la prison pour un projet pour les mineurs incarcérés

La réalisation de certaines conditions critiques peut non seulement être une condition de réussite, mais encore la cause d'un accroissement de la performance du projet.

Les conditions critiques retenues doivent faire l'objet d'un suivi tout au long de la durée d'intervention d'un projet et peuvent être à l'origine d'un recentrage d'une réorientation de certaines activités.

---

Questions-clés pour les éléments du cadre logique:

Conditions critiques:

Les conditions critiques sont-elles formulées comme un état positif atteint?

Sont-elles suffisamment précises afin qu'elles puissent être suivies et vérifiées?

Sont-elles hors de la responsabilité du projet?

Des conditions préalables sont-elles nécessaires avant de commencer l'intervention?

Les conditions critiques (facteurs externes) identifiées sont-elles réalistes et vraisemblables? Y a-t-il une chance réelle pour qu'elles se produisent?

Les événements qui sont prévisibles et qui influencent directement le projet ont-ils été intégrés?

S'est-on assuré qu'il n'y a pas de conditions critiques, des facteurs susceptibles de mettre en péril l'objectif ou un résultat (killing factor)? Si oui => redéfinition de l'objectif ou de résultats.

Indicateurs

A-t-on pu attribuer au moins un indicateur de référence et/ou une question clé à chaque niveau du cadre logique (à l'exception de la finalité)? Si non?

Les indicateurs ne sont-ils pas trop nombreux par rapport aux capacités de suivi du projet?

Ont-ils les caractéristiques essentielles (qualité, quantité, temps, lieu et population cible)?

L'indicateur est-il approprié pour mesurer le degré d'accomplissement de l'objectif (trop ou pas trop compliqué ou coûteux)?

Moyens de vérification

A-t-on pour chaque indicateur défini un moyen de vérification (fiches, documents, enquêtes, etc.)?

La source identifiée contient-elle toutes les informations nécessaires? Ces informations sont-elles fiables?

La source identifiée ne risque-t-elle pas de nous fournir des informations inutiles qu'il faudra éviter de prendre en compte?

La source identifiée nous est-elle réellement accessible?

---

## Résumé:

*Le cadre logique est à la fois nécessaire pour une présentation simplifiée du projet et comme outil de suivi. Il n'est utile qu'à condition que les différents éléments qui y figurent aient été élaborés par un processus de planification stratégique participatif, comme décrit dans les étapes précédentes et qu'il soit accompagné d'un schéma synoptique de la stratégie.*

*Le cadre logique porte sur l'ensemble de la phase de projet, qui se décline ensuite annuellement, en annexe au plan d'opération.*

*Le cadre logique présente de façon systématique et logique la finalité, l'objectif, les résultats et les actions (FORA), ainsi que leurs liens de causalité. C'est la logique verticale.*

*Les colonnes 2 à 4 contiennent les conditions critiques, les indicateurs et les moyens de vérification. C'est la logique horizontale.*

*Une condition critique est un facteur externe sur lequel le projet n'a pas d'emprise, mais qui détermine l'objectif ou un résultat. Si la condition critique est remplie, alors le résultat ou l'objectif concerné pourra se réaliser. Les conditions critiques s'identifient une fois que la logique d'intervention est déterminée et ce pour chaque niveau de planification: objectifs, résultats et, si nécessaire, actions.*

*Les indicateurs sont des descriptions opérationnelles des objectifs et des résultats du projet qui peuvent être mesurées de manière fiable avec des ressources financières et humaines limitées. S'il faut parfois inventer des indicateurs, on peut aussi dans certains domaines se référer à des valeurs de référence, ou s'appuyer sur les indications données par les personnes-ressources dans leurs domaines.*

*Une fois l'indicateur établi, il faut spécifier le moyen de vérification de cet indicateur; il s'agit de la source d'information et/ou du moyen de collecte de l'information nécessaire à sa vérification.*

## XV. Le modèle d'action

Mis à part la mission (qui sommes-nous, que nous voulons-nous faire et quelles sont nos valeurs fondamentales?) et l'analyse de la situation (sur quoi voulons-nous intervenir?), il existe un autre aspect qui est à la base et aura sans doute contribué implicitement ou explicitement – au choix – à la construction de notre logique d'intervention: le modèle d'action.

### 15.1 Un modèle d'action, c'est quoi?

Le modèle d'action est l'approche que le projet souhaite adopter vis-à-vis des bénéficiaires. C'est en quelque sorte la manière dont le projet intervient concrètement auprès des bénéficiaires, la séquence de prise en charge dans notre intervention.

On peut aussi définir le modèle d'action comme une «stratégie récurrente» ou la stratégie/logique d'intervention, la manière de percevoir et d'agir qui se répète tout au long de la mise en œuvre du projet.

#### **Exemple de questions clés (projets pour les mères seules à Alger) pour définir un modèle d'action:**

##### **1. Le point de départ du projet**

1.1 Comment se sont passés les débuts de notre appui? Quel a été notre point de départ?

##### **2. La vision de la problématique**

2.1 Quels sont les problèmes principaux auxquels nous voulons ou devons intervenir?

##### **3. Le modèle d'action**

3.1 Comment se passe le premier contact avec une mère (ou une jeune femme) en échec? D'où vient-elle? Comment arrive-t-elle chez nous?

3.2 Quels sont les types de prestations que nous fournissons? Quelles sont les prestations nécessaires que nous ne fournissons pas? Y a-t-il d'autres acteurs qui les fournissent?

3.3 Comment se passe l'appui? Y a-t-il une séquence (succession d'étapes) dans notre intervention auprès d'une mère?

3.4 Quel est le but de notre intervention?

3.5 Qu'est-ce qui nous fait dire que nous avons réussi notre appui à une mère?

3.6 Quand cessons-nous notre appui à une mère?

3.7 Que sont devenues nos anciennes bénéficiaires?

3.8 Quelles sont les représentations et intentions qui sous-tendent notre act

## 15.2 D'où vient le modèle d'action?

Il y a en fait deux cas de figure qu'il faut différencier, à savoir:

1. Existence d'une stratégie sectorielle institutionnelle dans le domaine conc

2. Pas de stratégie sectorielle institutionnelle dans le domaine concerné

## 15.3 Existence d'une stratégie sectorielle

Si l'intervention que l'on planifie concerne un thème lié à un secteur ressource de Terre des hommes, le modèle d'action découle alors directement de la stratégie sectorielle concernée, document de référence à l'intérieur de l'institution

En se reposant sur les enseignements du passé (compilation/capitalisation d'expériences), les stratégies sectorielles reflètent les perspectives d'avenir et les orientations que Terre des hommes souhaiterait prendre pour toute intervention future dans le domaine concerné. Se basant à la fois sur les succès et échecs des projets sur le terrain, sur les valeurs de la Fondation et sur un échange d'expériences avec d'autres organisations intervenant dans le même domaine ou avec des organismes de recherche (universités), la stratégie sectorielle décrit l'approche que préconise Terre des hommes dans le secteur concerné.

Cette approche n'est pas figée dans le temps, elle évolue en même temps qu'elle est mise en œuvre dans des projets sur le terrain, tirant des expériences (positives ou négatives) nouvelles. La stratégie sectorielle permet d'explicitier le plus clairement possible les modèles d'action, et donne aussi quelques outils pour la mise en œuvre et le pilotage du projet.

Si par exemple, une nouvelle équipe de Terre des hommes arrive sur un nouveau terrain inconnu pour identifier et planifier un nouveau projet dans le domaine des Enfants en situation de rue (ESR), elle basera essentiellement sur la stratégie sectorielle ESR de Terre des hommes pour construire ensuite la logique d'intervention du projet en question.

---

5 Terre des hommes compte 5 secteurs ressources au siège de Genève (ESR, enfance (EVI), terno-infantile (SMN), Nutrition (NUT) et Cycle de vie. Le projet ressource est en cours de création et concerne le psychosocial. Une personne ressource spécialisée dans le domaine en question.

La stratégie sectorielle est d'un niveau général (institutionnel) et peut couvrir (pour simplifier et reprendre l'exemple ESR) plusieurs options de travail. L'utilisation de l'une ou l'autre de ces options de travail dépendant d'une multitude de facteurs (faisabilité liée au contexte/à la politique nationale en vigueur, ressources et compétences à disposition, etc.). **Le projet devra donc faire un choix de départ. C'est ce choix qu'il s'agira d'explicitier et d'argumenter durant la phase de planification.** Il conviendra de revalider à intervalles réguliers (sur ce dernier point voir plus loin, chapitre 15.4 & évaluation).

En résumé, **une stratégie sectorielle** est une source d'inspiration pour construire une bonne logique d'intervention, mais, elle **ne peut pas complètement se substituer à une logique d'intervention de projet.** Il est important de bien différencier ces deux niveaux.

## 15.4 Absence d'une stratégie sectorielle

Le cas est différent si l'on identifie/planifie un projet dont le thème se situe en dehors des secteurs ressources (exemples valables avant 2001 : l'abandon/soutien aux mères seules, les psychotraumatismes, etc.). En effet il n'y a alors pas encore de stratégie sectorielle existante sur laquelle on puisse se baser/

Le projet adoptera dès lors un modèle d'action qui lui est propre, l'expérience et des compétences de l'équipe d'auto-projets sur le même thème mis en œuvre par Terre des hommes, ou encore sur la base de recommandations/conseils émanant d'autres organisations intervenant dans le domaine.

Il arrive aussi que le modèle d'action préconisé par le projet ne soit pas très explicité ou qu'il ne soit pas forcément le fruit d'une élaboration pensée. Cependant le modèle d'action influence le comportement du projet, donc salutaire de l'énoncer clairement et de suivre sa performance. Il s'agit, notamment, d'exprimer les représentations, les croyances, les valeurs en jeu et qui sous-tendent à la façon dont on intervient, sont à la base de notre logique d'intervention.

En outre le fait d'explicitier le modèle d'action doit nous permettre d'analyser l'efficacité de ce modèle d'action et sa cohérence avec la philosophie de Terre des hommes. Grâce au système de suivi, on pourra par la suite d'identifier les meilleures pratiques en termes de modèles d'action, qui seront à la base de la stratégie sectorielle.

---

Questions clés pour le modèle d'action:

*De quelle manière le projet intervient-il auprès des bénéficiaires?*

*Est-ce cohérent avec la philosophie d'intervention/stratégie sectorielle de Tdhdans le domaine concerné?*

*Pour l'obtention de nos résultats, sont les outils techniques/méthodologiques que nous voulons privilégier(ex: régime nutritionnel, médication, outils pédagogiques, recherche-action type «Système Enfants-Rue»,*

---

### Résumé:

*Le modèle d'action de notre intervention concerne la manière dont le projet intervient auprès des bénéficiaires. C'est la «stratégie récurrente» dans la stratégie/logique d'intervention du projet.*

*S'il existe une stratégie sectorielle, le modèle d'action découle directement d'elle et sert de base ou de source d'inspiration à la construction de notre logique d'intervention. Une stratégie sectorielle étant d'un niveau plus général que la logique d'intervention, il s'agira alors d'argumenter les choix de départ à l'intérieur de la stratégie sectorielle.*

*S'il n'y a pas de stratégie sectorielle, le projet devra expliciter le modèle d'action choisi qui sous-tend la logique d'intervention, afin de pouvoir en mesurer l'efficacité et la cohérence dans le temps en vue de l'élaboration d'une future stratégie sectorielle.*



## XVI. Les critères d'appréciation

En analysant la situation, en identifiant et en élaborant notre logique d'intervention, nous avons – consciemment ou inconsciemment – tenu compte de plusieurs facteurs ou déjà réfléchi sur :

la **viabilité** ou **durabilité** du projet

le **renforcement des capacités locales**

le taux de **participation** des différents acteurs impliqués dans le projet

la **cohérence** par rapport aux politiques nationales, la charte et les principes d'action de Terre des hommes, le mandat ou la politique d'un éventuel donateur ou de fonds institutionnel, etc.

les effets multiplicateurs ou **impacts escomptés** de notre intervention

l'approche **genre** («gender»)

l'approche **réseau**

la **gestion de cycle de projet** (système de suivi, évaluation, reporting) etc.

Il nous semble important de revenir un peu plus longuement à ce stade de la planification, sur ces différents facteurs. Cela principalement pour trois raisons :

1. Ils permettent de jeter des «regards» différents sur ce que nous avons défini jusqu'à présent ; **ils sont dès lors autant de critères qui contribuent à l'appréciation transversale de notre planification.** S'ils n'ont pas été pris en compte jusqu'à présent, c'est l'occasion de le faire.
2. La plupart ne sont rien d'autre que des **valeurs et des principes d'action de Terre des hommes** tels qu'exprimés dans le plan stratégique de la Fondation 2000 – 2004.
3. **Ils sont demandés par la grande majorité des bailleurs de fonds institutionnels**, et figurent dans le canevas de demande de financement. Leur prise en compte est adressée. Le fait de se pencher dessus à ce stade et de les mettre en lumière facilitera d'autant plus la rédaction du plan stratégique de projet, à partir duquel découlera la demande de financement.

Il est à noter que pour chacun de ces facteurs, une série non-exhaustive de questions clés a été développée (voir en fin de fiche) afin de guider la réflexion et la rédaction du plan stratégique de projet qui s'ensuit.

## 16.1 La viabilité

**Concepts similaires:** durabilité, pérennité, sustainability (angl.)

Il s'agit ici de:

- Mesurer et analyser la viabilité des avantages des projets/programmes
- Identifier les facteurs déterminants de la viabilité

### Définition:

**Un projet ou un programme de développement peut être considéré comme viable lorsqu'il est capable de garantir des avantages (effets bénéfiques) substantiels sur une période suffisamment longue après que l'assistance externe ait pris fin, qu'il s'agisse de financement, d'assistance technique ou organisationnelle.**

Il est donc question de:

**La persistance des avantages, et non nécessairement de la survie du projet/du programme;**

**L'autonomie** («self-reliance») d'un projet ou programme de développement et non nécessairement de son **autosuffisance** («self-sufficiency»); c'est-à-dire de ses capacités à mobiliser (de manière durable) les moyens nécessaires à sa bonne marche, même si ces moyens ne sont pas entièrement générés par le projet/programme mais proviennent, dans une certaine mesure, d'un bailleur de fonds externe ou de financements publics réguliers.

**Le développement institutionnel** des partenaires locaux (situation des organisations de base («grassroot»), des ONG, etc.)

La **gestion des inégalités et des conflits sociaux** pour prévenir d'éventuels effets négatifs susceptibles de nuire aux perspectives de développement social (humain) des générations futures.

La bonne gestion/préservation du **patrimoine écologique** qui concerne Terre des hommes, on considérera dans ce cas l'hygiène environnementale (par rapport à ces effets sur la santé).

### Facteurs explicatifs de la viabilité

Une étude de l'OCDE sur 28 projets en Tanzanie, au Congo et au Rwanda relève plusieurs facteurs qui influencent la viabilité des projets:

### a) Les facteurs contextuels

Ils ont une grande influence sur la viabilité même dans un contexte difficile, un projet peut être viable. Ce qui compte c'est **la bonne adaptation du projet au contexte et sa flexibilité** dans l'espace. Il faut commencer par une juste appréciation et la prise en compte des contraintes.

### b) Facteurs relatifs aux caractéristiques du projet

La viabilité ne semble **pas directement corrélée à un secteur**. Tant projets économiques que les projets sociaux peuvent être viables, on trouve relativement plus de projets économiques dans la catégorie «viabilité» que de projets sociaux. Pour soutenir un projet social, mettre en place un système de répercussion des frais ou chercher à attirer des fonds externes supplémentaires (subventions) semblent plus efficace que de financer un projet économique;

**Les grands projets intégrés, complexes, rencontrent des difficultés.** Ils sont apparemment trop exigeants par rapport aux capacités existantes;

**La viabilité n'est pas non plus liée au type de partenaire local.** Les possibilités spécifiques et l'expérience acquise par l'organisation locale dans un certain secteur et un contexte donnés comptent davantage;

En général, **la présence de personnel expatrié ne semble pas un facteur de meilleure viabilité des projets**; il y aurait même une relation inversement proportionnelle entre les deux variables mais cela tient au fait que le personnel expatrié est plus présent sur les projets complexes, moins viables pour d'autres raisons. Par ailleurs, on relève que l'expérience du personnel influe sur la viabilité du projet;

Concernant la durée d'appui, il semble que **plus le projet est long, moins il est viable**. Cette observation est à rectifier comme la précédente. Les projets complexes nécessitant un appui plus long, est vrai qu'un appui de longue durée crée des habitudes et n'incite pas à l'introduction de mécanismes augmentant l'autonomie du projet;

**La précision de la délimitation du groupe cible** paraît également être un facteur de viabilité. Les auteurs soulignent que le concept de groupe cible n'est pas toujours utilisable (exemple d'un projet qui part d'une dynamique de groupe). L'étude note que les projets de femmes enregistrent des scores supérieurs à la moyenne en termes de viabilité;

A l'inverse de ce qui est couramment admis, l'évaluation montre que **les projets où la part d'innovation est la plus grande (surtout au niveau institutionnel) sont les plus viables.**

### c) Facteurs relatifs au dispositif du projet

Les facteurs qui ont une influence positive sur la viabilité sont les suivants:

Une bonne **conception/formulation** du projet au départ;

L'intégration du **développement institutionnel** dans les objectifs;

Le règlement des de la conception du projet **des modalités de la remise -**

**reprise**. La stratégie de retrait («phasing-out strategy») doit être présente

départ du projet doit être revue et précisée durant la phase d'exécution;

L'élaboration dès le départ de mécanismes qui permettent d'assurer un **finance**

**ment autonome** pour les projets productifs, une bonne approche commerciale;

La qualité de la **gestion interne**, ce facteur étant considéré comme capita

tition des tâches et responsabilités, communication interne, caractère dém

du processus décisionnel);

L'existence d'un **système de suivi efficace** est également primordial pou

bilité (système de rapports internes, évaluation et adaptation régulières de

cation/programmation de la comptabilité, évaluation régulière des résulta

L'attention prêtée à la **formation des responsables du projet** (gestion,

gement etc.).

Outre les facteurs mentionnés dans le cadre de cette égale

**L'appropriation par le groupe cible** du contenu ou message du projet, q

également un facteur clé de viabilité.

Il en va de même de **l'appropriation** de tout ou partie du projet **par les p**

**voirs publics**, qui dépend de son adéquation avec la politique gouvernem

vigueur dans le pays concerné (cohérence).

L'importance de la **politique du (des) bailleur(s) de fonds impliqué(s)**

notamment la durée, modalités et les priorités stratégiques de financement.

La **participation de tous les acteurs concernés et impliqués**, y compris

bénéficiaires.

La **prise en compte des aspects sociaux, culturels et de genre**.

Le **contexte politique et économique** de la viabilité est plus difficile à obtenir

dans un contexte économiquement ou politiquement instable.

## 16.2 La participation

### Définition:

La participation et la perception partagée sont un facteur de responsabilisat  
sant à la prise de décision en **collaboration** commence par la conception par

la négociation (des problèmes, des solutions, des approches) pour aboutir à la décision et à l'action. La participation ne se limite pas exclusivement aux bénéficiaires.

### La participation pour quoi faire?

Pour s'assurer que la conception du projet traduise bien les **priorités** et **bénéficiaires** et soit pertinente et réaliste du point de vue des différents types de bénéficiaires (enfants, parents, etc.).

Pour permettre aux **différentes voix** de se faire entendre et assurer que le projet atteigne la population qu'il vise.

Pour encourager la prise de responsabilité, la transparence, la motivation et la **viabilité**.

Pour produire des **savoirs**.

Pour **avertir rapidement** les différentes instances du projet des problèmes qui surgissent.

Enfin la participation est un **droit humain** car elle reconnaît **aux** enfants, parents, aux communautés locales le droit fondamental d'être associés à la décision qui influencent leur avenir.

## 16.3 La cohérence

**Intégration** du projet dans les politiques nationales et les stratégies des différents acteurs. L'approche est intégrée, ce qui veut dire que l'initiation ou le renforcement des activités de production s'inscrivent dans le cadre d'un développement social, économique et technique respectueux de la viabilité (compatibilité avec les exigences écologiques, les aspirations sociales, la compréhension de la réalité de la communauté et la connaissance de ses modes et systèmes d'exploitation et de gestion des ressources fondamentaux). Les actions retenues sont alors cohérentes avec le milieu et le minimum d'interactions négatives.

## 16.4 Les impacts escomptés

### Impact

**L'impact décrit les effets d'un projet sur l'environnement de ce dernier. Alors que les résultats et l'objectif sont des effets que le projet vise à atteindre.**

**est en mesure de produire, les impacts sont des effets qui échappent à sa maîtrise.**

S'interroger sur les impacts, c'est chercher à **prévoir et déceler** les répercussions de notre action sur la population, les institutions et le milieu en général. Les interventions engendrent toujours plusieurs modifications dans l'environnement dont certaines peuvent être imprévues et néfastes. Nous devons donc être constamment attentifs aux effets de notre intervention. **Déjà** lors de la planification, nous allons essayer de prévoir les impacts du projet, bien que cela ne soit pas facile en raison des multiples facteurs en jeu et de l'imprévisibilité d'un bon nombre d'entre eux.

En résumé, il y a quatre types d'impacts à prendre en compte:

- Les impacts positifs que nous avons prévus et que nous désirons obtenir
- Les impacts négatifs que nous avons prévus et que nous cherchons à éviter
- Les impacts positifs imprévus que nous chercherons à valoriser
- Les impacts négatifs imprévus auxquels nous chercherons à porter remède

Les impacts ne figurent pas expressément dans notre plan stratégique de projet (logique d'intervention) justement parce qu'une de leurs caractéristiques essentielles est qu'ils ne sont en général pas «planifiables».

Nous devons pourtant chercher et analyser les impacts que notre intervention risque de produire – de manière positive ou négative – sur les bénéficiaires et l'environnement du projet.

S'interroger sur les impacts, c'est chercher à prévoir et déceler les répercussions de notre intervention sur la population, les institutions et le milieu en général.

## 16.5 L'approche «genre»

Le respect des principes de participation et d'intégration suppose l'implication active de tous les membres de la communauté dans son développement, hommes et femmes, et la connaissance de leurs activités respectives.

Sachant que l'association des femmes à l'effort de développement est indissociable de celle des hommes, notre logique d'intervention doit accorder une attention particulière aux **relations sociales et économiques de genre dans la société dans laquelle on intervient**, en prenant en compte la spécificité de leurs rôles, responsabilités et contraintes par rapport aux mesures de développement identifiées.

## 16.6 L'approche «réseau»

L'approche de réseau se développe de plus en plus un peu partout et sous différentes formes, en particulier sous l'impulsion des praticiens de l'approche systémique. Il y a plusieurs conceptions de ce qu'est un réseau et de comment il fonctionne ou doit fonctionner. Cette pluralité de points de vue et de manières permet à chacun de choisir la conception qui lui paraît la plus adéquate dans son contexte et à ses objectifs.

### Qu'est-ce qu'un réseau?

Un réseau est un tissu d'acteurs (individus et groupes) en interaction entre eux. Les acteurs peuvent être liés par des règles ou des objectifs communs. Ou, alors, ce qui les réunit est l'appartenance à un même contexte. Pour définir un réseau, on peut aussi partir d'un individu et identifier les relations qui le lient à d'autres individus ou groupes.

On peut distinguer deux types de réseaux:

1. **Les réseaux primaires: ensembles naturels** d'individus en interaction avec les autres (la famille, les amis, le voisinage, le quartier, les relations de voisinage, etc.).
2. **Les réseaux secondaires: ensembles construits** qui produisent des liens pour combler les besoins des réseaux primaires. Ils se divisent en deux types:
  - **formels** lorsqu'ils ont une existence officielle, des fonctions spécifiques (par exemple: le système de santé, le système scolaire, les services sociaux, etc.).
  - **non formels** lorsqu'ils jouent un rôle fonctionnel et n'ont pas une existence officielle. Ils sont moins structurés et n'ont pas forcément une durée de vie longue. Par exemple:
    - Les familles d'un quartier qui s'entraident pour la garde des enfants.
    - Un ensemble d'institutions publiques et privées qui se coordonnent pour améliorer l'aide aux mères seules.

Les réseaux primaires et les réseaux secondaires non formels sont extrêmement flexibles et toujours en mutation.

### A quoi cela sert-il de travailler en réseau?

Le travail en réseau peut amener les avantages suivants:

Augmenter notre pouvoir d'intervention (résolution de problèmes, lobbying, etc.),  
multiplier les compétences, l'efficacité et l'impact de notre intervention tout en étant plus efficient.

---

8 On parle aussi bien de «travail en réseau» que de «travail de réseau».

Dépasser les lourdeurs des institutions formelles pour une plus grande efficacité et flexibilité dans l'intervention  
Avoir une meilleure diffusion de l'information  
Améliorer notre compréhension des problèmes  
Augmenter le facteur de viabilité de notre intervention  
Renforcement institutionnel réciproque des membres du réseau secondaire par des échanges de méthode et d'expériences.

### **Quelques principes de travail en réseau:**

Ne pas faire nous-mêmes ce que d'autres savent faire mieux que nous  
Rechercher les synergies: ne jamais rien faire seuls, chercher toujours à établir des alliances et des partenariats  
Chercher à mobiliser les réseaux primaires  
Considérer que nous faisons partie du même temps du problème et de sa solution  
Viser à nous rendre inutiles, éviter de créer la dépendance et l'assistentialisme  
S'enrichir de la différence des membres du réseau  
Chercher ce qui nous unit plutôt que de se battre pour «faire passer» notre point de vue

## **16.7 La gestion de cycle de projet**

Ceci concerne les outils et processus méthodologiques liés au cycle de projet utilisés par le projet. Quels standards de planification et d'exécution? Quel type de suivi/évaluation pour garantir qu'on «garde le cap» en opérant les réajustements nécessaires? Quelle politique de reporting?

---

*Questions clés pour les critères d'appréciation du projet:*

*Cohérence:*

*Le projet tel que planifié est-il cohérent et s'inscrit-il dans:*

- Les politiques nationales
- La Charte et la plan stratégique de la Fondation Tdh
- La stratégie sectorielle (modèle d'action) de Tdh
- Le mandat de la DDC ou d'autres bailleurs de fonds etc.

*Participation:*

*Le projet va-t-il travailler de manière participative?*

---



---

La population locale sera-t-elle associée dans toutes les phases importantes (planification, mise en œuvre, capitalisation, évaluation)?

La population concernée fera-t-elle sien le projet et contribuera-t-elle activement à sa réalisation?

Viabilité:

Le projet ne crée-t-il pas de nouvelles dépendances à l'aide extérieure?

L'effet durable du projet s'étendra-t-il au-delà de l'aide extérieure?

La durée du projet sera-t-elle suffisante pour garantir la viabilité (persistance des avantages au-delà du projet)?

Les bénéficiaires du projet sont-ils prêts à se mobiliser pour obtenir les services que le projet leur propose?

Le projet fait-il appel aux potentiels et aux capacités de développement locaux?

Renforcement des capacités locales (partenariat, autonomisation)

Y a-t-il dans le projet une politique de renforcement institutionnel de ses partenaires? Soutient-il la création d'une institution partenaire qui devrait être en mesure d'assumer successivement les tâches de gestion du projet?

La capacité de gestion et d'absorption des acteurs locaux a-t-elle été évaluée?

Les ressources financières potentielles pour les partenaires locaux ont-elle été identifiées?

Est-ce que la formation des partenaires dans le domaine de la recherche de fonds et de la gestion financière est planifiée?

Soutient-il des initiatives locales et d'auto-promotion parmi la population cible?

Lors de la conception du projet, tenu compte d'un scénario de désengagement/la question du retrait a-t-elle été abordée?

Impacts escomptés:

Quel impact (positif ou négatif) le projet pense-t-il avoir sur son environnement?

Pouvons-nous raisonnablement supposer que les impacts de notre intervention seront positifs?

Le projet ne risque-t-il pas de produire un impact négatif sur les relations hommes/femmes, la cohésion sociale, la culture locale, l'environnement?

---

---

**Gender:**

*Le projet accorde-t-il une attention particulière aux relations sociales et économiques de genre («gender») ? Si oui, pourquoi ?*

*Quelles seront les éventuelles mesures prises pour garantir un accès équilibré hommes/filles/masculins, services du projet ?*

*Y a-t-il une politique «gender» au niveau de l'équipe du projet ?*

**Réseau:**

*Le projet cherche-t-il à travailler en réseau ?*

*Si oui la répartition des tâches à l'intérieur du réseau permet-elle au projet de se concentrer sur les domaines où Tdh possède un avantage comparatif certain ?*

**Gestion de cycle de projet:**

*Le projet correspond-il aux standards de planification et d'exécution actuellement en vigueur à Tdh (et éventuellement chez certains bailleurs de fonds institutionnels) ?*

**Suivi - Evaluation**

- *Quel type de suivi est envisagé pour vérifier si l'action produit les résultats attendus ?*
- *Est-ce que des évaluations/des audits sont prévus ?*

**Reporting**

- *Quelle est la fréquence et le contenu et les destinataires des rapports élaborés par le projet ?*
  - *Qui élabore les rapports ?*
- 

**Résumé:**

*Parce qu'ils font partie des valeurs et principes d'action de Terre des hommes, parce qu'ils nous permettent de jeter différents «regards» sur notre planification/logique d'intervention pour en apprécier la cohérence et la transversalité, et parce qu'ils sont souvent exigés par les bailleurs de fonds dans les demandes de financement, il est important de s'arrêter à ce stade de la planification sur les différents facteurs suivants: viabilité, participation, cohérence, impacts escomptés, genre, réseau et gestion de cycle de projet.*

*Faire ce travail à présent nous facilitera également l'élaboration du plan stratégique de projet, à la base de toute demande de financement.*

## XVII. Produit final visible de la planification: le plan stratégique de projet

Il ne suffit pas d'avoir pensé un bon projet, faut-il parvenir à l'expliquer et à le faire financer. Pour cela, la qualité de la présentation du plan stratégique de projet compte beaucoup.

Mais le but premier d'un plan stratégique du projet n'est pas de trouver du argent. Il est **l'expression de la stratégie, ce qui doit en faire le document de référence pour le projet.** C'est, avant tout, le document de base pour l'orientation de l'équipe du projet et non pas un texte pour l'extérieur. Il faut produire d'abord un texte qui réponde à des exigences internes de Terre des hommes et qui suit les critères standards énoncés dans le manuel.

A partir de ce document, il sera possible de rédiger un deuxième texte spécialement pour la demande de fonds qui correspond aux formats du bailleur de fonds.

### 17.1 Caractéristiques d'un plan stratégique de projet

**Synthétique** Être le plus synthétique possible pour qu'il soit de lecture facile, mais aussi pour que l'information essentielle ressorte mieux car elle ne pas noyée dans le texte. Ce principe à cet égard devrait être respecté: ce qui est essentiel doit y être, tout ce qui n'est pas essentiel doit être éliminé.

**Percutant** Faire ressortir les idées clés de manière saisissante, sans esbroufe car les artifices de langage ne serviront à rien si les idées ne sont pas brillantes.

**Structuré** Dans les grandes lignes, la structuration du document doit être la même pour tous les projets de Terre des hommes. Ceci n'empêche pas quelques adaptations pour répondre à des besoins spécifiques.

**Cohérent** Le texte doit avoir une cohérence interne: la succession des idées doit être logique, les titres doivent correspondre au contenu, les arguments doivent être clairs et pertinents.

**Clair** La compréhension doit être aisée, le lecteur ne doit pas avoir besoin de déchiffrer l'information.

Le fait que le plan stratégique du projet remplisse tous ces critères ne suffit pas à en faire un bon plan stratégique de projet. Encore faut-il que la stratégie qu'il décrit soit bonne. Nous ne devons donc pas que le plan stratégique

du projet n'est que l'expression d'une réflexion stratégique. Si celle-ci n'a pas suffisamment été élaborée, le plan peut être bon sur le plan esthétique et formel, mais les idées qu'il véhicule pourront tout à fait être mauvaises.

### **Qualité formelle**

- Synthétique
- Clair
- Percutant
- Structuré
- Cohérent

### **Cohérence interne**

- Enchaînement logique des idées et des chapitres
- Arguments convaincants

### **Pertinence stratégique**

- Objectif de valeur (bien construit, motivant, ambitieux mais aussi réaliste)
- La stratégie doit être efficace pour atteindre l'objectif
- Efficience: maximisation des ressources
- Faisabilité: la stratégie est réaliste, on a les moyens de sa mise en œuvre

Lors de l'analyse d'un plan stratégique d'un projet, il est important de savoir dans quelles conditions il a été élaboré: le fruit d'un travail collectif, d'un groupe restreint ou d'un individu?

## **17.2 Canevas du plan stratégique de projet**

Ce canevas est le format à respecter pour tous les plans stratégiques de projet. Il contient les indications indispensables à la rédaction, auxquelles on peut y ajouter des indications supplémentaires si le contexte particulier le demande.

Nous ne citerons ici que les grandes têtes de chapitre, qui prennent en grande partie les étapes du processus de planification.

## **Page de couverture (indications de base et résumé exécutif)**

### **1. Le cadre du projet**

Le point de départ/l'événement à l'origine du projet

Le contexte national spécifique dans lequel s'insère le projet

### **2. Analyse de la situation**

Les problèmes spécifiques du secteur/groupe cible dans lequel le projet intervenir

Acteurs et collaborations prévues

Ressources et potentialités

Limites, obstacles et risques

### **3. Logique d'intervention**

Vision d'avenir du projet

Finalité

Objectif

Stratégie globale d'intervention (schéma synoptique de la stratégie)

Axes d'intervention

Conditions critiques

Indicateurs et moyens de vérification

### **4. Modèle d'action**

### **5. Critères d'appréciation du projet**

Viabilité du projet

Renforcement des capacités locales

Participation

Cohérence

Impacts escomptés

Approche genre

Approche réseau

Gestion de cycle de projet

### **6. Structure et ressources du projet**

Structure du projet

Ressources humaines

Budget

Financement

### **Annexes:**

carte, cadre logique, budget, organigramme

**Résumé:**

*Le plan stratégique de projet est l'expression de la stratégie, ce qui doit en faire le document de référence pour le projet.*

*Le but premier d'un plan stratégique de projet n'est pas de trouver de l'argent, mais à partir de celui-ci il sera possible de rédiger un document répondant aux exigences des formats de demande de financement des bailleurs de fonds.*

*Un bon plan stratégique de projet doit être synthétique, percutant, structuré, cohérent et clair. Le canevas reprend les étapes du processus de planification, et il est le format à respecter pour tous les plans stratégiques de projet de Terre des hommes.*

## XVIII. Validation du plan stratégique projet

On l'a dit auparavant, le plan stratégique doit devenir le document de base du projet, que ce soit pour le piloter et le suivre, pour en parler et l'expliquer à l'extérieur, pour le faire financer, etc.

Il est donc important que ce document soit validé par l'instance appropriée. Cette validation ne se traduit pas systématiquement de manière visible sur le document (tampon «lu et approuvé» ou autre).

Nous devons différencier deux cas de figure :

1. Le plan stratégique de projet d'un partenaire
2. Le plan stratégique d'un projet de Terre des hommes

### 18.1 Processus dans le cas d'un partenariat

**La pré-validation** s'effectue au niveau du terrain par la délégation, après avoir pris en compte les retours éventuels avec le partenaire et/ou le siège pour finaliser le plan.

**La validation finale** s'effectue au niveau du siège par le responsable de la zone géographique concernée (**responsable de programmes ou de projets**), après consultation **obligatoire** de la personne ressource concernée (dans le cas d'un projet évoluant dans le domaine d'un secteur ressource), et du responsable du département.

Le plan stratégique de projet doit être accompagné du plan d'opérationnel pour la première année (voir chapitre suivant). Il fait partie intégrante de la **convention de partenariat**, instrument qui régit le mode de collaboration entre les parties concernées, ainsi que les tâches et responsabilités de chacun. La validation de cette convention est du ressort du Chef du département programmes et projets.

### 18.2 Processus dans le cas d'un projet Terre des hommes

**La validation finale** s'effectue au niveau du siège par le responsable de la zone géographique concernée (**responsable de programmes ou de projets**), après consultation **obligatoire** de la personne ressource concernée.

le cas d'un projet évoluant dans le domaine d'un secteur ressource), et de son département.

Le plan stratégique de projet doit être accompagné du plan d'opération détaillé de la première année (voir chapitre suivant).

**Une fois validé, le plan stratégique devient le document de référence du projet, et ne peut être modifié qu'après être à nouveau passé par un processus similaire** dans le cadre d'un réajustement majeur (changement de stratégie/logique d'intervention, voir étape «réajustement» plus loin dans le

#### *Résumé:*

*Puisqu'il doit devenir le document de base du projet pour son pilotage, pour la communication vers l'extérieur ou pour d'éventuelles demandes de financement, le plan stratégique de projet doit passer par un processus de validation institutionnelle.*

*Le processus de validation est légèrement différent s'il s'agit d'un projet d'un partenaire ou de Terre des hommes, mais la validation finale est toujours du ressort du responsable de la zone géographique concernée au siège, après consultation obligatoire de la personne ressource concernée (dans le cas d'un projet évoluant dans le domaine d'un secteur ressource) et du chef de département.*

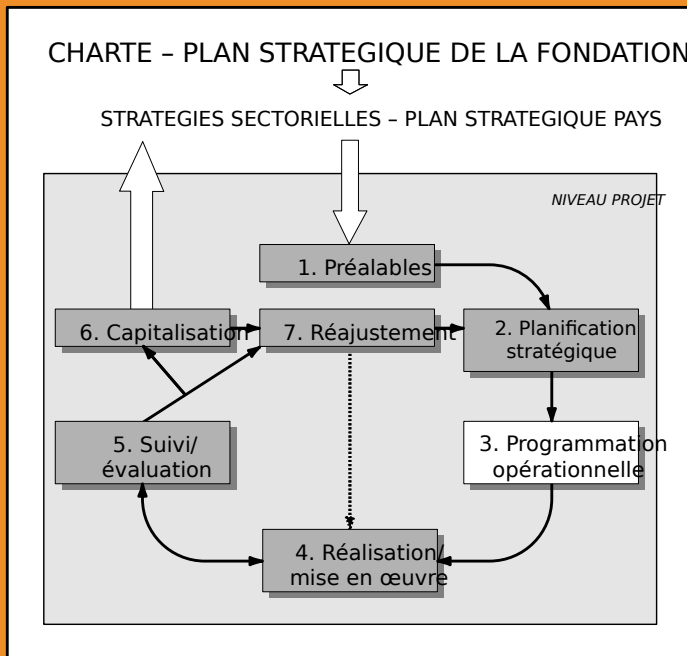
*Dans le cas d'un partenariat, la signature de la convention – dont le plan stratégique fait partie intégrante – est du ressort du Chef de département programmes concerné.*

*Après validation, le plan stratégique de projet ne peut être modifié qu'après être passé par un processus similaire dans le cadre d'un réajustement majeur ultérieur.*



## ETAPE 3 DU CYCLE DE PROJET:

# LA PROGRAMMATION OPERATIONNELLE





# XIX. La programmation opérationnelle

Au début de ce manuel, nous avons vu que la vie de toute organisation ou entreprise collective en général, repose sur trois fonctions en relation étroite :

**comprendre - s'organiser - agir.**

Nous avons vu également que chacune de ces fonctions se déploie sur trois dimensions :

**La dimension stratégique** est l'échelon supérieur où se situent les options vitales qui concernent l'ensemble de l'institution et sa politique.

**La dimension opérationnelle** est celle de la réalisation, appelée mise en œuvre.

Le processus de planification que nous venons de terminer nous a permis de choisir collectivement sur **la conception de l'intervention**, une typique dans la dimension stratégique. Le produit qui en a résulté est le **plan stratégique du projet**.

Dans la programmation (l'étape qui nous occupe dans ce chapitre), nous nous dirigeons vers **la mise en œuvre concrète de la stratégie d'intervention**. Elle se situe elle dans la dimension opérationnelle. Le produit qui en résulte est le **d'opération annuel**.

## 19.1 La programmation opérationnelle: une formalisation

On pourrait le croire de prime abord, mais il n'en est rien ! Il suffit de voir les difficultés rencontrées par des équipes de terrain, suite aux ateliers de planification organisés sur place. On a peut-être tendance à penser alors que « la programmation est ce que le terrain sait et a coutume de faire ; il n'y a donc pas besoin de passer trop de temps là-dessus pendant les ateliers ». Les équipes de terrain le feront d'eux-mêmes par la suite ».

**L'enjeu est majeur dans la mesure où il s'agit de transposer une stratégie à moyen terme (en règle générale sur trois ans) en activités et moyens - ressources à court terme (annuel), tout en respectant la cohérence et la logique de la stratégie.**

En outre, les actions/activités sont le côté visible de l'intervention. Elles impliquent des coûts (matériels et humains) et qui nécessite une capacité de gestion au sein de l'organisation.

C'est donc la programmation opérationnelle qui va déterminer les besoins financiers annuels du projet.

**Une programmation bien faite aboutit à un plan d'opération annuel bien ficelé, qui peut représenter un instrument de négociation convaincant pour une augmentation de budget!**

Notons que dans des cas extrêmes, il peut aussi arriver qu'au travers de l'exercice de programmation on se rende compte que la stratégie envisagée durant l'étape précédente est irréaliste par rapport aux ressources financières à disposition. On évitera cet écueil en précisant le plus possible les limites (notamment budgétaires) du cadre dans lequel le projet va évoluer avant de commencer la planification.

## 19.2 La programmation, c'est quoi? Pour aboutir à quoi?

Programmer, c'est «organiser les moyens disponibles, qu'il faudra rechercher, pour réaliser les actions identifiées et considérées viables et réalisables. La programmation doit se faire en fonction d'une stratégie définie. Elle a défini les types d'actions susceptibles de répondre aux objectifs, préciser et proposer des séquences d'opération pour chacune de ces actions, et des descriptions de tâches pour les différents acteurs...»

La programmation, c'est donc dresser annuellement le plan d'opération détaillé du projet (on trouvera un canevas de ce plan plus loin). Voici les principales séquences:

### Décliner les résultats en actions et activités et élaborer un calendrier de réalisation

C'est l'identification et l'agencement des activités menant à la réalisation des résultats (structure et fractionnement du travail par axe stratégique). C'est ce que nous faisons en remplissant annuellement la partie «basse» (actions et activités) du tableau de suivi ou résultat intermédiaire de notre cadre logique. Dans les projets de dimension petite et moyenne, il est possible d'inclure directement le calendrier dans la déclinaison du cadre logique.

Dans des projets plus complexes, il peut être préférable d'utiliser des instruments de programmation de type Gantt, ou d'un logiciel de gestion de projet.

---

1 Cheminements d'une action de développement à l'éducation, Grombroux/Hamps/M.-C Gueneau/M. Nieuwenhuis, Harmattan 1992

2 Pour rappel, une action est constituée d'un ensemble d'activités

ou plus simplement élaboré sur la base d'un tableur type Excel. Quelle que soit la méthode choisie, il est impératif que le plan d'opération contienne un calendrier et que celui-ci soit suivi régulièrement. Une élaboration méthodique d'un calendrier peut permettre de mettre en avant de potentiels conflits de calendrier ou de ressources entre plusieurs activités/axes stratégiques.

**Note:** Dans tout projet il existe des activités qui ne sont pas forcément liées à un axe stratégique (par exemple les activités de gestion de la délégation, le renforcement institutionnel, promotion diverses, etc.): il s'agit également de les décliner dans le plan d'opération, en occupant une ou deux pages (1-2 tableaux) supplémentaires.

### **Identifier et allouer les ressources humaines et matérielles nécessaires**

C'est l'organisation interne du projet qui permet d'agencer l'équipe et d'attribuer le matériel afin de fournir les prestations convenues et de produire les résultats attendus avec les moyens à disposition (organigramme, responsabilité, attribution des activités (cahier des charges), attribution/éventuellement du matériel, etc.).

### **Identifier et programmer les appuis externes nécessaires**

Formation/ateliers prévus et étapes organisationnelles  
Visites de la part de la délégation/du siège sur les projets  
Evaluation/audits (si prévus)

### **Conception et mise en place d'un système de collecte/archivage d'information destiné au suivi**

Qui récolte et/ou traite quoi comme données, et comment (voir chapitre 4 «suivi & évaluation»)

### **Elaborer le budget annuel du projet**

Sur la base des activités programmées durant l'année et des moyens nécessaires à leur réalisation, on devrait être en mesure d'estimer le coût annuel du projet. Le budget se fait sur la base du plan comptable de Terre des hommes et selon le format en vigueur.

L'idéal est d'aboutir à une budgétisation par axe stratégique. Le département des Finances travaille actuellement à la mise en place d'un plan comptable adapté devant à terme faciliter et systématiser ce genre d'exercice.

## 19.3 Outils

Quelques outils (principalement sous forme de tableaux) ont été développés et utilisés comme support dans le cadre d'une formation destinée aux gestionnaires de siège et de quelques délégués de passage (janvier 2001).

Ces outils seront retravaillés et approfondis en vue d'une simplification de leur utilisation. Ceci constituera un enjeu majeur pour l'avenir. On peut néanmoins déjà s'en inspirer pour l'instant.

## 19.4 Le plan d'opération annuel

Pour rappel, le plan d'opération est la déclinaison opérationnelle du plan stratégique du projet sur un an. Le point de départ est donc le cadre logique. Pour l'élaboration du plan d'opération, on se référera également à la fiche XIV § 14.3.

**Le plan d'opération est à la base du suivi opérationnel et doit permettre d'expliquer et d'argumenter le budget.** Il contient les éléments suivants :

**Brève description du projet** (titre du projet/région, année, organisme responsable de la mise en œuvre, etc.).

### Programmation des actions/activités par axe stratégique

Résultat intermédiaire que l'on vise à la fin de l'année par axe stratégique

Déclinaison des résultats intermédiaires en actions/activités par axe

Mise en œuvre des actions/activités (qui fait quoi)

Calendrier

### Structures et procédures

Organigramme du projet

Relations avec les éventuels partenaires locaux (cofinancement institutionnel, etc.)

---

3 Il ne s'agit pas d'un réel canevas qui insiste sur la forme, mais le plan d'opération peut se présenter sous forme de tableau et dans ce cas, que les éléments mentionnés figurent dans le document.

4 Si lors de la planification, un résultat intermédiaire avait déjà été identifié dans chaque axe stratégique à la fin de l'année, on pourra reprendre les mêmes résultats intermédiaires par axe à atteindre à la fin de l'année où il y a des indicateurs correspondants.

5 Le cas échéant différencier ce qui est mis en œuvre par Terre des hommes et ce qui est mis en œuvre par

## Ressources humaines

Nombre et compétences

Formations prévues du personnel de projet

## Ressources externes

Appuis prévus durant l'année (délégation, siège)

Evaluation et audit

Autres appuis externes

## Ressources matérielles

Acquisitions prévues durant l'année

## Ressources financières

Budget prévisionnel au format Terre des hommes (matrice siège)

Recherche de fonds locale envisagée

Financements prévus en provenance de bailleurs de fonds institutionnels

Comme pour tous les documents de projet (plan stratégique, rapports de projet, etc.), il est important d'aller à l'essentiel et d'arriver à un document le plus synthétique possible.

## 19.5 Processus de décision autour du plan d'opérations et du budget annuel

Traditionnellement à Terre des hommes, la période d'élaboration des budgets annuels par pays d'intervention (qui peut comprendre plusieurs projets) déroule de juin à octobre de l'année qui précède. Durant cette période, il y a principalement d'une interaction et d'une « négociation » entre le terrain et le siège, pour obtenir un consensus et une acceptation provisoire.

Les budgets par pays sont ensuite approuvés par la Direction des Programmes, puis en novembre par l'instance suprême, à savoir le Conseil de Fondation.

---

6 A noter que ce processus fait déjà l'objet d'une procédure depuis septembre 1999. Elle reprend une partie des étapes de cette procédure, reste des propositions d'améliorations seront faites pour refléter l'évolution de la Fondation Terre des hommes.

**Le budget annuel par projet fait partie intégrante et est indissociable du plan d'opération.** L'un ne va pas sans l'autre. Le contenu du plan d'opération permettant de comprendre et d'expliquer le budget, et vice-versa.

Compte tenu des réalités institutionnelles à Terre des hommes, nous envisager **2 étapes** dans le processus de programmation

1. **Entre juin et octobre**: élaboration du budget annuel sur la base d'une estimation. Ce budget sera accompagné d'une note explicative précisant le nombre de personnes envisagées par le projet ainsi que leur fonction et salaire. On mentionnera dans cette note les explications pour les lignes budgétaires subissant des variations par rapport à l'année en cours (dans le cas d'un projet existant) ou le contenu des lignes budgétaires (dans le cas d'un nouveau projet).
2. **En fin d'année** (décembre): élaboration du plan d'opération annuel. Ce plan permet d'expliquer et de décliner l'enveloppe budgétaire qui aura préalablement été acceptée. Il fera ressortir en outre la programmation des actions/activités, le calendrier de réalisation tout au long de l'année, ainsi que l'affectation des ressources humaines et matérielles.

### Résumé:

*La programmation opérationnelle, troisième étape du cycle de projet, permet d'organiser les moyens disponibles, et ceux qu'il faudra rechercher, pour réaliser les actions identifiées dans notre stratégie d'intervention. Le produit de cet exercice est le plan d'opération annuel, qui comprend le budget.*

*L'enjeu et la difficulté sont justement de transposer la stratégie à moyen terme en activités – moyens – ressources à court terme, tout en respectant la substance et la logique de notre stratégie d'intervention.*

*Le plan d'opération annuel est à la base du suivi opérationnel et doit permettre d'expliquer/argumenter le budget prévisionnel. Il ne devrait donc pas s'agir d'une formalité.*

*Compte tenu des réalités institutionnelles à Terre des hommes, le processus de programmation peut se dérouler en 2 étapes:*

1. *entre juin et octobre: élaboration du budget annuel*
2. *en fin d'année (décembre): élaboration du plan d'opération annuel.*

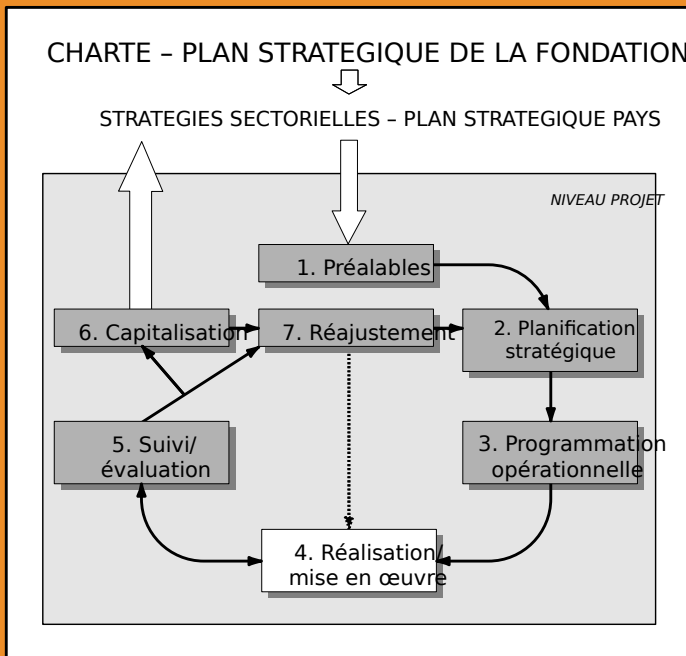
---

7 Bien entendu la situation idéale reste lorsque le plan d'opération annuel et le budget sont élaborés simultanément. Si ce n'est pas le cas, il ne faut donc pas hésiter à le faire!



## ETAPE 4 DU CYCLE DE PROJET:

# LA MISE EN ŒUVRE/ RÉALISATION





## XX. La mise en œuvre/réalisation

C'est l'exécution des activités (ou des tâches) prévues dans le plan d'opérations.

**Cette étape cruciale d'un projet met en valeur toute l'expérience technique, institutionnelle et le savoir-faire d'une équipe en termes de gestion de projet** (administration des ressources humaines, gestion financière, démarches, etc.). En effet, aussi bonnes que soient la planification stratégique, la programmation opérationnelle, elles ne compensent pas les faiblesses dans l'exécution des projets. Par contre celle-ci s'en trouve grandement facilitée si les étapes préalables ont été effectuées selon la méthode préconisée dans ce manuel.

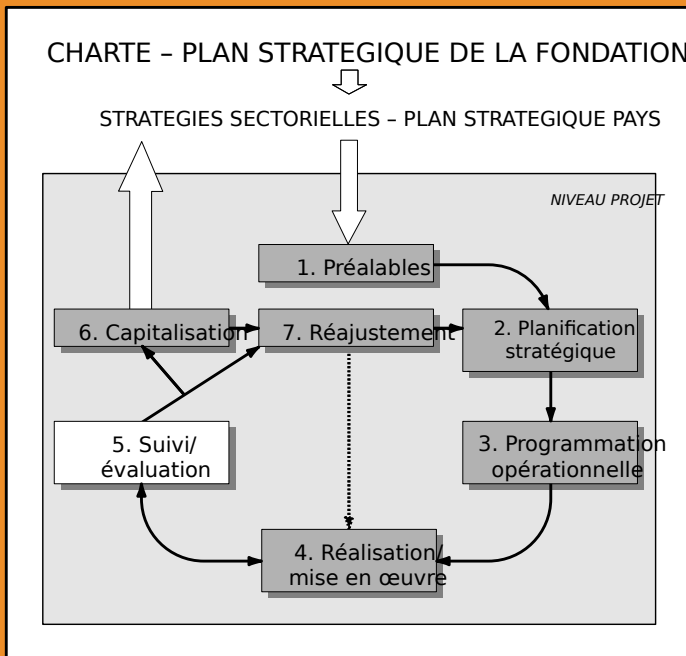
Beaucoup d'éléments concernant les standards de mise en œuvre d'un projet et les procédures qui en découlent se retrouvent dans le Manuel du Collaborateur de la Fondation Terre des hommes ou «ditou».

Durant cette étape, outre la mise en œuvre quotidienne des activités et tâches du projet, les suivis stratégiques et opérationnels sont d'une grande importance. Ceci fera l'objet du chapitre suivant.



## ETAPE 5 DU CYCLE DE PROJET:

# LE SUIVI & ÉVALUATION





## Avant-propos

Dans la gestion de projets et parmi la plupart des organisations internationales, on parle souvent de système de suivi & évaluation (SSE), générique regroupant un ensemble des mesures que nous allons aborder dans ce chapitre.

Il faut toutefois distinguer 2 niveaux:

1. Le premier niveau est de **la responsabilité de l'équipe de terrain (projet + délégation)** est ce que nous appelons **le suivi**. Il s'agit de l'analyse par l'équipe elle-même des données récoltées grâce au système de suivi. **Chaque fois que nous mentionnerons le terme «suivi» dans le texte, on sous-entendra l'analyse/auto-évaluation qui va avec.** Ceci fera l'objet de la première partie de ce chapitre.
2. Le deuxième niveau est de **la responsabilité de l'institution**: c'est ce que nous appelons **l'évaluation** ou **l'audit**. Cet exercice intervient à des moments très précis et ponctuels du cycle de projet. Il implique la participation d'une personne extérieure qui jette un regard «neutre» et évalue ou audite le projet/programme concerné avec l'aide de l'équipe de terrain. On parle **d'évaluation** ou **audit interne** lorsque cet exercice est accompli par une personne employée de Terre des hommes dans un autre secteur d'intervention (ex: personnes-ressources délégué évaluant un projet d'un autre pays ou d'un autre secteur géographique dont il a la charge). On parle **d'évaluation** ou **audit externe** lorsque la personne n'est pas employée par la Fondation (ex: consultant indépendant, fiduciaire locale ou internationale, personne d'une autre organisation, bailleur de fonds, etc.). Ceci fera l'objet de la deuxième partie de ce chapitre.

Il nous a semblé important de différencier d'emblée ces deux niveaux, même si en vrai que suivi et évaluation sont étroitement imbriqués, servant à rien sans l'autre. C'est ce que nous allons tenter d'expliquer dans ce qui suit.

- 
- 1 Afin d'éviter des confusions, nous focalisons sur la vérification des procédures de contrôle d'un projet ou d'un programme («compliance with approved management standards») les résultats et l'impact du projet («project or programme achievements»). Les deux démarches se complètent et peuvent parfois se chevaucher. Le point commun réside dans l'implication d'une personne/d'un organisme extérieur.
  - 2 On dit qu'une personne est «extérieure» au projet/programme lorsqu'elle n'est pas directement impliquée sur le terrain ou impliquée dans le pilotage/la supervision directe (tels que le responsable du projet/programme). Une personne extérieure n'a donc théoriquement pas d'intérêts directs dans le projet/programme et doit permettre de jeter un regard extérieur le plus «neutre» possible.

# XXI. Le système de suivi

## 21.1 Définition

Le suivi est un ensemble de tâches de la gestion du projet qui se poursuivent long de la réalisation de ce dernier, à différents niveaux différents. Il permet d'une part de prolonger la réflexion stratégique menée lors de la planification et garantit d'une part de mesurer régulièrement l'avancement des travaux (actions/activités), d'utiliser les ressources (humaines, financières, etc.) et d'optimiser l'action et d'expliquer les écarts. C'est ce que nous avons choisi d'appeler le **suivi opérationnel**.

Dans le cycle de projet, l'étape «suivi & évaluation» occupe donc une place centrale, c'est en quelque sorte le **trait d'union** entre la réalisation et la planification.

Sans un bon système de suivi, la meilleure stratégie que l'on aurait pu planifier risque de ne pas être mise en œuvre dans les meilleures conditions. C'est l'exercice de planification, la stratégie que l'on formule, en fait, un ensemble d'hypothèses d'actions (Si nous faisons telle chose, nous obtiendrons tel résultat). La validité d'une hypothèse se vérifie en évaluant les résultats par rapport à la prévision; que nous ayons des données suffisantes à disposition et que nous fassions les analyses nécessaires, donc un système performant qui accompagne continuellement la réalisation du projet et permet l'optimisation de ses processus, un ensemble de mesures adéquates (procédures, règles, outils et fonctions).

À défaut d'un dispositif de suivi, nous ne serons pas en mesure de savoir si nous sommes sur le bon chemin, il faut réorienter notre intervention.

En somme, la planification n'est qu'un point de départ et une vue de l'esprit. La réalisation et le suivi que l'essentiel se joue.

## 21.2 But

**Le but du système de suivi est de garantir le succès du projet (efficacité, efficience, pertinence).**

---

3 Il arrive souvent que l'on utilise le terme «monitoring» en français, anglais, espagnol, portugais, etc. C'est un terme qui apparaît dans différents textes, mais il est important de noter que le terme «suivi» est plus approprié dans le contexte de la gestion de projet. Nous recommandons donc d'utiliser le terme «suivi» en français, anglais, espagnol, portugais, etc. et «monitoring» en anglais.



## 21.3 Fonctions/utilité du suivi

Au-delà de la vérification de l'avancement du projet dans ses éléments concrets/tangibles qui figurent dans la planification et la programmation, le suivi a d'autres fonctions importantes, à savoir:

Améliorer la capacité de l'institution de **comprendre** les réalités dans lesquelles elle intervient et de **s'organiser** de façon efficace et efficiente.

Augmenter la **transparence et accountability** du projet vis-à-vis de tous les acteurs (bénéficiaires compris). Ceci passe notamment par le **compte-rendu** (par oral ou par écrit) des performances et des choix du projet à différents partenaires: collaborateurs terrain, autorités locales, les groupes de travail, bailleurs de fonds, etc.

Faciliter **l'évaluation** de manière à ce que les équipes aient une idée claire «d'où elles en sont» pour défendre leur position par des arguments solides. Permettre, lors d'une étape ultérieure et grâce aux informations recueillies, la **capitalisation** des leçons tirées de la pratique et de diffuser ces leçons pour constituer un capital institutionnel (voir fiche XXIV sur la capitalisation d'expériences).

Si nécessaire, **perfectionner les indicateurs** identifiés lors de la planification pour évaluer la performance du projet (au niveau de l'objectif et des résultats attendus).

**Elargir le champ de conscience des acteurs** qui deviendront ainsi de plus en plus lucides sur les réalités dans lesquelles ils interviennent et les effets de leur action.

Un bon système de suivi doit:

Impliquer autant que possible les bénéficiaires grâce à des méthodes participatives

Etre un processus d'apprentissage permettant de faire évoluer l'action aussi Terre des hommes dans le sens d'une «organisation apprenante»

Etre un outil de gestion plus qu'un outil de contrôle

---

4 Terme anglais difficilement traduisible à l'origine, les notions de responsabilité, responsabilisation et de compte-rendu. Dans le langage courant, le mot anglais «accountability» par exemple, est utilisé pour désigner la personne ou entité responsable – accountable – d'un projet, d'un programme, d'un gouvernement, d'une Banque Mondiale, mais aussi d'un gestionnaire ou d'un responsable. Le concept de «accountability» est au fond le contraire de la «franchise» en ce qu'il implique l'obligation d'assumer des responsabilités et de fournir des comptes rendus. Tous les participants au projet considéré peuvent alors être impliqués dans le respect des critères de transparence et d'efficacité.

S'insérer dans une démarche d'information, de communication et de recherche de consensus  
Servir autant le terrain que le siège sans mobiliser des ressources démesurées

## 21.4 Le processus

On l'a vu, le suivi est intimement lié à la planification, la réalisation et l'évaluation. Les **conditions préalables** essentielles pour la mise en place d'un processus de suivi performant sont donc :

- Une finalité, un objectif et des résultats de projet clairement définis
- L'existence d'instruments pertinents et réalistes tels que des **indicateurs**, de pouvoir mesurer l'état d'avancement des éléments ci-dessus
- La disponibilité de données de **base** auxquelles le projet s'est construit et permettant d'avoir un point de comparaison.

Les documents de référence du projet (plan stratégique et plan d'opération annuel) devraient contenir ces informations, et donner les grandes lignes du thème de suivi que l'on compte mettre en place (type de données à récolter, quand, par qui, etc.).

Le processus de suivi pendant la phase de réalisation se décline en trois étapes principales :

La **récolte des données** (collecter, mesurer, observer) :

- Quantitatives et qualitatives au démarrage du projet (« **baseline data** »), d'avoir un point de comparaison sur la performance du projet
- Quantitatives et qualitatives en cours de projet, pour mesurer la performance du projet
- En fonction des indicateurs de mesure que l'on s'est fixé lors de la planification
- Critères pour guider le choix des méthodes de collecte de données : validité et efficacité.

**L'analyse des données** permettant de :

- expliquer les éventuels écarts entre les résultats prévus et ceux que l'on a obtenus,
- anticiper si les résultats obtenus permettront d'atteindre l'objectif du projet
- porter une appréciation sur la mise en œuvre du projet.
- analyser les interactions entre les acteurs.

---

5 Le terme anglais «baseline data» est aussi souvent utilisé.

Le **réajustement** permettant, en cas de **besoin**  
optimiser les actions en permanence pour mieux atteindre les résultats  
fixés (viser l'efficacité)  
utiliser au mieux les ressources (humaines/financières) à disposition (viser  
l'efficience)  
modifier ponctuellement la stratégie (plan stratégique), en perma-  
nence nos efforts sur les résultats et l'objectif visé par le projet.

## 21.5 Champs d'application

Nous pouvons suivre, observer, mesurer des phénomènes multiples et très  
divers à l'intérieur du projet ou dans son environnement. Il y a donc différents  
niveaux de suivi. Pour ne pas se perdre dans une avalanche de données  
recueillies, nous devons diriger notre regard sur l'essentiel. Les documents de  
référence, ce qui doivent nous guider dans l'élaboration du système de suivi à mettre  
en place sont le plan stratégique de projet et le plan d'opération annuel.

En suivant la logique de ces deux documents, nous pouvons distinguer  
**5 champs d'application du suivi**:

*Document 1: Plan stratégique de projet*

1. la situation
2. la logique d'intervention
3. le modèle d'action
4. les critères d'appréciation

*Document 2: Plan d'opération annuel*

5. les actions/activités et l'organisation du projet

### 1. Le suivi de la situation

A l'origine d'un projet, il y a toujours une situation insatisfaisante que ce  
projet se propose de faire évoluer de façon positive. Il est donc crucial de suivre  
les changements dans cette situation et d'analyser le rôle que le projet joue  
dans ces mutations.

Par ailleurs, il est aussi nécessaire de savoir quels sont les facteurs qui,  
dans l'environnement, peuvent influencer de manière positive ou négative la mise  
en œuvre du projet et quelle emprise le projet peut avoir sur ces facteurs.

---

6 Il va de soi que cette étape n'est pas nécessaire si les deux précédentes ont montré que tout se passe

Il s'agit d'ouvrir les yeux sur la réalité qui nous entoure, ceci tout en restant critique sur nos a priori et nos représentations de la réalité.

En reprenant la séquence des étapes de la planification et en utilisant principalement les mêmes outils, nous allons porter notre regard sur:

### **Le contexte (environnement immédiat) du projet**

Quels sont les changements intervenus dans le contexte par rapport à notre analyse initiale:

    dans les domaines tels que les politiques nationales/régionales dans notre secteur d'intervention  
    au niveau politique, juridique, socio-économique, etc.

Comment ces changements ont-ils affecté le projet et que prévoit-on dans le futur?

### **La problématique**

Notre analyse de problèmes effectuée lors de la planification est-elle toujours pertinente?

Y a-t-il des changements significatifs (quantitatifs et/ou qualitatifs) intervenus nécessitant un affinement de notre analyse?

**Par exemple:** l'évolution en amplitude du problème (prévalence de la malnutrition, nombre des enfants en situation de rue et ES), les éventuels changements dans la caractéristique du problème (type de malnutrition, accrue des ES, etc.), les changements dans le groupe cible affecté (âge, des enfants, etc.) ou d'autres développements significatifs et importants.

### **Les acteurs**

Est-ce que notre analyse des acteurs effectuée lors de la planification est toujours pertinente ou nécessite-t-elle d'être affinée en fonction de ce qu'on a appris?

Est-ce que de nouveaux intervenants sont apparus ou ont disparu? Lesquels?

Quelles ont été les expériences/influences positives et négatives dans la collaboration avec les acteurs?

Y a-t-il eu des changements de stratégie de nos partenaires principaux? Quelles sont les modalités de nos partenariats?

---

7 On trouvera sous chaque rubrique une série de questions clé qui doivent nous servir de guide.

8 Dans le cas d'un programme pays regroupant plusieurs projets, chaque projet suit l'évolution «macro» par rapport au contexte. Cette est généralement fait par la délégation du pays concerné, ainsi en reprendre les grandes lignes ou qui ont une influence directe sur leurs projets.

## Les ressources et les potentialités

L'analyse faite lors de la planification est-elle toujours pertinente ou d'autres sources/potentialités ont-elle été identifiées au cours de l'année?  
Quelles sont les ressources/initiatives qui ont été les plus prometteuses?  
Comment le projet a-t-il su mettre en valeur les ressources/potentialités identifiées? Quelles ont été les expériences positives et négatives?

## Les limites, obstacles et risques

Est-ce que des obstacles pèsent sur l'avenir du projet ou des obstacles identifiés lors de la planification se sont-ils avérés entre temps sans fondement?  
Comment ces risques/obstacles ont-ils influencé le projet et quelle stratégie a-t-il appliquée pour les contourner?

Les résultats de cet exercice serviront grandement pour le suivi des conclusions (voir plus loin).

## 2. Le suivi de la logique d'intervention du projet

Ce champ d'application du suivi se concentre sur notre logique d'intervention, à-dire la pièce maîtresse de notre planification. Cela nécessite évidemment une stratégie clairement définie avec des objectifs et des résultats attendus, des indicateurs capables de les mesurer.

Concernant le suivi de l'objectif et de la stratégie (résultats), il doit se concentrer sur 3 aspects fondamentaux: **l'efficacité, l'efficience et la pertinence**.

En reprenant la séquence des étapes de la planification et en utilisant principalement les mêmes outils (questionnaires), nous porterons notre regard sur:

### La vision d'avenir du projet

Si la situation/l'environnement immédiat du projet n'ont pas changé de manière importante et significative, il n'est pas nécessaire de s'attarder sur la vision. La même qu'au moment de la planification. Mais si il y a un changement conséquent, il est nécessaire de refaire des scénarios et de redéfinir la vision d'avenir du projet.

### La finalité

Idem que pour la vision. Il est toujours utile de se demander dans quelle mesure l'intervention contribue (ou est en bonne voie de contribuer) à la finalité du projet.

### L'objectif

Lors de la planification, nous avons tous constaté combien il était difficile de fixer un bon objectif. Ce constat lui seul justifie l'importance que l'on doit accorder au suivi de l'objectif, élément central dans la stratégie d'intervention du projet.

Suivre et analyser **l'efficacité**: A quel degré (combien) l'objectif planifié a-t-il été atteint ou va vraisemblablement être atteint? Avec quelle qualité?

Suivre et analyser **l'efficience**: Les ressources (humaines, financières, temps) ont-elles été ou vont-elles être utilisées de manière optimale?

Suivre et analyser la **pertinence**: L'objectif atteint ou en voie d'être atteint répond-il toujours aux attentes, aux besoins du groupe cible?

### *Comment procéder?*

L'application de l'indicateur (ou des indicateurs), quantitatif et qualitatif dans la mesure où ils existent, à l'objectif pour déterminer dans quelle mesure il a été atteint. Cela revient à vérifier si l'on a obtenu ou l'on obtiendra ce qui était prévu ou s'il y a (s'il est déjà quasiment sûr qu'il y aura) des différences. Si un écart existe ou se présente, on a besoin d'en connaître les raisons pour pouvoir éventuellement réorienter l'intervention. L'indicateur permet de révéler l'écart mais pas de l'expliquer, une analyse est alors nécessaire.

S'il n'a pas été possible d'identifier un indicateur lors de la planification, il est possible que nous ayons depuis identifié un indicateur pertinent; alors l'utiliser et l'inclure dans le cadre logique (avec le moyen de vérification correspondant). Si on ne peut toujours pas en identifier un qui soit fiable et pertinent, il s'agit d'apprécier du mieux possible et par d'autres moyens le degré d'atteinte de l'objectif. On se référera pour cela aux outils de suivi décrits plus loin, par exemple en procédant par triangulation de méthodes.

Savoir si oui ou non et «dans quelle mesure» nous avons atteint ou atteindrons l'objectif fixé ne nous dit pas encore si celui-ci est le bon, c'est-à-dire celui qui permet au groupe cible de progresser dans la résolution de son problème avec le plus d'acuité et de se diriger ainsi vers la situation «améliorée» recherchée (= celle qui se rapproche le plus de notre scénario idéal).

Nous devons donc nous poser périodiquement la question de sa pertinence. Cependant il convient de garder à l'esprit qu'un **changement d'objectif cours de projet (ou de phase de projet) devrait être l'exception et non la règle. Si cela s'avère toutefois nécessaire, on dit alors que le projet est en situation de crise**, et une négociation devient nécessaire avec le siège et les bailleurs de fonds du projet en vue d'un réajustement.

### **Les résultats (axes stratégiques)**

On procède de la même manière que pour le suivi de l'objectif, niveau inférieur des résultats.

### **La stratégie globale**

Il s'agit de s'interroger sur la cohérence de la stratégie globale d'intervention sur sa capacité à contribuer à la réalisation du résultat final et de l'objectif.

Quelles sont les interactions/synergies entre les différents axes?

Faut-il pondérer différemment l'importance des axes?

Faut-il ajouter/supprimer/réajuster un axe, en fonction de sa contribution à la réalisation de l'objectif?

### **Les conditions critiques**

Les conditions critiques identifiées lors de la planification sont-elles toujours valables?

Quels sont les éventuels changements intervenus? Y en a-t-il de nouveaux?

Y en a-t-il à supprimer?

Quelles ont été leur influence réelle sur le projet? Le dernier a-t-il pu en influencer une ou plusieurs, ou pourrait-il le faire mieux?

On pourra pour cela se baser sur et éventuellement reprendre les conclusions du suivi de la situation.

### **3. Le modèle d'action**

On se concentre ici sur notre façon d'intervenir et l'approche que le projet souhaite adopter vis-à-vis des bénéficiaires, ainsi que les outils techniques et méthodologiques utilisés. Le modèle d'action est la « stratégie d'approche récurrente » dans la logique d'intervention du projet.

On peut atteindre un même résultat ou objectif de différentes manières, sans que des approches différentes soient alors autant de modèles d'action. On peut par exemple adopter une approche préventive ou curative, choisir entre la formation scolaire et une éducation non formelle. Par ailleurs, les domaines prioritaires (ESR/DDE/SMI/NUT) du modèle d'action s'inspirent directement de la stratégie sectorielle.

Il existe donc deux cas de figure:

#### **Existence à Terre des hommes d'une stratégie sectorielle/d'une personne-ressource thématique**

Le projet ne reprend pas l'intégralité des options de travail ou modèles d'action d'une stratégie sectorielle mais effectue un choix au départ (exemple: un projet ESR qui choisit de mettre en place un drop-in plutôt que de faire de l'abordage de rue). Le suivi du modèle d'action consiste alors à se poser la question de la pertinence du choix au départ. En outre, ce qui intéresse aussi les personnes-ressources, c'est le suivi des outils utilisés par le projet, les difficultés éventuelles à l'utilisation des résultats, propositions d'améliorations, etc.

**Absence de stratégie sectorielle à Terre des hommes/pas de personne ressource thématique psychosociale/psycho-traumatisme/prévention de l'abandon/aide aux mères seules, etc.):** dans la mesure où il n'existe encore de stratégie sectorielle spécifique à ces thèmes, ni à priori d'outils correspondant, le projet a dû se baser sur ses propres compétences et son expérience (avec l'aide ou non d'une expertise externe) pour identifier le modèle d'intervention à la base de la logique d'intervention. Il est donc intéressant de suivre l'évolution du projet sous l'angle de ce modèle d'action. **Qu'est-ce qui a bien marché, qu'est-ce qui n'a pas bien marché dans notre modèle d'action? Y a-t-il des propositions d'amélioration à l'étape, en lien étroit avec la démarche de capitalisation, est essentielle pour passer à terme de dégager une stratégie sectorielle pour le domaine concerné.**

#### 4. Les critères d'appréciation du projet

Parce qu'ils représentent des valeurs et principes d'action de Terre des hommes, qu'ils permettent de jeter d'autres «regards» plus transversaux sur le projet, des critères tels que la viabilité, la cohérence, la participation, les impacts escomptés, l'approche réseau doivent aussi faire l'objet d'une réflexion. Ils sont souvent exigés par les bailleurs de fonds dans les rapports que nous devons leur soumettre.

En complément à l'efficacité et à la pertinence, il s'agit de critères clés pour apprécier l'ensemble d'un projet. Par exemple, une évaluation (critères qualité d'un projet de développement)

En fonction du projet et de la place qu'ils tiennent, certains critères d'appréciation ont déjà été pris en compte en effectuant le suivi de la situation, du projet d'intervention et/ou du modèle d'action; alors pas nécessaire de tout reprendre. Pourtant, le fait de les aborder à nouveau et sous un angle différent offre une assurance supplémentaire de n'oublier aucun de ces «regards» transversaux. Cela permet d'apprécier le projet de manière globale dans ses dimensions stratégiques essentielles. En outre, cela simplifie l'élaboration des rapports de suivi, qui doivent l'être.

#### La viabilité

Ce doit être un critère essentiel pour tout projet de développement, il faut donc en tenir compte. Un projet doit être au clair à tout moment sur les chances de viabilité de ce qu'il apporte au groupe cible. Voici quelques questions clés:

10 Même si la création d'un poste de personne ressource dans le domaine des stratégies sectorielles est une priorité, il est important de créer un poste de personne ressource spécifique pour le psychosocial.

11 Plan stratégique de la Fondation Terre des hommes (2000-2004),

12 Les critères sont parfois différents ou pondérés différemment (par exemple celui concernant la viabilité) lors



Existe-t-il une stratégie de sortie du projet ou celle-ci a-t-elle fait l'objet d'une réflexion? Dans quel horizon temps? Comment et avec qui? Quels sont les centres/services qui vont perdurer au-delà de la fin du projet? Quelle appréciation peut-on porter sur la viabilité à long terme des bénéfices du projet?

### **La cohérence**

Il s'agit de se poser la question de la cohérence de la logique d'intervention du projet avec les politiques nationales, la stratégie de la Fondation, les stratégies sectorielles, etc. Bien entendu, cette étape ne se justifie que s'il y a des incohérences dans la logique d'intervention (et notamment la stratégie) du projet ou de changements conséquents dans le contexte (par exemple une politique nationale nouvellement entrée en vigueur).

### **La participation**

Quelles ont été les expériences participatives portées par le projet qui ont su mobiliser le groupe cible, les partenaires et l'équipe de projet? Comment et à quel degré (information, consultation, co-décision, etc.) la participation des bénéficiaires et des autres acteurs a-t-elle été obtenue?

### **Les impacts du projet**

Bien que ne figurant pas expressément dans notre plan stratégique, nous devons chercher et analyser les impacts que notre action a produits sur les bénéficiaires et sur l'environnement du projet.

Qu'est-ce que nous avons provoqué comme effets/changements en-dehors de l'objectif planifié et qui se situe hors de la sphère d'influence directe du projet? Peut-on déjà identifier des impacts positifs et/ou négatifs au niveau de l'environnement/société dans laquelle le projet intervient?

Regardons aussi du côté des acteurs «indirectement affectés par le projet», cela n'a pas déjà été fait lors du suivi des acteurs.

### **Le genre/«gender»**

Reprendre l'analyse effectuée lors de la planification et voir si elle a évolué ou peut l'affiner en fonction de ce qu'on a appris grâce au suivi. Voir s'il y a nécessité d'adopter une nouvelle approche «gender» pour garantir l'implication et la prise en compte des femmes et des hommes (filles et garçons) à l'effort.

L'approche/les mesures «gender» se sont-elles révélées suffisantes? Y a-t-il des changements à apporter, et si oui lesquels?

---

13 Les termes anglais «phasing out strategy» ou «exit strategy» sont souvent utilisés.

14 Une des caractéristiques essentielles des impacts positifs ne sont en général pas «planifiables».

Peut-on identifier un impact du projet sur les relations femmes – hommes dans l’environnement immédiat?

### **L’approche réseau**

Quel rôle/qu’est-ce que le projet a activement fait en termes de réseau?  
Est-ce que le projet a été un moteur de la mise en réseau des partenaires actifs dans le secteur d’intervention?

Quels sont les services complémentaires essentiels fournis par le réseau?  
Y a-t-il nécessité de changer d’approche? Si oui, pourquoi et comment?

### **La gestion de cycle de projet (outils et processus méthodologiques)**

Décrire les éventuelles améliorations au niveau de la méthodologie de gestion de projet (planification, suivi, évaluation, reporting, etc.).

Les outils de planification/suivi/évaluation/reporting sont-ils efficaces et efficaces?

Si non, quelles sont les propositions d’amélioration?

Les exercices d’évaluation/audits prévus ont-ils été réalisés?

### **Le renforcement des capacités locales («capacity building», renforcement institutionnel)**

Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué au renforcement des capacités locales (transfert du savoir-faire ou «know how», sensibilisation, exposition à d’autres expériences, etc.)?

Le cas échéant, comment se déroule la phase d’autonomisation du projet?

Qu’est-ce qu’on pourrait améliorer? Faut-il changer la stratégie d’autonomisation?

## **5. Les actions/activités et l’organisation du projet**

Ayant passé en revue le suivi stratégique, nous abordons maintenant 4 grands chapitres de notre plan stratégique de projet (Situation – logique d’intervention – modèle d’action – critères d’appréciation du projet), il reste à aborder le suivi opérationnel, c’est-à-dire le suivi du deuxième document clé de notre projet: **le plan d’opération annuel**.

Il est primordial que l’équipe de projet effectue un suivi opérationnel efficace de manière continue; ce suivi permet en effet d’obtenir les informations nécessaires permettant de prendre les décisions de «management» indispensables pour **optimiser** les actions/activités en continu.

### **La programmation des actions**

Lors de la programmation, les actions du plan d’opération sont déclinées en activités. Il appartient aux responsables de projet de faire le point régulièrement sur leur avancement, de vérifier le calendrier d’exécution et d’en rendre compte. En cas de problèmes ne dépassant pas le niveau des actions

(ou, en d'autres termes, si ne nécessite pas un changement de la stratégie projet) les réajustements nécessaires doivent être opérés directement par les responsables de terrain. Si les problèmes peuvent avoir des implications d'une certaine importance sur le reste du projet, des décisions doivent être prises en équipe. Ce suivi permet **l'optimisation des actions**, élément essentiel pour la qualité et le succès de l'intervention.

### **Les structures et procédures**

La structure du projet a-t-elle subi des modifications?

Analyse du fonctionnement de l'organigramme : correspond-il à la réalité du terrain ou nécessite-t-il un ajustement?

### **Ressources humaines du projet**

La manière dont les membres d'une équipe utilisent les ressources, organisent le travail et règlent leur collaboration interne (communication, gestion de l'équipe, etc.) influence largement le succès du projet. Il est important de discuter ces questions dans le cadre d'un suivi régulier et de développer la capacité de gestion de l'équipe. Les aspects suivants sont à prendre en compte :

Responsabilités - qualifications, cahiers des charges : satisfaction - insatisfaction du personnel, évaluation des compétences de chacun et de leur utilisation optimale, etc.

Quantification - hommes/jour, échelle des salaires. Évaluation de l'adéquation entre les objectifs/résultats fixés et les ressources humaines disponibles.

Formations du personnel du projet.

### **Ressources financières**

Pour les points clés du suivi financier et comptable, le département comptabilité fixe les cahiers des charges. Les premières années, après l'introduction d'une budgétisation par axe stratégique, il est important de pouvoir analyser les dépenses réelles afin d'être en mesure de passer à une budgétisation plus proche de la réalité.

## **21.6 Qui fait quoi, quand et comment**

Nous avons vu auparavant que le processus de suivi se décline en 3 étapes principales : la récolte de données, l'analyse des données et le réajustement.

La première est de la responsabilité du terrain. Le contenu doit se définir pour chaque projet en fonction de son champ d'intervention et de la nature du projet, du contexte, des ressources à disposition et de la stratégie d'intervention.

(indicateurs et moyens de vérification) qu'il a planifié; il n'y a donc pas de système standardisé à ce niveau.

Concernant les deux autres étapes, l'application du siège est plus forte dans la définition du contenu, qui est plus «standardisé» (aux normes Terre des hommes). D'une part parce que les étapes d'analyse doivent aboutir à des produits harmonisés (principalement sous forme de rapports) dont le siège a besoin pour se tenir informé (suivi) et pour informer plus loin (notamment les donateurs). D'autre part parce que l'étape du réajustement fait appel à des décisions ayant des implications financières et stratégiques.

### **Préalable à un bon système de suivi**

Rappelons qu'au moment d'entamer la mise en œuvre du projet, nous devons déjà être au clair sur le type de données que nous comptons récolter tout au long de la mise en œuvre du projet (planification du système de suivi).

Ensuite, pour qu'un système de suivi fonctionne bien, il faut que chaque personne impliquée connaisse sa responsabilité, ce qu'elle est sensée faire au quotidien et surtout qu'elle en voie l'utilité. Si ces deux aspects peuvent grandement contribuer au succès du suivi :

- toutes les personnes impliquées ont été consultées lors de la conception et sont parties prenantes du dispositif de suivi mis en place
- elles sont régulièrement informées des résultats du suivi (feedback ou rétroaction), et notamment des analyses qui en découlent

S'il n'y a pas de consultation ou de rétroaction, il y a de fortes chances que certaines personnes ne prennent pas très au sérieux le travail de suivi, voire même qu'elles «inventent» des données dont elles ne voient pas l'utilité unique pour faire plaisir au supérieur hiérarchique.

**Ce sont les deux documents de référence du projet (le plan stratégique du projet et le plan opérationnel annuel) qui doivent motiver et être à la base du système de suivi que nous comptons mettre en place.**

### **Quelles démarches et à quel moment?**

Le § 21.5 présente le tableau théorique complet des différents champs d'application du suivi et ce que cela sous-entend. Mais dans la pratique on ne peut pourtant pas constamment revoir systématiquement tout de fond en comble sinon l'équipe du projet passerait son temps à faire des choses. les critères «temps» et «décisions» nous allons donc distinguer les démarches qui interviennent à des moments différents.

## 1. En continu:la récolte de données

Il s'agit du «tronc commun» nécessaire à la fois pour le suivi stratégique et rationnel. Lors de la phase de planification/programmation, le projet a défini une série d'indicateurs et de moyens de vérification qui permettront de nous atteindre les résultats prévus ou non. Le chef de projet désigne alors la personne qui récolte quelles données, à quel moment, et sous quelle forme (fiches de suivi, carnet de bord, registres, cartes, etc.). **La collecte de données est souvent une tâche continue qui se déroule tout au long de la mise en œuvre du projet. Elle est de la responsabilité de l'équipe de terrain.**

## 2. L'analyse et le réajustement

### 2.1 Régulièrement:le suivi opérationnel

Chaque agent du projet collecte les données sur les réalités dans lesquelles il agit. Ces informations devront être partagées avec le reste de l'équipe lors d'une réunion de **synthèse mensuelle** animée par le chef de projet. Après avoir partagé en commun les informations de chacun, l'équipe appréciera l'état d'avancement du projet par rapport au plan d'opération (actions - activités prévues, calendrier, ressources, etc.), ce qui permettra ensuite une **optimisation des actions**.

A moins qu'elle n'entraîne des modifications majeures dans l'utilisation des ressources financières (budget), **la décision concernant le réajustement (ou optimisation) d'activités ou d'action appartient au terrain et se fait en conseil de terrain**, le siège étant alors uniquement un forum. Une synthèse de ces réunions mensuelles permettra de garder une trace écrite des décisions prises (utile en cas de changement de personnel en cours de phase) et pourra servir de base pour l'élaboration de rapports intermédiaires (voir chapitre suivant «reporting»).

### 2.2 Périodiquement:le suivi stratégique

En fonction du calendrier, le degré d'approfondissement de l'analyse et du processus de décision qui découle des résultats de l'analyse varie à différents moments durant une phase de projet:

#### **Le point semestriel sur l'état d'avancement du projet**

Une fois par semestre, l'ensemble de l'équipe du projet se réunit avec le délégué pour reprendre le cadre logique élaboré lors de la planification et mesurer l'avancement des différents résultats. Cette mesure se fait par l'intermédiaire des indicateurs et moyens de vérification figurant dans le cadre logique, grâce aux données collectées par le projet. Il conviendra à ce stade de:

Vérifier si les résultats attendus sont ou vont bien être atteints. Si il y a des écarts, il faudra en donner les raisons.

Voir si éventuellement d'autres indicateurs plus performants et plus pertinents (qui n'auraient par exemple pas pu être identifiés lors de la planification) pourraient être utilisés pour la suite du projet

**Le résultat de cet exercice servira de base à l'élaboration de la partie «suivi du cadre logique» du rapport semestriel** (pour le canevas voir chapitre «reporting»).

### **Le point annuel sur l'état d'avancement du projet**

Il s'agit pratiquement du même exercice que le point semestriel, sauf qu'il faut y inclure une analyse plus poussée de la situation et de la stratégie du projet de l'année écoulée. **Le résultat de cet exercice servira de base à l'élaboration du rapport annuel** (pour le canevas voir chapitre «reporting»).

### **La revue à mi-parcours**

Sous la responsabilité du délégué et de manière participative, l'équipe du projet reprend toutes les différentes étapes de la planification stratégique et dresse un bilan de la situation, du modèle d'action et des critères d'appréciation du projet. Il s'agit, en fait, d'une **auto-évaluation** qui suppose un investissement en temps de plusieurs jours. Pour cela elle devra s'appuyer sur les résultats des rapports précédents, sur les recueils systématiques de données et sur un dialogue avec les bénéficiaires et les partenaires. C'est le **moment fort du projet en terme de suivi stratégique**, qui permet de proposer des adaptations du plan stratégique de projet élaboré lors de la planification. Il est donc important de réserver suffisamment de temps à cet exercice capital.

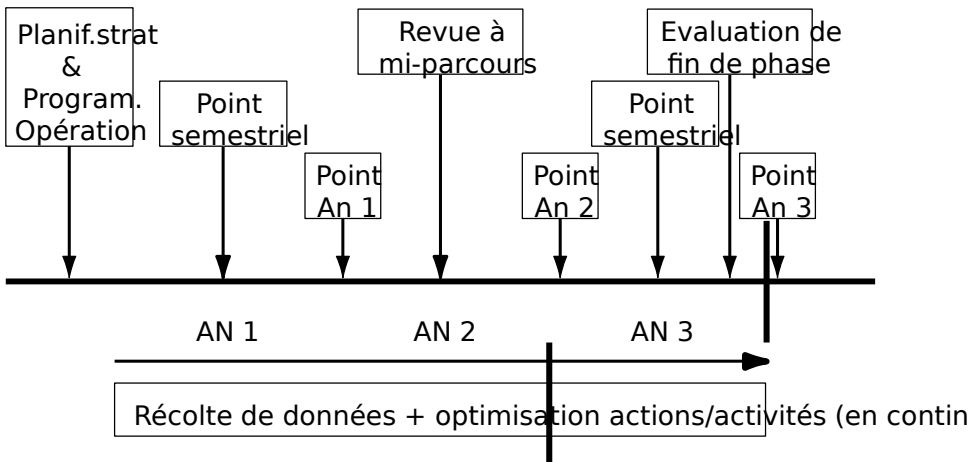
Ce moment fort devrait se dérouler à mi-parcours (par exemple après 18 mois pour une phase de projet de trois ans). Si la durée de la phase est plus courte ou en cas de crise, il peut être prévu à un autre moment plus adéquat.

Les **propositions de modifications de la stratégie** qui émanent de cet exercice sont discutées avec le **représentant** le plus responsable de la zone géographique est présent sur le terrain au moment de la revue. Traduites en mesures opérationnelles (plan d'opération), ces modifications pourront être prises en compte dans le cadre de l'élaboration des budgets pour l'année suivante.

En résumé cela nous donne donc ceci au niveau du processus

---

15 Pour le cas d'une phase de projet démarrant au début de l'année civile, qui se déroule sans encombre



### Réunion de crise

Si des phénomènes inattendus se produisent qui sont de nature à apporter de nombreux changements à la situation ou à infléchir la trajectoire du projet, une réunion de crise doit être tenue immédiatement afin de proposer au siège les mesures d'urgence à prendre.

## 21.7 Les techniques (outils) employées dans le suivi

A chaque étape du processus (récolte de données, analyse, ajustement) correspondent des outils méthodologiques. Nous allons en citer quelques-uns, mais la liste est loin d'être exhaustive. Beaucoup de ces outils ne sont nullement spécifiques au suivi, ils sont partagés par l'ensemble des sciences et servent avant tout à des diagnostics précis en utilisant le moins de ressources possibles.

### Méthodes qualitatives et quantitatives

Longtemps la collecte de données et l'analyse de l'information s'est réduite à des phénomènes quantitativement mesurables (par exemple des statistiques de prévalence, le nombre d'enfants scolarisés, etc.). Pourtant, dans le domaine de l'intervention de Terre des hommes, il est nécessaire d'obtenir des données qualitatives en plus des quantitatives. Il faut donc trouver un équilibre au niveau de la méthodologie adéquate, et donc des outils correspondants.

Les méthodes quantitatives et qualitatives ne sont pas opposées, chacune a ses avantages et limites propres. Les méthodes qualitatives sont en général plus riches mais sont plus difficiles à transcrire ou à traiter. Les méthodes quantitatives

paraissent plus «scientifiques» et crédibles (données objectives, mesurables) mais offrent moins de souplesse.

L'approche quantitative cherchera à savoir **combien** alors que l'approche qualitative cherchera à savoir **quoi, pourquoi et comment**.

En approche quantitative, utiliserons des méthodes statistiques, analysons des données chiffrées et nos enquêtes seront plus structurées avec des questionnaires plutôt fermés. On procèdera à des mesures de type anthropométrique. Généralement l'échantillon est plus vaste que dans le cas de recherches qualitatives.

Dans l'approche qualitative, l'observation, l'entretien ouvert, les discussions et les groupes focaux prennent plus d'importance. Dans ces enquêtes qualitatives mesurant des changements de comportements et d'attitudes sont généralement des processus relativement complexes et pas faciles à manier.

Des résultats qualitatifs peuvent être obtenus de manière plus fiable par **triangulation** de différents outils, comme par exemple l'observation, les enquêtes/entrevues, les données statistiques/l'étude de documents (fiches, registre, etc.). La triangulation permet d'étudier la même réalité sociale sous des **angles divers**, utilisant diverses techniques de recherche soit en associant différentes personnes ayant des compétences différentes. *La triangulation méthodologique permet d'exploiter les points forts des diverses méthodes, permettant un contrôle réciproque de leur validité et contrebalançant les limites de chaque méthode. (...) Il est tout aussi possible d'utiliser les approches et de combiner méthodes qualitatives et quantitatives. Une triangulation est l'idéal; mais souvent les limites du temps et/ou du budget de la recherche diminuent les possibilités de triangulation. Mais même en n'utilisant que deux méthodes on a plus de chances de produire des données d'une bonne validité et fiabilité que la recherche se basant sur une seule méthode.*<sup>16</sup>

Trois critères devront nous guider pour le choix des méthodes de collecte de données:

La **fiabilité** est-à-dire le fait que si quelqu'un d'autre fait la même collecte de données, ou si les mêmes personnes répètent la collecte de données à un autre moment ils obtiennent les mêmes résultats. L'utilisation de tests pré-testés, de questionnaires et de guides d'entretien, amélioreront la fiabilité de la collecte des données.

La **validité** est-à-dire de savoir si les données recueillies donnent une image fidèle de la réalité. Il se peut que le même questionnaire, la même enquête, emploie

---

16 Extrait du rapport de l'atelier Méthodes qualitatives en recherche sociale et de santé, 6-7 octobre 1997, conjointement organisé par le TDR de la Banque Mondiale/PNUD/OMS et l'Institut Tropical Suisse (Bâle).



des personnes différentes donnent le même résultat ne correspond pas à la réalité ou ne permet pas de mesurer le changement que nous observerons. La triangulation vise à augmenter la validité de la collecte et de l'interprétation de l'information collectée.

**L'efficience**, c'est-à-dire le coût en moyen financiers et humains par rapport à l'importance de la mesure à effectuer. L'utilisation systématique de données existantes, à conditions qu'elles soient fiables, est plus avantageuse que la collecte des données par ses propres moyens.

### **L'observation - regarder**

Devrait être l'outil par excellence de chaque agent de projet. C'est l'outil qui met la flexibilité et l'adaptabilité, les aspects qui font défaut la plupart du temps parmi les outils plus « techniques ». C'est également l'outil qui a la plus grande capacité de générer des informations uniques que les autres outils ne peuvent produire à cause de leur rigidité.

Pour cela il faut être capable de repérer et saisir le sens des changements sur la base de **faits significatifs** qui surviennent dans la réalité, non seulement la nôtre, mais aussi celle dans laquelle les bénéficiaires vivent. Ce qui nous frappe le plus et pourquoi? Observer le monde autour de soi, de préférence avec les bénéficiaires eux-mêmes, interpréter les changements et leurs conséquences apparaît dès lors comme une activité importante dans le savoir-observer est une aptitude et une compétence qui se développent principalement à travers d'une pratique constante.

Il ne faut pas seulement observer, mais aussi pouvoir transcrire et partager les résultats de l'observation. Outre les limites de cet outil sont surtout à chercher dans la capacité, le rôle et le statut de l'observateur.

### **La consignation chronologique des données**

La consignation des données de manière chronologique constitue un miroir fidèle. Les responsables de projet, services, devraient produire des diagrammes graphiques et des tableaux contenant les informations reflétant, d'avancement de leur service. **Attention à consigner les données nécessaires et ne pas perdre de l'énergie à compiler des données inutilisables.**

**Attention à consigner les données nécessaires et ne pas perdre de l'énergie à compiler des données inutilisables.** Les colonnes « indicateurs » et « moyennes », du cadre logique devraient servir de guide lors de l'établissement des cartes, etc. Vérifier que toutes les données nécessaires à une lecture fidèle des indicateurs y figurent, que les échéances de collecte des données correspondent à l'échéance des indicateurs. Supprimer toutes les données inutiles des registres, etc. qui alourdissent le dispositif de suivi sans apporter une plus-value.

## Les enquêtes périodiques

Des données peuvent être obtenues par le biais d'enquêtes périodiques (enquêtes nutritionnelles, etc.). Les enquêtes doivent répondre à un cahier des charges préalablement établis en fonction des nécessités. Pour chaque domaine d'intervention, il existe des méthodologies d'enquêtes spécifiques. Il incombe aux personnes ressources du siège de déterminer les méthodologies à employer et les standards à respecter, conditions essentielles pour pouvoir obtenir des résultats qui seront comparables et permettent de faire avancer les stratégies sectorielles.

Lorsqu'on dit «enquête» on pense souvent à des méthodes quantitatives. Pourtant des méthodes d'enquête qualitative existent aussi, comme par exemple le KAP (Knowledge-Attitude-Practice) ou le KPC (Knowledge-Practices-Coverage). Ces méthodes, qui peuvent s'avérer très utiles pour mieux comprendre l'environnement dans lequel on intervient, sont néanmoins complexes et difficiles à manier que les enquêtes quantitatives. Ainsi, se lancer dans une enquête qualitative d'une telle envergure, il faudrait s'assurer d'avoir les compétences nécessaires pour la mener à bien et clairement identifier ce que l'on veut obtenir.

## L'entretien structuré

Constitue un complément aux autres approches plus participatives. Le questionnaire est normalement intégré dans un entretien structuré ou formalisé. Dans les contextes d'intervention de Terre des hommes, il est préférable de présenter personnellement le questionnaire dans une première phase du suivi. Au cours des phases suivantes et si les interlocuteurs en ont l'habitude et la capacité (alphabétisation, etc.), il peut être possible de passer au questionnaire auto-géré (les gens remplissent eux-mêmes le questionnaire). Si cela peut représenter un gain de temps dans la collecte de données, souvent compensé par une perte de temps lors de l'analyse.

## L'entretien semi-structuré (entretien semi-directif)

Une autre forme d'entretien: à la place d'un questionnaire l'intervieweur se sert d'une check-list avec les sujets/questions à aborder. Ce type d'entretien laisse les interlocuteurs s'exprimer plus librement, il est par contre plus difficile à analyser.

## L'échantillon

Toute collecte de données pose le problème de l'échantillonnage. La littérature sur le sondage et les méthodologies d'enquête fournit des informations à ce sujet. Rappelons qu'il faut faire attention à ce que l'échantillonnage corresponde bien au groupe cible de l'objectif, ou de l'indicateur qu'on veut mesurer. Pour

mesure d'impact de notre intervention, nous choisirons les enfants de tel groupe d'âge de tel quartier et ayant bénéficié de tel service d'un projet. Pour faire un diagnostic nutritionnel, nous pouvons choisir un échantillon aléatoire parmi tous les enfants de tel groupe d'âge dans les zones potentielles d'intervention du projet.

## Autres outils

Le nombre d'outils est quasiment illimité. La littérature abonde à ce sujet. Une simple recherche sur internet est susceptible de fournir une multitude de documents en peu de temps. Lequel choisir? A quel moment? Pour quoi faire?

La réponse à ces questions sera à trouver par chaque projet en fonction de l'activité et de la formation de base des responsables et de la culture organisationnelle dans laquelle il évolue. La plupart des secteurs d'activité de Terre des hommes (domaines prioritaires d'intervention) peuvent nécessiter des outils spécifiques (par exemple le Système Enfants Basés sur les Femmes). Les bonnes ressources au siège doivent jouer un rôle déterminant en évaluant les outils existants, en choisissant et en développant des outils sectoriels spécifiques pour les diffuser.

Dans les outils existants à vocation «généraliste», citons à titre indicatif:

Le SEPO (Succès - Echecs - Potentialités - Obstacles) en anglais (Strength - Weakness - Opportunities - Threats)

Le diagnostic participatif (Participatory Rural Appraisal/PRA, Rural Appraisal/RRA, Méthode accélérée de recherche participative/MARP, etc.)

D'autres outils peuvent être trouvés sur des sites Internet ou en consultant des ouvrages spécialisés (voir «Bibliographie» à la fin du manuel).

### Résumé:

*Le suivi est un ensemble de tâches de la gestion du projet qui se poursuivent tout au long de la réalisation de ce dernier et qui permet:*  
*de prolonger la réflexion stratégique menée lors de la planification et garantir de «garder le cap»: c'est le suivi stratégique*  
*de mesurer régulièrement l'avancement des travaux et l'utilisation des ressources (humaines, matérielles, financières), d'optimiser l'action et d'expliquer les écarts: c'est le suivi opérationnel*

*Le but du système de suivi est de garantir le succès du projet (efficacité, efficience, pertinence). En outre un bon système de suivi augmente la transparence et l'«accountability» du projet vis-à-vis de*

*tous les acteurs concernés (bénéficiaires compris), et facilite le reporting, l'évaluation et la capitalisation d'expérience.*

*Les documents de référence qui doivent nous guider dans l'élaboration du système de suivi sont le plan stratégique de projet et le plan d'opération annuel. Le système de suivi doit être lui-même efficace et efficient (coût raisonnable par rapport au projet).*

*Le processus de suivi se décline en trois étapes principales (1) la récolte de données, (2) l'analyse des données, (3) le réajustement.*

*On distingue 5 champs d'application du suivi: (1) la situation, (2) la logique d'intervention, (3) le modèle d'action, (4) les critères d'appréciation du projet, (5) les actions/activités et l'organisation du projet.*

*Le suivi opérationnel se fait en continu et permet l'optimisation des actions/activités. Les décisions de réajustement se prennent sur le terrain.*

*Le suivi stratégique se fait périodiquement (points semestriel et annuel, revue à mi-parcours). Les décisions de réajustement se prennent avec le siège, et éventuellement avec le(s) bailleur(s) de fonds.*

*Beaucoup d'outils/techniques méthodologiques ne sont nullement spécifiques au suivi et servent aussi au diagnostic de situation et à la planification. Il est nécessaire de trouver un bon équilibre dans la récolte de données qualitatives et quantitatives.*

## XXII. Le reporting

Les rapports de projet sont un instrument essentiel, premièrement pour la planification des projets sur le terrain, ensuite pour la **communication entre le terrain et le siège**.

Qui sur le terrain n'a jamais été confronté à la question du contenu des rapports? A l'appréhension de devoir faire un rapport qui, peut-être, ne sera jamais lu, interprété comme on le voudrait?

Qui au siège n'a jamais été confronté à des rapports sans aucun lien avec la planification stratégique? Ou à des rapports passionnants, extrêmement longs et détaillés, que l'on pose au coin de son bureau en attendant d'avoir le temps de les lire, un temps qui ne vient jamais? Ou à des rapports si brefs qu'on n'y comprend rien, pas grand chose?

Notre défi est double:

Avoir des rapports de suivi qui reflètent clairement le suivi stratégique (et non seulement opérationnel), dans le but d'assurer la qualité en continu des interventions; avoir un outil adéquat de communication, qui transmette les idées essentielles de façon claire et concise et qui puisse être compris par des personnes qui ne suivent pas le projet au jour le jour.

Le canevas du rapport de suivi stratégique est basé sur le canevas du plan stratégique de projet, tandis que le canevas du rapport de suivi opérationnel est basé sur celui du plan opérationnel.

Les exigences de Terre des hommes en matière de rapports sont, dans la mesure du possible, en adéquation avec celles des bailleurs de fonds. Mais il faut tout de même à chaque fois s'adapter aux demandes spécifiques de chaque financer.

**Les rapports, pour être synthétiques, ne doivent pas répéter ce qui a déjà été écrit dans la planification, mais s'y référer; les deux documents doivent être lus en parallèle.**

Le sujet qui nous occupe ici est celui des rapports de suivi du projet, et plus précisément des rapports de suivi destinés aux personnes des programmes sur le terrain, ainsi qu'aux bailleurs de fonds concernés (pour le suivi stratégique et non plus de rapports destinés au service communication ou marketing). Il ne s'agit pas de donner un outil exhaustif au terrain concernant le suivi opérationnel de ses activités, utile en interne au projet.

**La personne du siège qui reçoit un rapport du terrain est tenue d'accuser réception et de donner un feedback;** si le rapport n'appelle pas de commentaires particuliers, sera très court mais feedback il doit y avoir, que l'exercice ne soit pas à sens unique. La personne de référence au siège devrait aussi faire un bref reporting de ses activités pour le programme concerné au terrain (modalités à discuter entre la zone géographique et le terrain).

Rappelons que l'on se situe, dans tout ce qui va suivre, au niveau d'un projet. La délégation Terre des hommes de siège, à un niveau plus élevé de programme. En termes de rapport, cela signifie que chaque projet devrait faire ses propres rapports de suivi (élaborés par le (la) responsable/chef(fe) de projet sur la base des canevas ci-dessous) et que la délégation ferait son propre rapport et une note complémentaire selon un format encore non défini se concentrant sur les tâches plus spécifiques qui lui incombent (appuis de la délégation aux différents projets, suivi du programme/stratégie politiques, recherches institutionnelles entreprises, etc.).

Dans la pratique, la délégation fait souvent une compilation des 2 types de rapports dans un seul document et il est possible pour autant que les parties concernant les projets respectent le format<sup>17</sup> qui suit

Fréquemment, c'est le (la) délégué(e) qui élabore les rapports en lieu et place (mais avec la contribution/participation active) des responsables de projet et des partenaires. En tenant compte des contraintes locales (langues, degré de formation et d'expérience des responsables locaux), les délégations de Terre des hommes doivent s'efforcer de mettre en place un dispositif de formation progressive au reporting des responsables de projet/partenaires, afin qu'ils (e) élaborent à l'avenir les rapports de projet les concernant. Ce processus doit faire partie du processus de responsabilisation des cadres nationaux de Terre des hommes et des partenaires locaux<sup>18</sup>

## Quels rapports?

1. Rapports annuels: rapport de suivi stratégique (grandes étapes de la planification, suivi des indicateurs, rapport opérationnel)
2. Rapports semestriels: rapport opérationnel et suivi des indicateurs
3. Rapports de suivi intermédiaires mensuels (souvent appelé Situation report ou Sitrep) ou trimestriels: principales réalisations dans le mois/trimestre, etc.

---

<sup>17</sup> Le format est à discuter entre les délégations. Les propositions géographiques venues et pourront servir à l'élaboration d'un futur canevas

<sup>18</sup> Du moins pour l'interne (Ce qui est interne) seront par la suite être modifiées/adaptées pour un rapport destiné

<sup>19</sup> Ce processus est d'autant plus important si l'on se situe dans une phase de retrait du projet ou d'autonomie

En plus de ces rapports, nécessaire d'assurer une communication régulière entre la délégation et sa/ses personnes de référence au siège (responsable de zone géographique ou autre) sous une forme à déterminer entre eux:

- e-mails numérotés
- newsletter
- conférence téléphonique
- PV
- etc.

Vous trouverez ci-dessous le canevas des différents types de rapport. Pour les points, vous pouvez vous référer aux questions clés qui se trouvent sous les titres correspondantes dans le manuel. Il ne s'agit pas de répondre exhaustivement à chaque question (cette liste est plutôt indicative) mais de donner les indications nécessaires pour le rapport aux changements intervenus.

## **A. Les rapports de suivi intermédiaires (mensuel ou trimestriel)**

### **Diffusion:** interne

Les rapports opérationnels sont destinés aux membres de l'équipe de terrain ainsi qu'aux personnes de référence pour les programmes concernés de Terre des hommes (responsable de zone géographique). **Il s'agit d'un usage interne, inutile dès lors d'investir du temps sur la forme du document.**

### **Contenu et fréquence:**

A définir entre la délégation et la personne du siège fonctionnant en étroite collaboration, en fonction des habitudes de chacun, du type de projet et du contexte.

Exemple: au Maroc, le délégué envoie un rapport mensuel («Sitrep») avec:

- le planning du mois écoulé (principaux faits par ordre chronologique pour l'évolution de la situation politique/humanitaire/dans le pays et s'il y a quelque chose à signaler)
- activités de la délégation (id.)
- activités par projet (seulement s'il y a quelque chose de particulier à signaler)

## **B. Les rapports semestriels**

**Volume:** max. 5 pages

**Diffusion:** interne et externe (éventuels bailleurs de fonds institutionnels)

### **Contenu:**

1. Page de garde
2. Suivi opérationnel
3. Suivi des indicateurs

## 1. Page de garde

Brève description du projet (reprise du plan d'opération annuel)  
Résumé exécutif du projet sur le semestre

## 2. Suivi opérationnel

### 2.1. Suivi des actions

*Partie narrative* Suivi des actions par résultats attendus après l'opération : les réalisations (avec les données chiffrées pertinentes), difficultés rencontrées apportées au niveau des actions pendant le semestre.

### 2.2. Suivi des structure et procédures

Brève description des éléments relevant de la vie interne du projet : les solutions apportées.

On rapportera dans ce chapitre :  
les modifications apportées durant le semestre à l'organigramme du projet  
les éventuelles nouvelles procédures administratives  
les modifications intervenues dans les relations avec les partenaires locaux (contrats signés, difficultés rencontrées, etc.)

### 2.3. Suivi des ressources humaines du projet

Contient les informations synthétiques et essentielles concernant les éventuels changements de personnel au niveau des cadres, et le pourcentage des départs.

Formation du personnel (ateliers, cours, etc.)

### 2.4. Suivi des ressources externes

Appuis de la délégation et du siège

Evaluation et audits

Autres appuis externes

### 2.5. Suivi des ressources matérielles

Acquisitions

### 2.6. Suivi des ressources financières

Financements acquis

Décompte des dépenses locales (par semestre, en prenant comme base budgétaire le budget annuel divisé par 2) et fonds de roulement reçus



Période concernée	Budget en CHF	Budget en monnaie locale	Dépenses en CHF	Dépenses en monnaie locale	Différence en %	Explication des différences
30. Frais de personnel expatrié						
31. Frais de personnel autochtone						
32. Frais administratif						
33. Frais de locaux et d'équipement						
34. Frais de transport						
35. Frais de production						
36. Frais des bénéficiaires						

3.Suivi des indicateurs (matrice du suivi)

Le rapport opérationnel est complété par une matrice de suivi.

Il s'agit ici du suivi du cadre logique, tableau (une page horizontale) contenant une ligne par objectif et résultats et finalités. Les indicateurs de mesure de l'impact et les indicateurs de suivi des premières colonnes sont à copier du cadre logique en annexe au plan stratégique. Il ne s'agit pas ici de réorienter la stratégie, mais de présenter les données et de les analyser.

Stratégie d'intervention	Indicateurs	Mesure de l'indicateur	Explication des écarts enregistrés
<p>Objectif</p> <p>Axe I :</p> <p>Résultat attendu final</p> <p>Résultat attendu interm.</p> <p>Résultat attendu interm.</p> <p>Axe II :</p> <p>Résultat attendu final</p> <p>etc.</p>			

## C. Le rapport annuel

### Diffusion:

aux personnes de référence des programmes du siège  
aux bailleurs de fonds institutionnels

### Contenu:

suivi de la stratégie du projet et recommandations  
suivi des indicateurs (matrice du suivi sur l'année)  
synthèse du suivi opérationnel, cumulé sur l'année

### Volume: 10-12 pages

Le rapport stratégique annuel est le document de référence essentiel du projet, qui doit aussi bien servir au suivi du projet par le siège, que contribuer à l'évolution de la stratégie du pays et des stratégies sectorielles. Le rapport annuel doit être lisible et qu'il soit lu par les décideurs, il doit être rédigé de manière **synthétique** et ne pas perdre dans l'énumération exhaustive de toutes les activités et actions du projet.

20 Lorsque le timing du rapport ne correspond pas à l'échéance de l'objectif, il faut indiquer dans la colonne de leur état d'avancement ainsi que les chances de les atteindre (pour les indicateurs) et dans cette colonne les mesures correctives envisagées le cas échéant.

Le rapport annuel **suit la structure du plan stratégique du projet**. Pour rendre le rapport annuel aussi synthétique que possible, on ajoutera plus les données contenues dans le plan stratégique<sup>21</sup> du projet. Les deux documents doivent être lus «en parallèle».

### **Canevas du rapport annuel:**

Ce canevas est le format à respecter pour tous les rapports annuels de la Fondation Terre des hommes. Il contient les indications indispensables à fournir. Il va de soi qu'il faut y ajouter des indications supplémentaires si le contexte particulier le demande.

Les éléments en italique ne font pas partie du canevas, mais donnent des indications sur comment s'y prendre. Ce canevas est enrichi de questions clés, qui se trouvent dans le manuel sous les rubriques correspondantes.

### **1. Vue d'ensemble/résumé exécutif (1 page narrative et 1 page de données)**

1.1 Résumé exécutif – *Un résumé faisant ressortir 3 points clés de l'année et les enjeux pour la suite (1 page max.)*

1.2. Une présentation de la matrice de suivi (une page horizontale) – *Un tableau comportant une ligne par objectif et résultats finaux, et 4 colonnes: Logique d'intervention, mesure de l'indicateur, explication des écarts enregistrés et mesures envisagées.* Le chapitre concerné du rapport *Les données* premières colonnes sont à copier du cadre logique en annexe au plan stratégique.

### **2. Suivi de la situation (1 - 2 pages)**

Éléments principaux de suivi du contexte (environnement immédiat du projet, la problématique, les acteurs, les ressources et potentialités et des obstacles, les succès et risques)

### **Conclusion:**

**Éléments principaux à prendre en compte pour la poursuite du projet**  
**Recommandations en vue de la prochaine revue stratégique**

### **3. Suivi de la logique d'intervention (3 pages)**

Éléments principaux résultant du suivi de la logique d'intervention: la stratégie globale d'intervention, les axes d'interventions (résultats), les conditions critiques, des indicateurs et des moyens de vérification. Commentaires de suivi et de compréhension de la matrice de suivi.

### **4. Suivi du modèle d'action**

Manière d'intervenir auprès des bénéficiaires

Cohérence avec la philosophie d'intervention et les stratégies sectorielles

---

21 Du moins pour l'intervention. Les données pourront être rajoutées le cas échéant pour un rapport destiné à un public externe.

Description des outils méthodologiques et techniques utilisés,appréciation  
ces outils et techniques

## **5.Critères d'appréciation du projet (1 page)**

- 5.1 Viabilité
- 5.2 Cohérence
- 5.3 Participation
- 5.4 Renforcement des capacités locales («capacity building»)
- 5.5 Impact
- 5.6 Genre
- 5.7 Réseau
- 5.8 Gestion du cycle de projet

## **6.Suivi opérationnel et financier (1 page)**

- 6.1 Principales réalisations et modifications concernant les actions et les pra  
(synthèse du suivi opérationnel sur l'année)
- 6.2 Structure du projet
- 6.3 Ressources humaines
- 6.4 Budget et dépenses
- 6.5 Financement

## **7.Annexes**

### *Résumé:*

*Les rapports de projet sont un instrument essentiel, premièrement pour le suivi des projets sur le terrain, et ensuite pour la communication entre le siège et le terrain.*

*Le canevas du rapport de suivi stratégique est basé sur celui du plan stratégique de projet; le canevas du rapport de suivi opérationnel est basé sur celui du plan d'opération annuel.*

*Les exigences de Terre des hommes en matière de rapports sont, dans la mesure du possible, en adéquation avec celles des bailleurs de fonds institutionnels.*

*Les rapports, pour être synthétiques, ne doivent pas répéter ce qui a été écrit dans le plan stratégique du projet ou dans le plan d'opération annuel, mais s'y référer; ces documents doivent être lus en parallèle.*

*On distingue trois types de rapports:*

*annuel: c'est le document de référence essentiel du projet. Rapport de*

*suivi stratégique + compilation du suivi opérationnel sur l'année*

*semestriel: suivi du cadre logique + compilation du suivi opérationnel*  
*sur le semestre*

*intermédiaires mensuels («Sitrep») ou trimestriels: suivi opérationnel*

*(fréquence et contenu à définir entre le terrain et les responsables de*

*zones géographiques au siège).*



## XXIII. L'évaluation

Comme déjà dit dans l'avant-propos, nous considérons que nos équipes de terrain faisant du suivi font quasiment la même démarche et utilisent principalement les mêmes outils que pour une évaluation.

Les différences entre les deux niveaux résident plutôt dans le fait qu'une évaluation est plus ponctuelle dans un cycle de projet et qu'elle cible surtout l'objectif, l'impact et les critères d'appréciation du projet. En outre, une différence significative réside dans la capacité de prise de recul et d'impartialité vis-à-vis du projet et de ses composantes, ainsi que dans l'aspect plus formel d'une évaluation faite par des personnes extérieures au projet ou à la zone géographique du siège en l'absence de supervision directe du projet.

### 23.1 Définition

On peut définir l'évaluation comme un examen indépendant et objectif, à un moment donné, de la pertinence, de l'efficacité, de l'impact, de la viabilité d'un projet, afin de faciliter la prise de décision et de tirer les leçons des expériences antérieures.

Dans sa dernière publication sur l'évaluation, l'OCDE/CAED a défini de la façon suivante : « L'évaluation se demande si nous faisons les bonnes choses et si nous les faisons bien ».

Pour l'OCDE/CAED, l'évaluation consiste à « apprécier, de la plus systématique et objective possible, un projet, un programme ou une politique en cours, ainsi qu'après sa conception, sa mise en œuvre et ses résultats. Elle vise à déterminer la réalisation des objectifs, l'efficacité sur le plan du développement, l'efficacité, la durabilité. Une évaluation doit fournir des informations pertinentes et utiles, gérer les enseignements tirés dans les processus de prise de décision à la fois des bénéficiaires et des donateurs. »

Une évaluation intervient à des moments précis : projet (« ex-ante », appelée mission d'exploration), pendant le projet (« ex-ante », appelée mission d'exploration) ou de fin de projet (« ex-post », appelée mission d'évaluation).

---

22 Evaluation externe, thématique de la série « Instruments de travail pour le Développement et de la Coopération (DDC) » en 2000

23 Principes d'évaluation de l'Aide au Développement et de Développement Economique (OCDE/CAED) (1991),

d'un projet au milieu d'une phase («mi-parcours de route») quelques temps après la fin d'un projet («ex-post») ou alors à n'importe quel moment (suite à une crise, en cas de réorientation importante ou sur demande d'un de fonds).

La conception récente d'évaluation met maintenant beaucoup plus l'accent sur l'aspect interne qu'une évaluation peut et doit susciter au sein de l'équipe responsable d'un projet (évaluation constructive vs. évaluation-sanction). L'évaluation est plus considérée comme un moment privilégié de réflexion approfondie et d'apprentissage en commun. Elle ne devrait donc pas être utilisée uniquement comme un moyen de contrôle, mais surtout comme une démarche d'amélioration de la qualité.

## 23.2 L'évaluation à Terre des hommes

Dans l'absolu, tout projet Terre des hommes sur le terrain devrait faire l'objet d'une évaluation à la fin de chaque phase/cycle de projet.

Cependant, il faut tenir compte du nombre important de projets (150), de la diversité ainsi que de la capacité d'absorption de la structure (siège & terrain) telle qu'elle fonctionne aujourd'hui. Il paraît donc plus réaliste de suivre les recommandations ci-dessous pendant la finalisation et mise en application d'une politique plus formelle:

**Chaque zone géographique** doit faire en sorte qu'il y ait **au moins deux évaluations annuelles** dans les pays sous sa supervision

Le coût d'une évaluation ne devrait pas dépasser 5% par rapport au budget de la phase du projet.

Une évaluation est bénéfique et essentielle pour la qualité du projet

Une évaluation facilite grandement la capitalisation d'expériences et l'adaptation des meilleures pratiques

L'évaluation fait partie intégrante du cycle de projet et doit être planifiée en conséquence par et dans chaque projet, un montant correspondant réservé à cette fin.

Concernant les démarches/étapes à entreprendre en vue d'un exercice d'évaluation, plutôt que de réinventer ce qui existe déjà, nous référons au document de la DDC «Evaluation externe»<sup>24</sup> qui nous semble complet. A noter que les mêmes étapes doivent être suivies pour une évaluation interne.

---

<sup>24</sup> Evaluation externe, thématique de la série «Instruments de suivi et d'évaluation pour la planification (PSER)»,

Direction du Développement et de la Coopération (DDC) sur le site internet de la DDC [www.deza.admin.ch](http://www.deza.admin.ch)



**Toute évaluation, qu'elle soit interne ou externe, doit faire l'objet d'un rapport.**

## 23.3 L'audit à Terre des hommes

En complément de l'évaluation, Terre des hommes compte mettre en place en 2002 une politique plus systématique d'audit local pour tout projet dépassant 50'000 de budget annuel. Celui-ci comprend l'audit comptable proprement dit et l'examen des aspects juridiques et des mesures relevant du contrôle interne des programmes pays de Terre des hommes.

Cette démarche est motivée par les avantages suivants:

1. Les bailleurs de fonds (privés ou institutionnels) obtiennent la garantie d'une bonne utilisation des fonds mis à disposition.
2. Elle permet de s'assurer de la fiabilité des informations transmises depuis le terrain au siège. Elle allège les travaux administratifs et comptables du siège en réduisant souvent la transmission de pièces justificatives.
3. Elle contribue à améliorer la qualité de l'information donnée par les équipes de Terre des hommes.

Nous verrons dans les chapitres suivants comment utiliser les résultats et tirer les leçons du système de suivi - évaluation, pour les réajustements et la capitalisation.

### Résumé:

*L'évaluation est un examen indépendant et objectif, à un moment donné du cycle de la pertinence, de l'efficacité, de l'impact et de la viabilité d'un projet, afin de faciliter la prise de décision et de tirer les leçons de nos expériences antérieures.*

*Par rapport au suivi, une évaluation est plus ponctuelle dans un cycle de projet, fait intervenir une ou plusieurs personnes extérieures au projet, et cible surtout l'objectif, la finalité, l'impact et les critères d'appréciation du projet.*

*Une évaluation peut intervenir avant un projet (ex-ante ou mission d'exploration), à la fin d'une phase ou d'un projet, au milieu d'une phase (mission de suivi), après la fin d'un projet (ex-post) ou à n'importe quel moment (suite à une crise, en cas de réorientation importante, sur demande d'un bailleur de fonds).*

*L'évaluation est de plus en plus considérée comme un moment privilégié de réflexion approfondie et d'apprentissage en commun. Elle ne devrait donc pas être utilisée comme un moyen de contrôle, mais comme une démarche d'amélioration de la qualité.*

*A Terre des hommes, on différencie entre une évaluation interne (faite par une personne employée par la Fondation mais extérieure au projet ou à la zone géographique correspondante du siège) et une évaluation externe (faite par une personne qui n'est pas employée par la Fondation).*

*Dans l'absolu, tout projet Terre des hommes sur le terrain devrait faire l'objet d'une évaluation interne ou externe à la fin de chaque cycle. Compte tenu du nombre importants de projets et de la capacité de la structure actuelle, chaque zone géographique doit faire en sorte qu'il y ait au moins deux évaluations annuelles dans les pays sous sa supervision.*

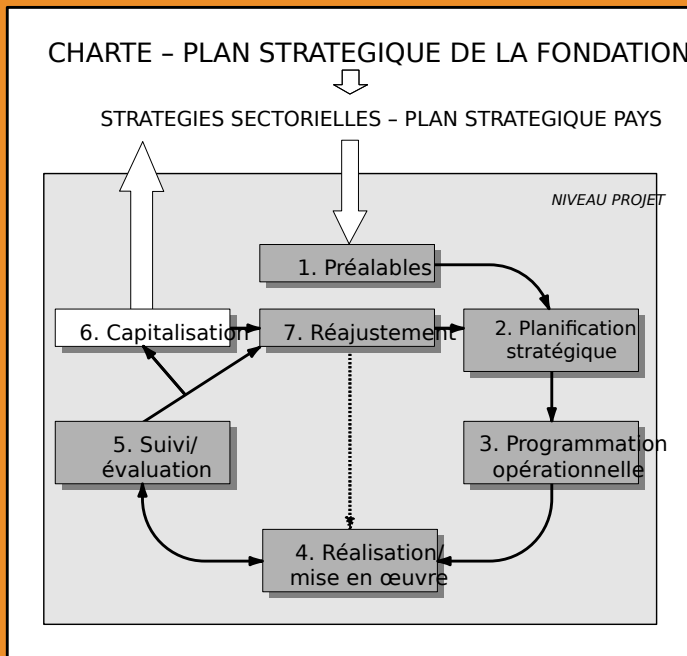
*Concernant les démarches/étapes à entreprendre en vue d'un exercice d'évaluation, on se référera au document de la DDC «Evaluation externe». Les mêmes étapes devront être suivies pour une évaluation interne.*

*Toute évaluation, qu'elle soit interne ou externe, doit faire l'objet d'un rapport.*

*En complément de l'évaluation, Terre des hommes met en place dès 2002 une politique plus systématique d'audit local des projets dépassant CHF 50'000 de budget annuel.*

## ETAPE 6 DU CYCLE DE PROJET:

# LA CAPITALISATION





## XXIV. La capitalisation d'expérience

Capitalisation, un mot qu'on entend de plus en plus souvent dans le milieu des organisations de solidarité internationale. Étrange pourtant qu'on utilise ce mot à consonance financière dans un milieu à but non lucratif...

*«Pourquoi le mot «capitalisation»(...) ? Il vient précisément de la différence entre accumulation et capitalisation. L'accumulation, c'est l'entassement de billets sous les matelas, jusqu'au jour où l'on s'aperçoit qu'ils n'ont plus cours. La capitalisation, c'est tout le contraire : c'est l'articulation des expériences entre elles pour les transformer en investissement. C'est un investissement immatériel bien sûr mais n'est-ce pas le plus précieux de tous?».*

Voyons ce qu'on entend par capitalisation chez Terre des hommes.

### 24.1 Définition

Parmi les différentes définitions existantes dans la littérature, Terre des hommes a opté pour les suivantes :

#### **Capitalisation**

Capitaliser, c'est rendre l'expérience partageable

#### **Meilleure pratique**

Terre des hommes considère comme «meilleure pratique» les leçons tirées de succès ou échecs issus d'une ou de plusieurs expériences de terrain ou de domaines situés à l'intérieur de ses axes prioritaires. Une meilleure pratique est identifiée suite à un processus de capitalisation, avoir été vérifiée dans le temps, être potentiellement utile pour d'autres acteurs et être mesurée en termes d'efficacité, d'impact, de viabilité et/ou d'innovation.

Une meilleure pratique est suivie et adaptée constamment et ne constitue pas un «golden standard».

---

1 Pierre Calame – Fondation pour le Progrès de l'Homme (FPH) in Analyse des savoirs et des expériences, Dossier n° 125, 2001.  
Ollitrault-Bégin et Robert et Pierre Calame, 2001.

2 Définition inspirée de Pierre de Zure dans les «Des savoirs et des expériences», Dossier pour l'analyse des savoirs et des expériences, n° 125, 1994.

## 24.2 Pourquoi capitalise-t-on?

Globalement on peut dire qu'on capitalise pour faire connaître des succès à tiers et pour ne pas répéter les mêmes erreurs. On passe à améliorer la qualité par les pratiques – d'où la notion de «meilleure pratique» – en tenant compte et en apprenant des expériences passées (bonnes ou mauvaises).

De par leur mandat, les ONG interviennent dans des domaines et contextes variés mais parfois fort complexes. Elles deviennent du coup détentrices d'expériences accumulées qui dépassent la somme de l'expérience de chacun de leurs membres. Traditionnellement confrontées à une rotation («turnover») importante de personnel, la mémoire institutionnelle, pourtant, s'estompe s'il n'y a pas de mécanismes appropriés pour pérenniser la capitalisation. Celle-ci est un de ces mécanismes.

Quelle différence entre une capitalisation et une évaluation? Même s'il y a certaines similitudes, il ne faudrait toutefois pas procéder à un mélange de genres. Ce sont deux démarches distinctes, dont les différences se situent à plusieurs niveaux.

L'évaluation porte un jugement de valeur globale par une personne extérieure au projet, vue d'une prise de décision (pour assurer le réajustement de l'intervention). Alors que pour la capitalisation, le groupe (l'équipe) qui relate ses expériences et ce qu'il a appris afin que cela puisse servir les autres.

L'évaluation est un instrument de gestion (réajustement) à court terme; la capitalisation est un instrument de progression d'un groupe/d'une institution à long terme.

L'évaluation cherche à convaincre à travers ses conclusions et recommandations; la capitalisation «(...) se préoccupe de présenter au mieux, de manière accessible et avec l'information adéquate pour comprendre, non pour convaincre.

La capitalisation et l'évaluation utilisent donc souvent des méthodes similaires mais complémentaires mais n'ont pas tout à fait le même rôle.

*«La capitalisation (...) s'intéresse bien sûr aux résultats des évaluations existantes, elle en tient compte, aussi bien pour ce qu'elles disent que pour ce qu'elles suggèrent. Elle peut même inclure un peu d'évaluation s'il n'y en a pas encore. Car la comparaison entre ce qui fut prévu, ce qui fut fait et ce qui fut obtenu est toujours utile.*

3 Notamment le fait qu'on met toujours plus l'accent sur les aspects constructifs et de planification en comparant la qualité (voir chapitre précédent «suivi et évaluation»).

4 Même des entretiens de résultats d'une capitalisation peuvent aussi servir au réajustement d'un projet.

5 Pierre de Zutter,

*la capitalisation n'en tirera pas nécessairement des enseignements à voir ce qui peut y être source d'enseignement et y être connaissance à partager.<sup>6</sup>»*

## 24.3 Les domaines de capitalisation

La mission, la culture et l'expérience institutionnelle de Terre des hommes naturellement orienté les domaines prioritaires de capitalisation.

Ainsi Terre des hommes souhaite capitaliser en priorité dans les domaines **santé materno-infantile, de la nutrition, des enfants en situation de rue, des droits de l'enfant (notamment la justice des mineurs et les campagnes thématiques) et du psychosocial.**

A noter que le dispositif mis en place au niveau du siège depuis quelques années est le résultat d'une volonté institutionnelle de cristalliser de la valeur ajoutée par la capitalisation d'expérience, consolider l'aspect d'«organisation apprenante» («learning organisation») les personnes ressources servent de relais et de moteur dans les domaines ci-dessus.

Pour les domaines hors des secteurs ressources mentionnés, thèmes plus transversaux comme le genre («gender»), l'insertion sociale d'enfants marginalisés, le partenariat/le développement institutionnel (processus de mise en œuvre, «capacity building») et l'adoption sont également visés.

La capitalisation sur une multiplicité de domaines est facilitée par l'acquisition et l'installation en 2002 d'un logiciel de gestion électronique de documents. Cette plateforme accessible à tous les utilisateurs de Terre des hommes au siège permet un accès et une diffusion de tous les documents de capitalisation à tout instant. Réparties par mots clés et grâce à un moteur de recherche, chaque équipe pourra accéder à cette base de données afin de partager les informations qu'elle recherche (par exemple l'expérience d'un projet dans un autre pays intervenant dans une problématique similaire).

---

6 Pierre de Zutter,

7 Pour rappel il y a en 2001 5 personnes ressources dans les domaines suivants : Situation de Droits (ESR), Santé materno-infantile (SMI), Nutrition (NUT) et Cycle de vie. Une personne ressource est envisagée pour le domaine du Psychosocial.

## 24.4 Les modalités d'une capitalisation

On l'a vu à plusieurs reprises dans les chapitres précédents de ce manuel, la capitalisation est intimement liée au suivi & évaluation des projets sur le terrain l'apprentissage.

L'apprentissage permanent doit être une des caractéristiques fondamentale organisation et de tout projet. Il faut rendre l'apprentissage systématique, et voir un processus accidentel utile, la découverte et l'apprentissage accidentel ne conduisent pas automatiquement à des mesures correctives, ni à l'adoption de nouvelles en temps utile.

L'apprentissage systématique doit analyser les enseignements tirés au niveau des projets pour qu'on puisse reproduire les facteurs de succès et éviter de répéter les erreurs. L'apprentissage doit en outre savoir reconnaître et respecter la valeur des savoirs locaux et s'appuyer sur eux.

### Plusieurs niveaux de capitalisation

#### Niveau projet/terrain

Dans leur action, les équipes sont sans cesse les témoins de faits porteurs de savoir. Il s'agit d'identifier et de compiler ces faits. On profite de faire parler un agent de terrain sur son expérience pour se rendre compte de la richesse de cette dernière. Malheureusement, cette richesse n'est parfois même pas perçue comme telle. De ce fait, un énorme capital se perd. Il ne peut être mis à disposition d'autrui et l'on ne peut pas s'en servir pour améliorer l'action, ce soit dans le pays même ou ailleurs dans le monde.

**Afin de la rendre plus systématique, Terre des hommes a choisi d'incorporer une étape de capitalisation dans le cycle de projet.** A la fin de chaque phase, une capitalisation du projet (dans son ensemble ou sur un aspect/thème spécifique) est demandée par l'institution; cette démarche, orientée produit, se traduit par un **rapport de capitalisation** dont le canevas est détaillé plus loin. Cette démarche nécessitant un investissement en temps et en ressources humaines, il est important d'y penser lors de la planification/programmation du projet.

Ceci ne veut pas dire qu'il faut attendre la fin d'une phase avant de capitaliser. Les constances le demandent ou le favorisent (par exemple en anticipant un changement de responsable, suite à une crise, en cas de réorientation majeure du projet, de faits sociaux observés qu'il nous semble important de partager, etc.), le terrain peut prendre l'initiative de se lancer dans un processus de capitalisation en cours de projet. En outre,

---

8 Le champ de capitalisation, couverte et le processus se décident en négociation préalable avec le terrain et la délégation.



peut demander au terrain une contribution de capitalisation dans un don

**La capitalisation en fin de phase est donc un minimum nécessaire**

Le **rôle de la délégation** est essentiel dans ce processus. Est-elle qui doit jouer le rôle de **moteur de la capitalisation** dans les pays qu'elle concerne ? On ne le verra plus loin, ici ne veut pas dire que c'est uniquement le ou la délégué(e) qui capitalise, mais la délégation assure que cela se fasse et supervise le processus.

### **Niveau siège**

La capitalisation au siège (principalement au travers des personnes ressources) et sur le terrain sont deux dynamiques complémentaires mais de niveaux différents. La première doit, avant tout, servir de moteur à l'action de l'équipe. La première sert de cadre à la mise en œuvre des politiques institutionnelles, la **capitalisation des meilleures pratiques** et des **stratégies sectorielles** découlent et s'inspirent du processus de capitalisation. Les deux niveaux sont complémentaires car il ne se peut pas avoir une bonne politique dans un domaine si elle n'est pas appliquée sur le terrain.

Au niveau du siège, la cellule ressource Cycle de projet joue un rôle prépondérant en matière de coordination et de moteur dans le processus de capitalisation, notamment de l'outil de gestion électronique de documents.

En résumé, voici les modalités de capitalisation :

### **Qui capitalise ?**

Les acteurs directement concernés par le sujet (au siège, au niveau de l'équipe, ou sur le terrain).

Un/des spécialistes du sujet (par exemple les personnes ressources)

Un auteur qui fait parler les acteurs et qui rédige (ou est responsable de la rédaction).

### **Le processus**

Valoriser les remises en cause et les rectifications

Valoriser le processus (prises de décision)

Rendre un environnement favorable pour capitaliser (temps alloué pour capitaliser)

### **Comment ?**

Rapport de capitalisation intégré dans le système de gestion électronique de documents de Terre des hommes

### **Quand ?**

À la fin d'une phase de projet

Périodiquement : cas de crise, réorientation majeure, faits significatifs que l'on souhaite partager, changement de délégué (turnover), etc.

En continu au niveau du siège  
Sur demande du siège

## 24.5 Le rapport de capitalisation

Ce document de capitalisation doit être synthétique (**maximum 10 pages**)  
processus doit être orienté produit.

### Canevas:

#### 1ère partie *Fiche signalétique (1 page)*

1. Nom Nom du projet, politique, stratégie ou domaine
2. Pays Le ou les pays concernés
3. Sujet, domaine, axe prioritaire
4. Années Début et fin de la période concernée par la capitalisation
5. Personne de contact Nom et titre/fonction
6. Contact: information Adresse, mail, téléphone, fax, etc.
7. Mise en œuvre Qui a mis en œuvre? Partenaire? Qui a été impliqué?
8. Fonds Qui a mis les fonds à disposition? Combien?

*Cette partie se révélera utile pour la recherche par mots clés.*

#### 2ème partie *Résumé (2 pages)*

9. Background, contexte aidant à comprendre le besoin de la pratique; ce qui a poussé à agir.
10. Enoncer en raccourci la finalité et comment le projet s'y prend (mentionner les documents de référence: document de planification...).
11. Evaluation: évaluation réalisée, méthodologie et résultat, les réorientations (ajouter si nécessaire le rapport d'évaluation).

#### 3ème partie *Leçons apprises (7 pages)*

12. Faits significatifs observés.
13. Eléments nécessaires à la compréhension des faits significatifs.
14. Analyse des faits significatifs.
15. Leçons apprises analyse en terme d'efficacité et/ou d'impact, innovation, viabilité, éthique.

Le rôle de la personne-ressource: aller chercher l'information chez les acteurs  
ce sont les acteurs qui font ressortir les faits saillants/significatifs.

### Produit/diffusion:

Ce canevas concerne le produit final. Les produits issus du processus de capitalisation sont aussi d'une grande richesse et devraient être mentionnés en

## 24.6 Le produit/résultat d'une capitalisation

La capitalisation est une composante essentielle de la démarche qualité améliorer les pratiques et éviter les erreurs du passé. Ainsi les rapports de capitalisation des projets ou individuels pourront soit servir de base à la compilation des meilleures pratiques dans le domaine concerné, soit elles nourriront directement différentes stratégies sectorielles, ou les deux à la fois.

La capitalisation n'exprime pas obligatoirement la politique de Terre des hommes, elle est le fruit d'un processus décentralisé qui insiste plus sur les expériences réussies ou les échecs que l'on souhaite partager en fonction des 6 critères de capitalisation : d'efficacité, d'impact, de viabilité, d'éthique et d'innovation.

Si avant toute diffusion de produits de capitalisation en externe un certain minimum de consensus sont nécessaires, il est possible de se faire de manière beaucoup plus libre en interne. La diffusion en interne à travers le système de gestion technique de documents de produits «non finis» ou «imparfaits» est même souhaitable puisqu'elle contribue à leur enrichissement et au partage d'expérience.

### Résumé:

*Capitaliser, c'est rendre l'expérience partageable.*

*La capitalisation est une composante essentielle de la démarche qualité visant à améliorer les pratiques et éviter les erreurs du passé. Les meilleures pratiques qui résultent de la capitalisation nourrissent les stratégies sectorielles concernées.*

*Une meilleure pratique doit avoir été mesurée en terme d'efficacité, d'efficience, d'impact, de viabilité, d'éthique et/ou d'innovation.*

*Evaluation et capitalisation ont certaines similitudes mais sont deux démarches distinctes.*

*La mission, la culture et l'expérience institutionnelle de Terre des hommes orientent les domaines prioritaires de capitalisation.*

*Au niveau terrain, et afin de rendre l'apprentissage plus systématique, Terre des hommes a choisi d'inclure une étape systématique de capitalisation dans le cycle de projet.*

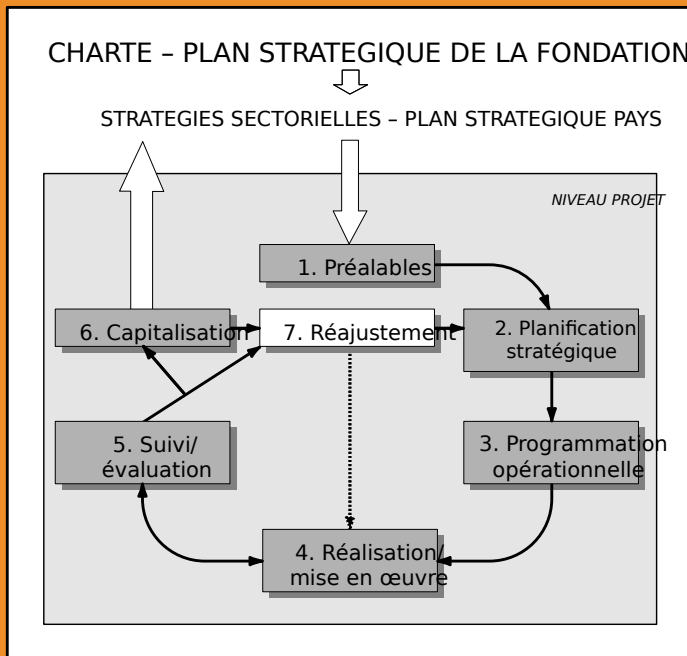
*Les délégations sur le terrain et les personnes ressources au siège sont les moteurs du processus de capitalisation.*

*Le rapport de capitalisation doit être synthétique.*

*La diffusion en interne est libre, même si le produit en question n'est «pas fini» ou «imparfait».*

## ETAPE 7 DU CYCLE DE PROJET:

# LE REAJUSTEMENT OU LE RETRAIT





# XXV. Le réajustement ou le retrait

## 25.1 Le retrait

La phase de retrait peut se présenter sous différentes formes:

**L'autonomisation du projet:** il s'agit du transfert des compétences et responsabilités du projet à une ONG locale nouvellement créée et éma pour la plupart du temps – du dispositif de l'intervention. L'autonomisa accompagnée en règle générale d'un retrait progressif de Terre des ho (d'abord de la gestion du projet, de son financement) étalé sur plusieurs années, dont les modalités sont négociées au cas par cas. Cette démarche nécessite soit la mise en œuvre d'une action de renforcement institutionnel («capacity building») à l'intérieur du projet (axe stratégique d'interven soit elle fait l'objet d'un nouveau projet spécifique qui démarre en mêm que le processus d'autonomisation.

**La remise du projet:** à un partenaire gouvernemental, une ONG existante, une organisation de base existante, etc.

**La clôture du projet:** c'est la fin pure et simple de l'intervention, soit p que le besoin a cessé d'exister, soit le groupe cible peut continuer seul servant les acquis de notre intervention, soit parce que cette dernière était prévue dès le début avec une limite de temps (action ponctuelle en ca gence), soit encore pour cas de force majeure (insécurité/guerre).

Ce sera à Terre des hommes de déterminer, cas par cas en fonction du contexte et des ressources disponibles, quelle forme de retrait semble la plus appropriée. Mis à part les cas de force majeure – par définition imprévisibles – le retrait doit être soigneusement planifié et les dispositifs à mettre en p en compte au moment de la planification.

Rappelons que le retrait du projet peut faire partie intégrante de la logiq tervention (dans ce cas il est une partie intégrante de la phase/cycle du et on a pu l'évaluer), peut faire l'objet d'une nouvelle planification. Dans le dernier cas, on parle alors d'un nouveau projet qui opérera selon des mo probablement très différentes que celles qui ont prévalu lors de la phase chève (projet d'appui institutionnel vs. projet en gestion directe).

## 25.2 Le réajustement

Lorsqu'on parle de réajustement, on se situe dans une perspective de continuité du projet (on dit aussi «renouvellement de phase ou planification d'une nouvelle phase») que celui-ci soit mis en œuvre directement par Terre des hommes ou un partenaire.

S'il intervient en fin de phase d'un projet, le réajustement n'est souvent rien de plus que la planification stratégique de la phase suivante, dans laquelle on intègre les enseignements de la phase en cours.

Cette étape est cruciale pour la qualité de l'intervention, à travers ce qu'on a appris de nos succès et nos échecs du passé qu'on évitera de perpétrer les mêmes erreurs et qu'on améliorera l'efficacité et la pertinence à l'avenir.

On constate ici l'importance d'un bon système de suivi et d'évaluation, qui ne saurait pas quand et comment réajuster notre intervention et l'optimiser.

On peut distinguer trois types de réajustement, faisant appel à un processus décisionnel différent:

### 1. Le réajustement opérationnel

Modifications faites en cours de projet ne dépassant pas le niveau des actions. Ce type de réajustement n'entraîne en règle générale pas de modifications budgétaires et ne change pas la stratégie du projet.

Il peut se faire **à tout moment de l'année**, et les **décisions se prennent sur le terrain**, avec information au siège uniquement en cas de changement conséquent au niveau des actions.

### 2. Le réajustement stratégique

Modifications entraînant un changement de la logique d'intervention du projet au niveau des résultats des axes stratégiques (existants et/ou élaboration d'un nouveau plan). Ce type de réajustement est susceptible d'entraîner des modifications budgétaires.

Il peut se faire:

en cours de route mais **toujours suite à une auto-évaluation par l'équipe** (lors de la revue à mi-parcours du plan stratégique, à d'autres moments de la phase, suite à des «signaux d'alarme» ou en fin de phase).  
ou **suite à une évaluation** du projet (externe ou interne).

---

1 D'autres méthodes de cycle de projet parlent de «révisions conceptuelles» ou «révisions de validation».



Pour que ce réajustement s'opère, **du siège est nécessaire**. Qui décide?

Trois cas de figure:

1. S'il n'y a **pas de modification de l'enveloppe budgétaire du projet** **uniquement des changements mineurs à l'intérieur de celle-ci** (révision de la délégation et du responsable de la zone géographique) avec information au Chef de département et aux éventuels bailleurs de fonds institutionnels.
2. S'il n'y a **pas de modification de l'enveloppe budgétaire du projet** **des changements majeurs à l'intérieur de celle-ci** (modification avec le Chef de département pour savoir quelle procédure adopter (notamment vis des éventuels bailleurs de fonds institutionnels) décision finale par le responsable de la zone géographique
3. S'il y a **modification de l'enveloppe budgétaire du projet**: même procédure que ci-dessus, mais décision finale par le Chef de département.

### 3. Le réajustement extrême

Modifications entraînant un **changement de l'objectif** du projet.

Il faut garder à l'esprit qu'**un changement d'objectif en cours de phase projet devrait être l'exception et non la règle**. L'objectif, représente la base contractuelle de notre projet (vis-à-vis des bailleurs de fonds, partenaires, mais aussi de nos bénéficiaires); si on change l'objectif on modifie. On dit alors que le projet est en **situation de crise**.

Pourtant, pour des raisons parfois totalement externes au projet, un changement d'objectif peut s'avérer nécessaire, voire salutaire; il vaut même mieux le changement avec les parties concernées (partenaires, siège, bailleurs de fonds) plutôt que de garder un objectif dont on sait qu'il est irréaliste et jamais atteint.

Lorsqu'un changement d'objectif est envisagé, il doit être précédé d'une (auto-, interne ou externe) et faire l'objet d'une renégociation avec les partenaires. Ainsi, pour que ce réajustement s'opère, **du siège et le cas échéant, de tous les bailleurs de fonds institutionnel, est nécessaire**.

Qui décide au siège? Le Chef de département sur la base d'une proposition de la délégation et du responsable de la zone géographique, après négociation avec tous les bailleurs de fonds institutionnels du projet.

A noter qu'en cas de partenariat, ce réajustement nécessite un changement de la Convention.

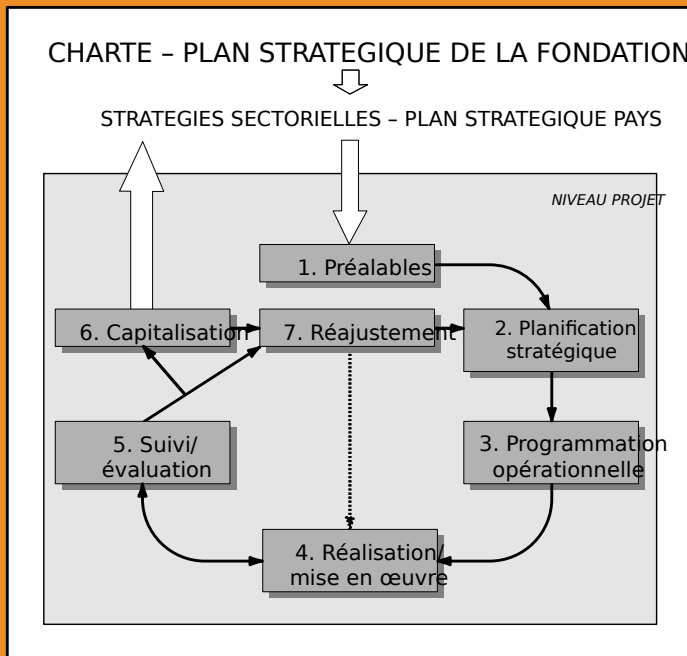
### **Résumé:**

*Le retrait, que ce soit sous forme d'autonomisation, de remise du projet ou de clôture, doit se prévoir – sauf cas de force majeure – lors de la planification. Il peut faire partie intégrante de la logique d'intervention (en tant qu'axe stratégique spécifique) d'un projet en cours ou faire l'objet d'une planification d'un nouveau projet.*

*Lorsqu'on parle de réajustement, on se situe principalement dans une perspective de continuation du projet. Cette étape est cruciale pour la qualité de l'intervention, car c'est à travers ce qu'on a appris de nos succès et nos échecs du passé qu'on évitera de perpétuer les mêmes erreurs et qu'on améliorera l'efficacité, l'efficience et la pertinence à l'avenir*

*On distingue trois types de réajustement (opérationnel, stratégique, extrême), pour lesquels les processus de décision sont à des niveaux différents.*

# GLOSSAIRE, BIBLIOGRAPHIE & INDEX





## XXVI. GLOSSAIRE

Un même terme peut avoir différentes définitions, ce n'est pas utile pour nous de savoir laquelle est la plus correcte selon le dictionnaire ou un courant de pensée donné. Ce qui nous intéresse, c'est d'avoir un langage commun pour éviter les malentendus et pour être sûrs que, chaque terme, nous faisons référence à un même concept.

**Dans ce glossaire, nous définissons les termes clés qui se retrouvent dans les chapitres du manuel (définition Tdh); ce sont celles qui ont été choisies par Terre des hommes et qui devront être utilisées dorénavant par l'ensemble des équipes, pour avoir ce fameux langage commun.**

Nous citerons également, en tant qu'information, quelques définitions données par d'autres institutions telles que la Direction du Développement et de la Coopération Suisse (DDC) et/ou la Commission Européenne/Européenne. **Le Tdh n'y a pas de définition propre à Terre des hommes, nous utiliserons comme référence jusqu'à nouvel ordre celle donnée par la DDC et/ou l'UE.**

### Action

**Définition Tdh:** Une action est l'ensemble des activités conduites par le Tdh pour produire un résultat donné.

*Commentaires: L'action appartient au niveau stratégique, alors que l'activité appartient au niveau opérationnel. Pour cette raison, les activités ne doivent pas être prises en compte dans la réflexion stratégique et ne figurer que dans le plan opérationnel.*

### Activité

**Définition Tdh:** L'activité est un travail, une occupation précise qui fait partie d'une action.

### Acteurs (stakeholders)

**Définition Tdh:** Un acteur est une personne, un groupe ou une institution susceptible de jouer un rôle par rapport au projet ou d'être influencé par ses actions, en bien ou en mal, directement ou indirectement.

*Commentaires: Parmi les acteurs, il y a le groupe cible, par exemple les jeunes mères célibataires. C'est au sein de ce groupe cible que l'on définira les*

c'est-à-dire ceux ou celles avec qui Terre des hommes travaillera directement, par exemple les jeunes mères d'un quartier pauvre fondées sur des phénomènes de rejet.

**Définition DDC:** Les personnes, groupes ou institutions qui sont engagés dans un programme/projet ou concernés par celui-ci.

## Analyse de genre

**Définition UE:** La politique de l'UE en matière de genre dans le cadre de la coopération au développement exige que l'analyse de genre à tous les niveaux (macro, méso, et micro) soit intégrée tout au long du cycle de projet. L'analyse de genre permet d'identifier et d'intégrer des dynamiques de changement relatives aux disparités entre femmes et hommes et suivre leur évolution. L'analyse de genre porte davantage sur les différents rôles (en matière de reproduction, de production et de décision) des femmes et des hommes; leur accès aux ressources et utilisation de ressources; que leurs besoins spécifiques, intérêts et leurs problèmes. Les obstacles à la pleine et équitable participation de toutes les femmes et tous les hommes aux activités du projet et au partage juste des bénéfices entre hommes et femmes.

## Auto-évaluation

**Définition DDC:** Dans une auto-évaluation, les personnes qui sont l'objet de l'évaluation et celles qui évaluent sont les mêmes. Il peut s'agir de personnes individuelles, de groupes, d'institutions. Ce qui caractérise une auto-évaluation, c'est qu'on porte le regard sur le domaine propre de responsabilité. Elle peut être accompagnée par une personne externe mais celle-ci ne joue qu'un rôle de facilitateur.

## Axe stratégique

**Définition Tdh:** Un axe stratégique est une composante de la stratégie qui permet d'atteindre un résultat final.

**Commentaires:** Un axe se compose d'une série de résultats qui se succèdent dans le temps dans une séquence logique, où chaque résultat permet d'atteindre le résultat suivant. Le dernier résultat d'un axe est le résultat final.

## Bénéficiaires

**Définition Tdh:** voir sous «acteurs»

**Définition UE:** Ceux qui bénéficient d'une manière ou d'une autre de la mise en œuvre du projet. Il convient de distinguer les groupes suivants:

1. **Partenaires du projet/bénéficiaires directs:** ceux qui bénéficient d'un financement communautaire en vue de gérer la conception et la mise en œuvre du projet. Il s'agit généralement des ministères, des organismes chargés de l'œuvre etc.;
2. **Bénéficiaires intermédiaires:** ceux qui bénéficient d'un appui dans le cadre du projet en vue de mieux fournir les services au(x) groupe(s) cible(s), par exemple, du personnel de vulgarisation agricole, qui bénéficie des formations pour mieux conseiller les femmes et hommes des ménages d'exploitation agricole;
3. **Groupe(s) cible(s):** groupe/entité qui sera affecté(e) de manière positive par le projet au niveau de l'objectif et qui travaillera en étroite collaboration avec le projet, inversement. Dans le cas du projet de vulgarisation agricole, par exemple, il s'agit «des femmes et des hommes des ménages d'exploitation agricole»;
4. **Bénéficiaires finaux:** ceux qui, au-delà des groupes cibles, bénéficient du projet à long terme au niveau de la société ou du secteur plus large, par exemple, «enfants» grâce aux dépenses accrues dans les domaines de la santé et de l'éducation, les «consommateurs» grâce à l'amélioration de la production et de la commercialisation agricoles, ou encore l'«Etat» en tant que tel dû aux revenus accrues de l'exportation générés par l'amélioration de la production et de la commercialisation agricoles.

## Cadre logique ou Matrice de suivi

**Définition Tdh:** Matrice à double entrée qui présente visuellement les différents niveaux de la logique d'intervention élaborés au cours du processus de planification, et qui sert de base au suivi du projet/programme.

**Commentaires Trop** souvent on considère le cadre logique comme le résultat principal du processus de planification, alors que sa fonction première est de servir de base au système de suivi. C'est pour cette raison qu'à Terre des hommes on appelle également «matrice de suivi». Cette matrice permet en outre la simplification du projet, pour autant qu'elle soit lue en parallèle avec le tableau logique de la stratégie (la matrice seule ne permettant pas d'expliciter entièrement la stratégie/axes stratégiques du projet). De même, si que le tableau synoptique de la stratégie doivent figurer dans tout plan stratégique, que celui-ci soit mis en œuvre directement ou via un partenaire.

**Définition UE:** Matrice qui représente la logique d'intervention, les hypothèses, les indicateurs objectivement vérifiables et les sources de vérification du projet.

## Capitalisation

**Définition Tdh:** Capitaliser, c'est rendre l'expérience partageable.

*Commentaires:* la capitalisation est aussi une étape du cycle de projet et un processus visant à l'identification des meilleures pratiques.

## Champ d'intervention

**Définition Tdh:** On désigne par champ d'intervention, à la fois, le secteur d'intervention (par exemple, la nutrition), le lieu, les acteurs, la période de temps, les domaines d'action directement concernés par la stratégie du projet.

## Critères d'appréciation du projet

**Définition Tdh:** Critères faisant partie des valeurs et principes d'action de la Fondation – tels qu'exprimés dans le plan stratégique de la Fondation – et permettant de jeter différents « regards » qui sont autant de critères contribuant à l'appréciation transversale de notre projet. Ils comprennent la viabilité, la pertinence, la participation, les impacts, le genre, l'approche réseau, la gestion de cycle de projet, le renforcement des capacités locales (capacity building).

*Commentaires:* Ces critères sont exigés par la grande majorité des bailleurs de fonds dans les demandes de financement. Ils sont complétement à l'efficacité, à l'impact et la pertinence. Il s'agit de critères clés pour apprécier l'ensemble d'un projet lors d'une évaluation (critères qualité d'un projet de développement). À ce titre, ils doivent être suivis tout au long de la mise en œuvre du projet.

**Définition UE (appelés « facteurs de qualité » dans la méthode Cycle de projet de l'UE):** Critères connus pour leur impact significatif sur la viabilité de ces générés par les projets dans lesquels ils passent être pris en compte dans la conception et la mise en œuvre de chaque projet. Ils comprennent l'appropriation par les bénéficiaires, la viabilité économique et financière, les aspects socio-culturels, l'égalité hommes/femmes, les technologies appropriées, la protection de l'environnement, les capacités institutionnelles et de gestion.

## Cycle de projet

**Définition Tdh:** Les 7 étapes du déroulement d'une phase de projet: (1) les objectifs, (2) la planification stratégique, (3) la programmation opérationnelle, (4) la réalisation/mise en œuvre, (5) le suivi & l'évaluation, (6) la capitalisation d'expérience, (7) le réajustement ou le retrait.



*Commentaires:* Il existe plusieurs «écoles» et le contenu de chaque étape d'un cycle de projet façon Terre des hommes sont les plus mentionnées ci-dessus. Le cycle de projet fournit également une structure visant à garantir la consultation de toutes les parties prenantes et la mise à disposition d'informations pertinentes afin de faciliter la prise de décision éclairée à chaque étape de la vie d'un projet à partir de documents clés.

*Définition DDC:* Système qui intègre les différents éléments de déroulement d'un programme/projet (identification, planification, mise en œuvre, évaluation, suivi et reporting). Ceux-ci forment un tout, ils sont interdépendants quant à leur mise en œuvre et s'inscrivent dans une suite chronologique.

*Définition UE:* Le cycle de projet suit la vie d'un projet, de sa conception à son achèvement. Il sert de cadre pour assurer la consultation des parties prenantes, identifier les besoins, les attentes, les exigences en termes d'informations, et les responsabilités à chaque phase pour prendre des décisions de manière éclairées à chaque phase. Le cycle de projet se sert de l'évaluation pour tirer des leçons à prendre en compte dans la conception de programmes et projets futurs.

## Dispositif de communication

**Définition Tdh:** Un dispositif de communication est un ensemble de mesures concrètes qui permettent à tous de prendre part activement aux échanges.

*Commentaires:* Un bon dispositif de communication doit permettre de dépasser les obstacles de la communication. Les obstacles peuvent être dus à des différences de langue, de langage, de formation, de statut, de genre ou de génération. Les mesures prises doivent permettre d'avantager dans la communication ceux qui sont en situation défavorable.

## Efficacité

**Définition Tdh:** Critère mesurant le degré de réalisation d'un objectif ou de résultats par rapport à ce qui a été planifié, la qualité obtenue et les chemins parcourus pour les obtenir (stratégie).

*Définition DDC:* L'efficacité questionne dans quelle mesure un programme ou un projet a atteint les objectifs qu'il s'est fixés.

*Définition UE:* Mesure dans laquelle les résultats ont contribué à la réalisation de l'objectif. L'efficacité prend en compte la mesure dans laquelle les hypothèses critiques ont affecté les accomplissements du projet.

## Efficiency

**Définition Tdh:** Critère mesurant les ressources (humaines, financières, matérielles) utilisées par rapport à l'objectif ou aux résultats (quantité et qualité) obtenus en parcourant les chemins parcourus pour les obtenir (stratégie).

*Définition DDC:* L'efficacité compare l'utilisation des moyens (personnel, matériel et temps) avec les résultats obtenus («input – output»).

*Définition UE:* Le fait que les résultats aient été atteints à des coûts raisonnables. Mesure dans laquelle les moyens et les activités ont été convertis en résultats de qualité des résultats atteints.

## Evaluation

**Définition Tdh:** L'évaluation est un examen indépendant et objectif, à un moment donné, de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficace, de l'impact et de la viabilité d'un projet, afin de faciliter la prise de décision et de tirer les leçons de nos expériences antérieures.

*Commentaires:* Une évaluation implique la participation d'une personne extérieure au projet/programme, c'est-à-dire qui n'est pas en lien direct permanent avec celui-ci (employée du projet ou impliquée dans sa supervision directe au sein du projet). On distingue entre une évaluation interne (personne employée par Terre des hommes dans un autre secteur d'activités, personnes ressources, autres, secteur géographique, etc.) et une évaluation externe (personne non employée par Terre des hommes, ex. consultant, autre organisation, bailleur de fonds).

*Définition DDC:* L'évaluation se demande si nous faisons les bonnes choses et si nous les faisons bien.

*Définition UE:* Appréciation périodique d'un projet en termes d'efficacité, d'impact, de viabilité et de pertinence dans le cadre des objectifs fixés. Elle est généralement faite comme analyse indépendante portant sur le contexte, les résultats, les activités et moyens déployés en vue de tirer des leçons susceptibles d'orienter la prise de décision.

## Fait significatif

**Définition Tdh:** C'est un événement qui frappe l'observateur.

*Commentaires:* On décide de retenir un fait comme significatif non pas parce qu'on a déjà une explication, mais simplement parce qu'il a attiré notre attention. On suppose qu'il a des choses à nous apprendre.

## Finalité

**Définition Tdh:** La finalité est le but idéal, l'aspiration suprême du projet ultime. Elle désigne l'état futur positif, niveau élevé auquel contribue notre intervention. C'est ce qui donne un sens à tout ce que nous faisons.

**Commentaires:** Pour être réalisée, la finalité a besoin de l'action d'un ensemble de personnes. Pour cette raison, sa réalisation va au-delà de la portée du projet qui ne peut que contribuer à son accomplissement.

**Définition DDC:** Objectif de développement à long terme auquel contribue le projet/programme avec ses résultats (outcomes) mais la réalisation de cet objectif se trouve hors du domaine de responsabilité du projet/programme et dépend de d'autres influences.

## FORA

**Définition Tdh:** Finalité, Objectif, Résultats, Actions : les quatre éléments fondamentaux de la logique d'intervention.

**Commentaires:** Nous avons opté pour décrire la stratégie à travers les résultats, qui représentent les étapes du chemin stratégique. C'est une manière synthétique. En réalité, une stratégie inclut aussi les méthodes, les ressources, les acteurs, etc.

## Genre

**Définition UED:** Différences sociales imputées et acquises auprès des femmes et des hommes, et qui évoluent avec le temps et diffèrent d'une société (ou groupe) à l'autre. Le genre doit être distingué du sexe, qui se réfère aux différences biologiques entre femmes et hommes.

## Hypothèse

**Définition Tdh:** Une hypothèse est une affirmation provisoire que l'on s'engage à se vérifier.

**Commentaires:** Une hypothèse est une affirmation et non une question.

## Impact

**Définition Tdh:** L'impact est un effet, prévu ou imprévu, positif ou négatif, produit par le projet sur son environnement.

**Commentaires:** Les impacts sont tous les changements directs ou indirects, positifs ou négatifs, attribuables au projet.

indirectement, le projet et qui sont au-delà de sa portée. Alors que les résultats ont des effets que le projet est en mesure de produire, les impacts sont des effets qui échappent à sa maîtrise et peuvent affecter les acteurs du projet aussi bien que son environnement.

**Définition de la DDC:** L'impact est constitué par l'ensemble des conséquences – voulues ou non – d'un projet (socio-économiques, écologiques, etc.) qui se produisent au-delà de son champ de responsabilité.

## Indicateur

**Définition Tdh:** Un indicateur est une description opérationnelle de l'objectif et des résultats de notre projet (quantité, qualité, groupe cible et localisation) permettant d'en mesurer la réalisation de manière fiable et avec des ressources humaines et financières limitées.

**Commentaires:** Nous nous concentrons ici sur les indicateurs de résultats/d'objectifs. Les indicateurs peuvent aussi être utilisés pour décrire l'évolution d'un contexte, de processus ou d'impacts. Souvent, les bons indicateurs ne sont « verts » que pendant l'action grâce au système de suivi, il ne faut donc pas hésiter à revoir et trouver des indicateurs plus pertinents lors des révisions périodiques de la stratégie du projet. Dans certains cas il n'est pas nécessaire d'inventer des indicateurs, soit parce que les résultats sont immédiatement mesurables soit qu'il existe déjà des valeurs de référence ou valeurs seuils, par exemple dans le domaine de la santé ou de la nutrition. Un bon indicateur est SMART. C'est en fait le plus significatif qu'on ait pu prévoir (lors de la planification ou observé pendant la réalisation) pour mesurer la performance qualitative et quantitative du projet.

**Définition par la DDC:** Un indicateur est une variable dont la forme indirectement sur des différences qualitatives ou quantitatives se manifestant dans une période de temps donnée. Elle permet de simplifier des réalités complexes et de les réduire à des dimensions observables.

## Limites

**Définition Tdh:** Les limites sont tout ce qui circonscrit notre action et lui fixe un cadre.

**Commentaires:** Les limites ne sont pas à proprement parler des forces contraignantes, car elles ne contraignent pas forcément notre stratégie, mais plutôt des contraintes dont il faut tenir compte.

## Matrice de suivi

**Définition Tdh:** voir sous «cadre logique»

## Meilleure pratique

**Définition Tdh:** La Terre des hommes considère comme meilleure pratique les leçons tirées des succès ou échecs issus d'une ou de plusieurs expériences dans des domaines situés à l'intérieur de ses axes prioritaires. Une pratique est identifiée suite à un processus de capitalisation. Elle a été vérifiée dans le temps, est potentiellement utile pour d'autres acteurs et être mesurable en terme d'efficacité, d'impact, de viabilité économique et/ou d'innovation.

*Commentaires:* Une meilleure pratique est suivie et adaptée constamment, elle constitue pas un «golden standard».

## Mission exploratoire

**Définition Tdh:** Démarche intervenant durant la première étape du cycle de projet, avant d'entamer la planification stratégique de nouveaux projets, destinée à identifier le champ et les modalités d'intervention et à analyser le contexte.

*Commentaires:* Une mission exploratoire peut être conduite par une équipe de la Terre des hommes ou par une personne externe, du lieu, du contexte et du type d'intervention.

## Modèle d'action

**Définition Tdh:** Le modèle d'action concerne l'approche du projet et la manière dont il intervient auprès des bénéficiaires. Il est en relation étroite avec les stratégies sectorielles (lorsqu'elles existent).

*Commentaires:* Les modèles d'action sont des «stratégies» récurrentes, des manières de percevoir et d'agir qui se répètent tout au long de la mise en œuvre. Ces modèles régissent le comportement du projet, il est donc important de les identifier clairement (notamment lorsqu'il n'y a pas de stratégie sectorielle définie) et de suivre leurs performances, leur efficacité et leur cohérence avec la philosophie de Terre des hommes.

## Moyens de vérification

**Définition Tdh:** Ce sont les sources/moyens qui permettent de trouver l'information nécessaire pour la mesure d'un indicateur.

*Commentaires: Il peut s'agir, par exemple, de fiches de suivi, des résultats d'une étude ou d'une enquête, d'interviews,*

## Objectif

**Définition Tdh:** L'objectif est l'état que le projet se propose d'atteindre à la fin d'une phase. C'est la clé de voûte de la stratégie du ressort et de la responsabilité du projet.

*Commentaires: Un objectif indique ce à quoi l'on veut aboutir concrètement, un temps donné pour contribuer à atteindre un objectif. La description de l'état futur positif dans lequel se trouve la population bénéficiaire à la fin de la phase de projet et grâce à l'action de cet état a des effets durables, est mesurable même si l'objectif lui-même n'est pas quantifié.*

## Obstacles

**Définition Tdh:** Les obstacles sont tout ce qui empêche de réaliser ce que nous avons prévu.

*Commentaires: Certains obstacles sont prévisibles, comme par exemple le fait que des acteurs hostiles à notre intervention vont essayer de nous entraver. Mais tous les obstacles ne sont pas prévisibles et il faut avoir conscience que ce que nous avons planifié peut être contrarié par des éléments imprévisibles et insoupçonnables.*

## Pertinence

**Définition Tdh:** Critère mesurant l'adéquation entre l'objectif ou les résultats atteints par rapport aux besoins et aux attentes du groupe cible, d'autres termes ce qui permet au groupe cible de progresser dans la résolution de son problème avec le plus d'acuité et de se diriger ainsi vers la situation « améliorée » recherchée.

*Définition DDC: La pertinence qualifie la relation entre les objectifs de développement – ou prestations fournies – et les questions est « faisons-nous les bonnes choses ? » par rapport aux priorités, dans le contexte, par rapport aux besoins des groupes cible/bénéficiaires.*

*Définition UE: Le caractère approprié des objectifs du projet par rapport aux problèmes réels, aux besoins et priorités des groupes cibles et bénéficiaires envisagés, auxquels le projet est supposé répondre, ainsi que par rapport à l'environnement social et politique dans lequel le projet est mis en œuvre.*

## Phase du projet

**Définition Tdh:** Une phase est la période de temps couverte par la planification stratégique et correspondant à un cycle de projet. Chaque phase possède donc son objectif propre et sa stratégie.

*Commentaires:* Un projet sur le long terme peut être découpé en plusieurs phases, d'une durée moyenne de un à trois ans en fonction du contexte d'intervention. La méthode de cycle de projet traitée dans ce manuel s'applique sur une phase de projet.

## Planification

**Définition Tdh:** La planification est le processus collectif de construction de la stratégie d'une phase du projet.

*Commentaires:* La planification ne doit pas être confondue avec le plan stratégique du projet qui est le produit du processus de planification.

## Plan stratégique de projet

**Définition Tdh:** Le plan stratégique de projet est le document de référence qui décrit la stratégie sur une phase du projet.

*Commentaires:* Le plan stratégique du projet ne doit contenir que les éléments qui ont une valeur stratégique. Les détails de la réalisation de la stratégie doivent être mentionnés dans le plan d'opération.

## Potentialité

**Définition Tdh:** Une potentialité est une ressource latente.

*Commentaires:* Pour qu'une potentialité devienne une ressource, il faut la reconnaître et créer les conditions pour qu'elle puisse se développer.

## Préalables

**Définition Tdh:** Première étape du cycle de projet, consistant à identifier le champ d'intervention, à fixer le cadre institutionnel du futur projet ou phase de projet (enveloppe financière, modalités de mise en œuvre), ainsi qu'à vérifier son adéquation avec la mission, les documents stratégiques et les principes d'action de Terre des hommes.

*Commentaires:* Cette étape doit aboutir sur un avant-projet qui doit servir à l'obtention d'un feu vert institutionnel avant de passer à l'étape de la planification.

## Problème

**Définition Tdh:** Les problèmes sont des faits qui provoquent des difficultés et qui causent des souffrances ou, du moins, un malaise. Ce sont eux qui rendent une situation insatisfaisante.

*Commentaires:* Les problèmes ont surtout une existence subjective. Ils existent pour ceux qui les voient comme tels et seulement pour eux. Nous avons tendance à penser que les solutions ne sont que la négation pure et simple du problème; cette tendance peut nous mener à des impasses et ne pas considérer les solutions qui pourraient être plus efficaces.

## Programme

**Définition Tdh:** Un programme est un ensemble de projets individuels. L'ensemble peut être défini sur une base géographique (programme pays, p.ex. programme Burundi) ou sur une base thématique (programme Droits de l'enfant).

*Commentaires:* La définition thématique nous provient de la DDC. Que ce soit sur base géographique ou thématique, les bénéfices/la valeur ajoutée d'un programme doivent typiquement être plus élevés que la somme des bénéfices ajoutée de chaque projet pris individuellement.

**Définition DDC:** Un programme réunit un ensemble de projets qui, ensemble, poursuivent une finalité commune ou semblable. Mais un programme est plus que la simple somme de ses parties.

## Projet

**Définition Tdh:** Un projet est un effort complexe pour atteindre un objectif, devant respecter un échéancier et un budget, typiquement est unique, a un début et une fin et se démarque des opérations courantes de l'organisation.

*Commentaires:* Les projets sont en général non répétitifs dans l'organisation et sont liés à l'innovation (au sens le plus large du mot).

**Définition DDC:** C'est un ensemble d'activités planifiées en vue d'atteindre un objectif, dans un temps et un lieu délimités et avec un budget précis.



du travail, mandat et les responsabilités d'exécution, les objectifs, les modalités de collaborations de type multidisciplinaire entre des personnes et des institutions.

**Définition UES** Série d'activités avec des objectifs précis pour produire un résultat spécifique dans un délai donné.

## Réajustement

**Définition Tdh** Etape du cycle durant laquelle le projet est amélioré en tenant compte des leçons apprises par le suivi, la capitalisation et/ou l'évaluation.

**Commentaires** On distingue trois types de réajustement : opérationnel (en continu), stratégique (périodiquement) et extrême (exceptionnel).

## Résultat

**Définition Tdh** Le résultat est un état qui doit être atteint à une échéance donnée, dans le courant de la phase du projet. On distingue entre les résultats finaux (aboutissement d'un axe stratégique, contribuant à l'atteinte des objectifs du projet) et les résultats intermédiaires (étapes vers l'accomplissement d'un résultat final).

**Commentaires** La finalité, l'objectif, le résultat appartiennent à la même famille. Les fins sont de niveaux différents. L'atteinte des résultats à obtenir constitue la stratégie du projet.

## Ressources

**Définition Tdh** Une ressource peut être un être humain, une personne ou un groupe qui permet de mener l'action. En gros, une ressource, c'est une personne ou un groupe qui est à notre disposition et peut servir à atteindre notre objectif.

## Risques

**Définition Tdh** Les risques, c'est tout ce qui pourrait devenir un obstacle à la réalisation d'un projet, soit prévisible ou non.

## Scénario d'avenir

**Définition Tdh** C'est la description d'une situation future par des faits et des situations et des événements.

**Commentaires** Il s'agit de décrire et non pas de faire des théories ou de formuler des intentions. Le scénario est un outil pour structurer notre représentation de l'avenir.

*futur dans lequel nos décisions d'aujourd'hui devraient jouer un rôle. doit nous permettre de prendre de bonnes décisions et de construire de pu stratégies.*

## Stratégie

**Définition Tdh:** La stratégie est organiser l'action de manière construite et consensuelle pour atteindre un objectif.

*Commentaires: Une stratégie est en général constituée de plusieurs axes (ou sous-axes) stratégiques aboutissant chacun à un objectif spécifique. Les critères de réalisation de tous les résultats finaux pour évaluer si une stratégie est bonne (gagnante) ou mauvaise (perdante) sont: l'efficacité (atteinte de l'objectif), l'efficience (grands résultats pour un coût raisonnable) et la cohérence (adéquation des moyens et des fins).*

## Stratégie sectorielle

**Définition Tdh:** Document de référence sur un thème donné décrivant la vision (finalité), la politique et la méthodologie à appliquer pour les projets concernés par ce thème. La stratégie sectorielle est le résultat principal de la capitalisation des meilleures pratiques.

*Commentaires: On compte 4 stratégies sectorielles à Terre des hommes en 2001: la santé materno-infantile, la nutrition, les droits de l'enfant et les enfants en situation de rue.*

## Suivi

**Définition Tdh:** Le suivi est un ensemble de tâches de la gestion du projet qui se poursuivent tout au long de sa réalisation. Il permet de prolonger d'une part la réflexion stratégique menée lors de la planification et d'autre part de garantir de garder le cap. Le suivi stratégique permet d'autre part de mesurer l'avancement des travaux (actions/activités) et l'utilisation des ressources (humaines, matérielles, financières) pour optimiser l'intervention et d'expliquer les écarts: c'est le suivi opérationnel. Le but du suivi est de garantir le succès du projet (efficacité, efficience, pertinence).

*Commentaires: Le processus de suivi se décline en trois étapes principales: la collecte de données, l'analyse et le réajustement.*

**Définition DDC:** Choix conscient de champs d'observation et collecte et production consciente et ciblée d'information pendant la mise en œuvre d'un projet / p

Elément essentiel pour le pilotage est défini lors de la planification. Or, il faut que divers niveaux de résultats, processus, impact et contexte.

Définition UE: Collecte, analyse et utilisation systématiques et continues d'informations au service de la gestion et de la prise de décision.

## Termes de référence

Définition DDC: Description des objectifs, des actions, des résultats attendus, méthodologie à appliquer pour des tâches spécifiques et à court terme. Normalement utilisé pour définir le mandat d'un/e consultant(e) pour une évaluation externe d'un projet ou programme.

Définition UE: Les termes de référence définissent les tâches assignées tant ils décrivent le contexte de la problématique, activités prévues, moyens et les résultats escomptés, échéances ainsi que le profil du contrat recherché.

## Viabilité

**Définition Tdh:** Un projet ou un programme peut être considéré comme viable lorsqu'il est capable de garantir des avantages (effets bénéfiques) sur une période suffisamment longue après que l'assistance externe ait cessé qu'il s'agisse de financement, d'assistance technique ou organisationnelle.

Commentaires: Dans le concept de viabilité, question de la persistance des avantages, et non nécessairement de la survie du projet/du programme. Tous les autres critères d'appréciation de la viabilité doit faire l'objet d'un suivi périodique; une équipe de projet doit être au clair à tout moment sur les caractéristiques de la viabilité des bénéfices qu'elle apporte au groupe cible. Ce critère est naturellement différemment lors d'un projet d'urgence.

Définition DDC: La viabilité est un objectif prioritaire du développement à long terme. La projection qui va au-delà de la durée de l'action est vraiment viable lorsque les changements induits (effets, etc...) se prolongent et se développent plus largement.

Définition UE: Probabilité que les bénéfices produits par le projet continuent d'être perçus une fois la contribution financière externe terminée.



## XXVII. BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages en français

Bourassa B., Serre F., Ross D., *Apprendre de son expérience*, l'Université du Québec, 1999

Collectif, *Réinventer le présent - Quelques jalons pour l'avenir*, INDDA/GRAP Sahel, Dakar 1993

Dörner D., *La logique de l'éducation*, Flammarion, 1997

Fino D. et al., *Le système de Programmation - Suivi - Evaluation (PSE) dans la démarche d'appui institutionnel*, EDAT itinéraires, Genève, 1996

Fino D., Ghinet S., *Démarche d'appui institutionnel - Analyse des acteurs à un processus de renforcement institutionnel*, EDAT itinéraires, Genève, 1995.

Godet M., *De l'anticipation à l'action - Manuel de prospective et de stratégie*, Dunod, Paris, 1991

Haering A-L., *La qualité de l'action sociale et son évaluation*, IES Editions, 2000

Kourilsky-Belliard D., *Du désir au plaisir de changer, comprendre et provoquer le changement*, L'Arche Editions, 1995

Beaudoux D., De Crombrughe G., Pouxchamps G., Gueneau M., Nieuwkerk M., *Cheminements d'une action de développement - De l'identification à l'évaluation*, L'Harmattan, 1992

De Zutter P., *Des histoires des savoirs et des habiletés, l'expérience est un capital. Réflexion sur la capitalisation de l'expérience*, Fondation pour le Progrès de l'Homme, Série Dossiers pour un débat N°35, FPH 1994

Ollitrault-Bernard A., Robert S., De Zutter P., *Analyser et valoriser un capital d'expérience - Repères pour une méthode de capitalisation*, Documents de travail des éditions Charles Léopold Mayer N°125, FPH 2001

Le projet Sphere, *Charte humanitaire et normes minimales pour les interventions de catastrophe*, Oxfam Publishing, 2000 (disponible via [www.sphereproject.org](http://www.sphereproject.org))

---

1 Il ne s'agit que de quelques ouvrages ou de documents, disponibles en ligne, qui ont été forcément servis de référence à l'élaboration de ce manuel afin de donner une idée aux lecteurs sur ce que

Le projet Sphère/Module de formation «Sphère et le Cycle du Projet» sur [www.sphereproject.org](http://www.sphereproject.org), 2001.

Groupe de travail «Auto-analyse et suivi» UNITE – GRAD *De à outils d'analyse, de suivi et d'évaluation*, Edition GRAD, 1994

Commission Européenne/EuropeAid Office de Coopération *Maîtrise du Cycle de Projet*, mars 2001 (disponible via [www.europa.eu.int/comm/europeaid/evaluation/methods](http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/evaluation/methods))

Commission Européenne / EuropeAid Office de Coopération *Gestion du Cycle de Projet*, guide récapitulatif des formations, février 2001 (ibid.)

Commission Européenne / ECHO, *Mécanisme de l'aide humanitaire*, 1999, disponible via [www.europa.eu.int/comm/echo](http://www.europa.eu.int/comm/echo) )

Direction du Développement et de la Coopération (DDC), *Instruments de Travail pour la Planification, l'Evaluation, le Suivi et la Réalisation (ISER)*, 1991, disponible via [www.deza.admin.ch](http://www.deza.admin.ch) )

Comité d'Aide au Développement (CAD)/Organisation de Coopération et Développement Economique (OCDE), *L'évaluation et l'efficacité de l'aide*, 2000 (disponible via [www.oecd.org](http://www.oecd.org) )

Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), *Le suivi dans le cadre d'orientation pour les projets de Coopération*, 1998 (disponible via [www.gtz.de](http://www.gtz.de))

Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), *Cycle de Projet (GCP) et Planification des Projets par Objectifs (PZO)*, 1998 (disponible via [www.gtz.de](http://www.gtz.de))

Groupe URD – Sous la direction de Pirotte C., Grünewald F., Husson B., *Entre ur et développement. Pratiques humanitaires en karachi*, 1997

Groupe URD, *Base de données documentaire sur l'évaluation et la qualité*, [www.ur.org](http://www.ur.org)

Department for International Development (DFID)/Institute of Development Studies (IDS) University of Sussex, *Approche sur les moyens d'existence durables*, [hoods.org](http://www.ihd.ac.uk/hoods.org)

## Ouvrages en anglais

Allison M., Kaye J., *Strategic Planning for Nonprofit Organizations – A Practical Workbook*, John Wiley & Sons, 1997

Bryson J., Alston F., *Creating and Implementing Your Strategic Plan - A Workbook for Nonprofit Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, 1996

Bryson J., *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, 1995

Sanders T., *Strategic Thinking and the New Science - Planning in the Midst of Complexity and Change*, The Free Press, New York, 1998

Tarlow M., *Navigating the Maze*, McGraw-Hill, 1999

European Commission / EuropeAid Co-operation Office, *Project Cycle Management*, March 2001 (available via [www.europa.int/comm/europeaid/evaluation/methods](http://www.europa.int/comm/europeaid/evaluation/methods))

European Commission / EuropeAid Co-operation Office, *Project Cycle Management Training Courses Handbook*, February 2001 (ibid.)

European Commission / Echo, *Manual for the Evaluation of Humanitarian Aid*, 1999 (available via [www.europa.eu.int/comm/echo](http://www.europa.eu.int/comm/echo))

Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC), *WSDG Instruments for Planning, Evaluation, Monitoring and Transference*, 1991-2000 (FEMA), available via [www.deza.admin.ch](http://www.deza.admin.ch))

Development Assistance Committee (DAC) / Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), *Evaluation and Aid Effectiveness*, 1999 Series 2000 (available via [www.oecd.org](http://www.oecd.org))

Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), *Project Monitoring: An Orientation for Technical Cooperation Projects*, 1998 (available via [www.gtz.de](http://www.gtz.de))

Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), *Project Cycle Management (PCM) and Objectives-Oriented Project Planning (ZOPP)*, 1996 (available via [www.gtz.de](http://www.gtz.de))

Save the Children, *Toolkit: A Practical Guide to Assessment, Monitoring, Review and Evaluation Development Manual*, N° 1995 (available via [www.savethechildren.org.uk](http://www.savethechildren.org.uk))

The Sphere Project, *Humanitarian Charter and Minimum Standards in Disaster Relief*, 2000 (available via [www.sphereproject.org](http://www.sphereproject.org))

Department for International Development (DFID)/Institute of Development Studies (IDS) University of Sussex, *Sustainable Livelihoods Approach*, [livelihoods.org](http://livelihoods.org)

U.S.Agency for International Development (USAID)/Office of Foreign Disaster Assistance (OFDA), *Field Operations Guide for Disaster Assessment and Response*, 1998 (available via [www.info.usaid.gov/ofda](http://www.info.usaid.gov/ofda) )

## Ouvrages en espagnol

Drucker, P., *Las cinco preguntas más importantes que formularse sobre su organización sin fines de lucro*, Ed. Corra, Buenos Aires, 1995

Mendonça Ferreira S., *Creación de una Fundación*, 1998

Quintero Uribe V., *Construcción de indicadores de impacto*, FES, Bogotá, 1998

Salgueiro A., *Planificación - El arte de establecer objetivos*, Alameda, Quito, 1997

Varios autores, *Reinventar el presente - Algunos hitos de la historia del Sahel - ENDA América Latina*, Bogotá, 1994

Comision Europea / EuropeAid Oficina de Cooperación, *Manual Gestión del Ciclo del Proyecto*, Marzo de 2001 ([www.europa.eu.int/comm/europeaid/evaluation/methods](http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/evaluation/methods))

Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE), *Serie de Instrumentos de Trabajo para Planificación, Evaluación, Monitoreo y Aplicación (PEMA)*, 2000 ([www.deza.admin.ch](http://www.deza.admin.ch) )

Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), *El seguimiento y la evaluación de proyectos de cooperación*, 1998 ([www.gtz.de](http://www.gtz.de) )

Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), *Ciclo del Proyecto (PCM) y Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos (ZOPP)*, 1998 ([www.gtz.de](http://www.gtz.de))

## Ouvrages en portugais

Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), *Manual de Gestão de Projetos em Português*, 1998 ([www.gtz.de](http://www.gtz.de) )

Oliveira D., *Planejamento Estratégico*, Editora Atlas, São Paulo, 1997

Hartmann LF., *Gerenciamento pelo Planejamento Estratégico*, Cometa, Chapecó/SC, 1997

Fischmann A., *Arnold Ribeiro de Almeida, Planejamento Estratégico na Prática*, Editora Atlas, São Paulo, 1990



# Index

## aN° page

accountability II-1, XXI-3, XXI-21  
acteurs II-2, IV-7, V-2, VI-3, VIII-1 à 4, XII-2, XVII-3, XXI-6,  
XXII-7, XXIV-5, XXVI-1  
actions II-4,  
IV-1, IV-5, V-2, XIII-2, XIII-7, XIII-12, XIV-3 à  
4, XIX-2, XIX-4, XXI-12, XXI-15, XXII-4, XXII-8,  
XXVI-1  
activités  
IV-5, XIII-2, XIV-5, XIX-2 à 4, XXI-12, XXI-15,  
XXII-3, XXVI-1  
adversaires VIII-3  
alliés VIII-3  
auto-évaluation XXI-1, XXI-16, XXV-2, XXVI-2  
autonomisation d'un projet II-9, XVI-9, XXI-12, XXIV-3, XXV-1  
axe stratégique XIII-2,  
XIII-5 à 6, XIV-2, XIV-4, XXI-8, XXII-4,  
XXII-6, XXVI-2

## b

bénéficiaires II-2,  
II-4, IV-7, IV-9, VII-2, VIII-3, XIII-8, XV-1,  
XVI-5, XXI-11, XXVI-2

## c

cadre logique  
XIV-1 à 4, XIV-12, XVII-3, XXI-15 à 16, XXII-6,  
XXVI-3  
calendrier XIX-2, XIX-4, XXI-12, XXI-15  
capacity building  
II-9, XXI-12, XXII-8, XXIV-3  
capitalisation II-8, IV-2, XXI-3, XXIII-2, XXIV-1 à 18, XXVI-4  
champ d'intervention III-1  
à 2, XXVI-4  
champs d'application du projet  
XXI-5 à 13  
clôture du projet  
II-9, XXV-1  
conditions critiques  
XIV-3, XIV-9, XVII-3, XXI-9, XXII-7  
critères d'appréciation du projet  
XV-1 à 10, XVII-3, XXI-10, XXII-8, XXVI-4  
cycle de projet  
II-1 à 10, XXVI-4

## d

dimension opérationnelle I-1, IV-6, XIX-1  
dimension stratégique I-1, IV-6, XIX-1

dispositif de communication IV-8, XXVI-5  
durabilité voir sous «viabilité»

## e

effet papillon XIII-9, XIII-12  
efficacité IV-1, XIII-8, XV-3, XXI-2, XXI-5, XXI-8, XXIII-1, XXIV-1, XXVI-5  
efficience IV-1, XIII-8, XXI-2, XXI-5, XXI-8, XXI-19, XXIII-1, XXIV-1, XXVI-6  
évaluation II-7, III-1, IV-1, XXI-1, XXIII-1 à 4, XXIV-2, XXV-3, XXVI-6

## f

fait significatif XXI-19, XXVI-6  
finalité II-6, V-2, I-1 à 2, XII-1, XIII-2, XIV-2, XVII-3, XXI-7, XXII-7, XXVI-6  
FORA IV-5, XIV-1, XXI-7, XXVI-7

## g

genre V-3, XVI-1, XVI-6, XVII-3, XXI-11, XXII-8, XXIV-3, XXVI-7  
groupe cible II-2, III-1 à 2, XVI-3, XXI-6, XXI-11, XXV-1

## h

hypothèses XIV-9, XXI-2, XXVI-7

## i

impact IX-2, XIV-7, XVI-5, XVII-3, XXI-11, XXII-8, XXVI-7  
indicateurs V-2, XIV-6, XVII-3, XIX-4, XXI-3, XXI-8, XXI-15, XXII-2, XXII-5, XXII-7, XXVI-8  
intervention d'appui II-2  
intervention de substitution II-3

## k

killing factor XIV-10 à 11

## **l**

limites V-2,X-1,XXI-7,XXII-7,XXVI-8

## **m**

matrice de suivi voir «cadre logique»  
meilleure pratique XXIV-1,XXIV-5,XXVI-9  
mission exploratoire II-6,III-1,XXVI-9  
modèle d'action II-6,XV-1à 4,XXI-9,XXII-7,XXVI-9  
moyens de vérification V-2,XIV-8,XXI-15,XXVI-9

## **o**

objectif II-6JV-1,V-2,II-1à 5,III-2,III-8XIV-2XXI-7,  
XXII-6 à 7,XXIII-1,XXV-3,XXVI-10  
observation XXI-19  
obstacles V-2,X-1,XXI-7,XXII-7,XXVI-10

## **p**

participation IV-7,XIII-8,XVI-4,XVII-3,XXI-11,XXII-8  
pertinence XVII-2,XXI-2,XXI-7,XXIII-1,XXVI-10  
phase de projet II-1,II-5,XIV-2XXI-16XXIII-2XXIV-4XXV-2,  
XXVI-11  
plan d'opération annuel II-7,XIX-1à 6,XX-1,XXI-2,XXI-5,XXI-12,XXII-1  
plan stratégique du projet II-7XVII-1XVIII-1XIX-1,XXI-5XXI-16XXII-1,  
XXII-7XXVI-11  
planification II-6, III-1, IV-1à10,V-1à4, XXI-16, XXV-2,  
XXVI-11  
potentialité - potentiels II-6,IX-1,XIII-9,XVII-3,XXI-7,XXVI-11  
préalables II-6,III-1à 6,XIV-10,XXVI-11  
problème II-6, III-1,V-2,VI-1,VII-1à4,3XXI-6XXVI-12  
programme II-2,IV-2,XXI-6,XXII-2,XXVI-12  
programmation XIX-1à 6  
projet II-1,XXVI-12

## **r**

réajustement II-8,XXV-1à 4,XXVI-13  
réalisation voir «mise en œuvre»

remise du projet II-9,XXV-1  
reporting XXII-1à 9  
réseau XVI-7,XXI-12,XXVI-13  
résultat XIII-1à 4,XIII-6,XIV-2,XXI-8,XXVI-13  
ressources II-6,IX-1,XIII-9,XVII-3,XXI-7,XXVI-13  
risques V-2,X-1,XXI-7,XXII-7,XXVI-13

## **S**

scénario V-2,VI-1à 4,XXI-7,XXVI-13  
stratégie II-6, IV-1V-2VI-1,IX-1,XII-2,XIII-1à 13XIV-1,  
XV-1,XVII-3,XIX-1,XXI-2,XXI-7,XXII-7,XXV-2,  
XXVI-14  
suivi II-7,XIV-1,XVI-8,XX-1,XXI-1à 22,XXII-1,XXV-2,  
XXVI-14  
schéma synoptique de la stratégie V-2,VI-1à 4,XXI-7,XIV-1,XVII-3

## **V**

viabilité XVI-2,XVII-3,XXI-10,XXII-8,XXIII-1,XXVI-15  
vision II-6,V-2,VI-3,XVII-3,XXI-7,XXII-7