



Q U A L I T Y  
**COMPAS**  
Q U A L I T É

# MANUEL DU COMPAS QUALITE

## Remerciements

Le COMPAS Qualité est le fruit d'un travail collectif étalé sur une période de cinq ans (1999-2004). Ce projet n'aurait jamais pu aboutir sans l'enthousiasme et la détermination de l'équipe de recherche du Groupe URD.

Le soutien des ONG partenaires et autres acteurs humanitaires a été essentiel pour l'élaboration du COMPAS Qualité. Nous sommes particulièrement reconnaissants à tous ceux qui ont accueilli l'équipe de recherche sur le terrain, qui ont accepté de partager leurs expériences et points de vue, et aux agences qui ont participé aux premières utilisations pilotes.

Nous souhaitons aussi remercier les bailleurs de fonds pour leurs soutiens, en particulier ECHO, le Ministère français des Affaires Etrangères (notamment la Délégation à l'Action Humanitaire), le Ministère suisse des Affaires Etrangères, le Ministère Espagnol des Affaires Etrangères, la Fondation de France et AusAID (pour la traduction en anglais).

La charte graphique et les différents supports ont été réalisés par Concept Image. Leur professionnalisme et leurs conseils, notamment pour le design et l'édition, ont été grandement appréciés.

## Introduction à la version 2009

Après plusieurs années d'utilisation, un certain nombre d'améliorations et modifications sont devenues nécessaires afin de refléter les évolutions issues de la pratique. Ainsi quelques questions clefs ont été réaménagées, des modèles de rapport par phase sont proposés, la veille des incidents critiques est présentée comme un outil à part entière.

L'architecture générale ainsi que la logique globale de la qualité par le questionnement restent les mêmes et le référentiel qualité inchangé ; ces éléments constitutifs de la méthode ont été validés par le temps et les nombreuses utilisations.

## Présentation du COMPAS Qualité

Le COMPAS Qualité est une méthode d'Assurance Qualité spécifiquement conçue pour l'aide humanitaire. Il a deux usages, le pilotage du projet et son évaluation, et a pour but d'améliorer en permanence la qualité du service rendu aux populations affectées par les crises.

### 12 critères de qualité

L'ensemble du COMPAS Qualité est construit autour d'un référentiel, la **Rose des Vents**, constituée de 12 critères de qualité définissant la qualité d'un projet humanitaire. A chacun de ces critères sont associés des indicateurs et des processus clefs.



### Pour piloter le projet

Pour chacune des phases du cycle de projet, une check-list de questions clefs est proposée. Chaque question clef, posée face à un point critique, est reliée à l'un des 12 critères de qualité. Ceci constitue le système d'assurance qualité pour la gestion de projet.

### Pour évaluer le projet

Le même référentiel de 12 critères de qualité est utilisé pour l'évaluation. Pour chaque critère une série d'indicateurs est proposée.

## Bienvenue

Le Manuel du COMPAS Qualité est une version synthétique de la méthode, présentée en détails dans le CD-ROM du COMPAS Qualité ou le COMPAS Dynamique. Le format et le contenu de ce Manuel visent une utilisation pratique de la démarche qualité sur le terrain et en facilitent l'usage collectif.

*“Telle la boussole  
qui aide à faire le point  
et à conduire un bateau  
quels que soient la mer  
et le vent,  
le COMPAS Qualité  
permet le pilotage du projet  
et son évaluation  
tout en s’adaptant  
aux différents types de projets,  
aux différents contextes et  
institutions.”*

Le site internet ‘**Cap sur la Qualité**’ présentant les outils issus de la méthode COMPAS, les témoignages d'utilisateurs, les actualités, les dates des formations, etc. est disponible à l'adresse suivante : <http://www.compasqualite.org/blog/>

Pour plus d'informations ou pour nous faire part de vos commentaires, contactez le Groupe URD par email à l'adresse suivante : [compasqualite@urd.org](mailto:compasqualite@urd.org)

# Sommaire

	12 CRITERES DE QUALITE : LA ROSE DES VENTS	7
	POUR PILOTER LE PROJET	15
	Phase préliminaire	17
	Phase du diagnostic	18
	Phase de conception	23
	Phase de mise en oeuvre et suivi du projet	29
	Phase de fin du projet	35
	VEILLE DES INCIDENTS CRITIQUES	41
	POUR EVALUER LE PROJET	45

**Qu'elles soient directement ou indirectement touchées par une crise, qu'elles soient victimes, bénéficiaires, les populations affectées sont avant tout actrices de leur histoire. L'action humanitaire ne saurait être l'unique réponse aux crises, mais quand elle est mise en oeuvre, elle doit être centrée sur le soutien à ces personnes. Les différentes parties prenantes sont co-responsables de la qualité de l'aide, définie en fonction du contexte et de l'environnement du projet.**



# **12 CRITERES DE QUALITE**





## Critères et processus clefs

### A. Le projet répond à un besoin démontré

- A1 les besoins sont identifiés et suivis
- A2 l'origine des besoins est analysée et prise en compte
- A3 le projet répond à des besoins clairement définis
- A4 l'absence de réponse à d'autres besoins vitaux identifiés est argumentée

### B. Les objectifs du projet sont atteints

- B1 plusieurs stratégies d'intervention sont envisagées
- B2 les contraintes sont recensées et prises en compte
- B3 l'atteinte des objectifs est mesurée

### C. Les impacts négatifs sont évités ou atténués

- C1 impact sur l'écologie
- C2 impact sur l'économie et risque de dépendance à l'aide
- C3 impact sur le contexte socio-politique
- C4 impact sur la sécurité des populations

### D. Le projet vise un impact positif au-delà de l'intervention

- D1 la finalité du projet est identifiée
- D2 le projet renforce la résilience des différents groupes de populations
- D3 l'après projet est réfléchi et anticipé
- D4 dans certains contextes, des stratégies de préparation et/ou de prévention sont envisagées
- D5 la viabilité économique, technique et de gestion est recherchée dans certains cas

### E. Le projet est cohérent avec le mandat et les principes de l'organisation

- E1 le mandat et les principes sont clairs et communiqués en interne et en externe
- E2 le cadre politique et juridique de la crise est analysé
- E3 Le positionnement de l'acteur par rapport à la crise est défini
- E4 Les risques d'instrumentalisation du projet sont identifiés et, si possible, réduits

### F. Le projet respecte les populations

- F1 les équipes sont informées et sensibilisées pour avoir des modes de communication adaptés et des comportements respectueux vis-à-vis des populations
- F2 Les populations sont informées, consultées et impliquées dans le projet
- F3 le contenu des programmes est sensible aux caractéristiques culturelles sociales et religieuses des populations
- F4 les frustrations et/ou les faux espoirs des populations sont évités ou atténués

### G. Le projet est flexible

- G1 Les évolutions du contexte sont anticipées et suivies (anticipation)
- G2 L'adaptation du projet à l'évolution du contexte est possible (réactivité)

### H. Le projet s'insère de façon optimale dans son environnement

- H1 Les acteurs présents, et leurs actions, sont identifiés
- H2 Le projet se coordonne avec les autres actions
- H3 les opportunités de coopération avec d'autres acteurs sont explorées et utilisées

### I. L'acteur a les ressources et l'expertise nécessaires

- I1 les ressources nécessaires et mobilisables sont estimées correctement
- I2 l'expertise des personnes et des équipes impliquées est adéquate
- I3 les allocations de temps pour les différentes phases sont adéquates
- I4 le projet est compatible avec les ressources réellement mobilisées

### J. L'acteur a les capacités de gestion adaptées

- J1 les lignes de responsabilités pour la prise de décision sont définies
- J2 la gestion des équipes permet de mener à bien le projet
- J3 le système de collecte et de traitement de l'information est adapté à la conduite du projet
- J4 la gestion administrative, financière et logistique du projet est efficace et transparente
- J5 les risques pesant sur les biens matériels sont identifiés, pris en compte et suivis
- J6 les risques pesant sur les équipes sont identifiés, pris en compte et suivis

### K. L'acteur utilise les ressources de façon optimale

- K1 la stratégie choisie permet un impact optimal
- K2 la couverture des besoins est la meilleure possible
- K3 les ressources disponibles sont mobilisées et utilisées de façon raisonnée

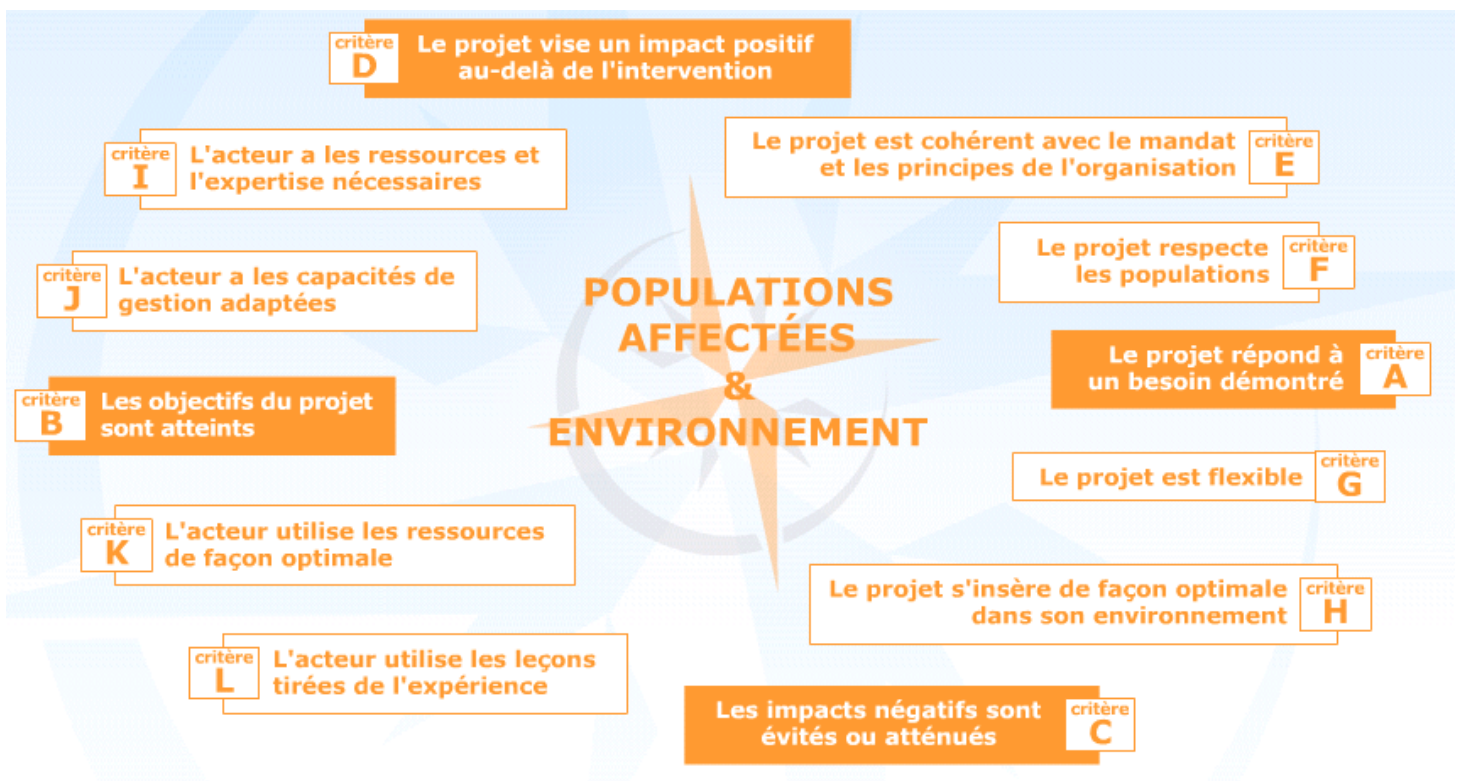
### L. L'acteur utilise les leçons tirées de l'expérience

- L1 l'acteur documente le projet
- L2 l'acteur tire les leçons de l'expérience
- L3 L'acteur utilise les leçons tirées





## Rose des Vents



- Aux 4 points cardinaux : **4 critères d'impact et de résultat** centrés sur les **populations affectées et leur environnement**.
- Pour atteindre ces 4 critères, **8 critères de structure et de processus** qui concernent le **projet et l'acteur**.

Le COMPAS Qualité est construit autour d'un référentiel, la **Rose des Vents**, qui constitue le cœur de la méthode. Cette Rose des Vents, composée de 12 critères définissant la qualité d'un projet humanitaire, place les populations affectées par les crises et leur environnement au centre de la démarche.

C'est de ces 12 critères que les deux usages du COMPAS Qualité sont issus :

- le **pilotage** du projet qui propose à l'utilisateur des check-lists de questions clefs par phase du cycle de projet (cf. partie pilotage du projet). Ces questions clefs, posées face à chaque point critique pouvant affecter l'un des 12 critères tout au long du cycle de projet, aident l'utilisateur à gérer le projet « en qualité ». C'est l'application pratique du principe d'assurance qualité, adapté pour les projets d'aide humanitaire.
- l'**évaluation** du projet, deuxième usage de la méthode, qui propose des indicateurs associés à chacun de ces 12 critères pour juger de la qualité du projet. L'explication de dysfonctionnements ou d'écarts éventuels par la relecture du processus permet alors de réorienter le projet et de tirer des leçons. C'est l'application pratique du principe d'amélioration continue de la Qualité.

## A. LE PROJET REPOND A UN BESOIN DEMONTRE

Il semble évident que la réponse aux besoins résultant d'une crise ou de l'incapacité des populations à faire face de façon normale à leurs besoins suite à une catastrophe ou un conflit (destruction de l'économie, désagrégation des services, etc.) constitue la justification première de tout projet humanitaire.

C'est à la fois la traduction concrète et opérationnelle de la raison d'être de l'institution, ce qui justifie les recherches de financement et l'engagement des individus (certaines fois avec des prises de risques).

L'enjeu réside dans la compréhension de ce que sont les besoins « réels » des populations : compréhension résultant de la rencontre, d'une part, des connaissances et perceptions de l'opérateur et, d'autre part, des attentes et demandes de la population.

Ce critère représente le fondement de la présence de l'acteur humanitaire sur le terrain au regard des populations affectées mais aussi de toutes les parties prenantes. Il constitue le moteur qui met en mouvement les individus et les institutions.

## B. LES OBJECTIFS DU PROJET SONT ATTEINTS

L'atteinte des objectifs est la clef de la réponse aux besoins. C'est aussi la clé de la « parole tenue » face à l'engagement tant contractuel vis-à-vis des bailleurs de fonds que moral vis-à-vis des populations. Ce critère est évidemment étroitement lié au premier critère : L'atteinte d'objectifs non pertinents serait une absurdité. Evaluer si « Les objectifs du projet sont atteints » permet de valider les choix faits (besoins ciblés, stratégie arrêtée).

## C. LES IMPACTS NEGATIFS SONT EVITES OU ATTENUES

Comme toute substance active d'un médicament, l'assistance humanitaire peut avoir des impacts secondaires indésirables. La réflexion conduira souvent à mesurer la balance entre les effets positifs attendus et les effets négatifs potentiels en gardant comme référence le « primum, non nocere », premier aphorisme d'Hippocrate (ou le « do no harm »).

Si ces impacts secondaires apparaissent souvent comme un « mal nécessaire », l'acteur humanitaire a la responsabilité, voire le devoir, de les anticiper, les analyser, les éviter si cela est possible ou les atténuer. Dans certaines circonstances très particulières, il pourra être préférable de ne rien faire plutôt que d'agir en faisant « plus de mal que de bien ».

## **D. LE PROJET VISE UN IMPACT POSITIF AU-DELA DE L'INTERVENTION**

Au-delà de la réponse efficace à des besoins vitaux et de la prise en compte des impacts négatifs potentiels, les projets humanitaires visent souvent un impact positif au-delà de l'intervention. En effet, l'assistance humanitaire intervient à un moment donné de l'histoire d'individus, d'une société...qui ont un lendemain. Sauver aujourd'hui, mais aussi ne pas laisser mourir demain, assurer l'accès aux services dans la crise en renforçant la résilience pour le futur, renforce le sens de l'intervention. De même, beaucoup de projets visent d'autres objectifs que la seule réponse aux besoins humanitaires, notamment la protection des populations à travers la présence humanitaire ou le témoignage à travers un projet d'assistance.

Ces éléments, si importants, sont souvent oubliés lors des évaluations. Ils se révèlent pourtant centraux pour les volontaires et les structures de l'aide. C'est pourquoi ce critère est placé au Nord du Compas Qualité (symbolisant le sens, la direction à viser), même si la responsabilité de l'acteur n'est pas engagée au même titre que d'autres critères, notamment celui sur les impacts négatifs potentiels.

## **E. LE PROJET EST COHERENT AVEC LE MANDAT ET LES PRINCIPES DE L'ORGANISATION**

La question de la cohérence entre le projet et les valeurs (mandat et principes) de l'organisation est fondamentale. Elle ouvre un champ de réflexion sur les questions de légitimité des acteurs qui mettent en œuvre un projet humanitaire.

Viser la cohérence entre le mandat et les principes de l'organisation à travers le projet peut permettre d'assurer l'adhésion de toutes les différentes personnes impliquées (acteurs de terrain, décideurs, adhérents,...) et donc leur soutien à la structure et aux actions engagées. De plus, cette cohérence peut faciliter la compréhension et le respect du positionnement politique du projet par les autres acteurs (bailleurs de fonds, pouvoirs publics, parties au conflit,...).

## **F. LE PROJET RESPECTE LES POPULATIONS**

Un projet qui ne respecterait pas les populations ne pourra que difficilement répondre à un besoin de façon efficace et aura souvent des impacts négatifs.

Inversement, assurer le respect des populations peut permettre d'assurer l'appropriation du projet et par là la perdurance de son impact dans le temps, parfois même sa continuité éventuelle. Cela interroge les comportements des différentes personnes impliquées dans le projet sur les sujets sensibles « du geste du don », de l'inter-culturalité et de la participation dans des contextes aux cultures, croyances et religions diverses.

## **G. LE PROJET EST FLEXIBLE**

Dans les contextes mouvants et complexes des crises, un projet ne pourra être pertinent et efficace que s'il peut s'adapter aux évolutions. Ceci signifie que l'acteur doit anticiper et réagir. En effet, un projet très bien conçu peut, au final, être de mauvaise qualité, tout simplement par manque de flexibilité.

## **H. LE PROJET S'INSERE DE FACON OPTIMALE DANS SON ENVIRONNEMENT**

Dans les contextes des crises et de la « galaxie des acteurs » qui y interviennent, l'articulation du projet dans cet environnement est cruciale, non seulement pour garantir la pertinence et l'efficacité du projet mais aussi pour protéger l'acteur d'un certain nombre de dérives possibles. C'est aussi cette articulation avec les autres acteurs qui peut permettre de démultiplier les effets d'un projet.

## **I. L'ACTEUR A LES RESSOURCES ET L'EXPERTISE**

Répondre à ce critère de qualité ne sous-entend pas que l'acteur ne doit s'engager dans un projet que si, et seulement si il réuni toutes les ressources et l'expertise nécessaires au temps du démarrage de l'action. Par contre, il implique que la mobilisation des ressources permette à l'acteur de mener à bien le projet.

C'est bien un critère de qualité puisque dans les cas où l'acteur n'a pas (ou n'arrive pas à mobiliser ou n'arrive pas à construire) les ressources et l'expertise nécessaires, le projet ne pourra être de qualité.

## **J. L'ACTEUR A LES CAPACITES DE GESTION ADAPTEES**

La gestion d'un projet humanitaire nécessite à la fois des compétences dans le domaine du management et la mise en place d'une capacité opérationnelle pour le faire (c'est-à-dire des ressources spécialement affectées à cette tâche). Cette gestion influera grandement la qualité du projet. Un projet bien conçu, ayant les ressources financières et humaines adéquates mais mal géré (financièrement, en termes de planification, en capacité de gestion des conflits internes éventuels) ... peut aboutir à un échec total, ou en tout cas à un impact très en deçà des potentialités. Ce critère vise à assurer l'adéquation entre le projet et les capacités de gestion de la structure.

## K. L'ACTEUR UTILISE LES RESSOURCES DE FAÇON OPTIMALE

Utiliser les ressources de façon optimale est un critère de qualité qui rejoint l'efficacité. Les ressources n'étant pas extensibles, et les besoins toujours importants, utiliser au mieux les ressources disponibles est une question de responsabilité face aux populations et de transparence face aux donateurs.

Un projet qui répond efficacement à des besoins mais en « gaspillant » les ressources ou de façon inefficace aurait perdu l'opportunité de répondre de façon plus approfondie aux besoins d'un groupe donné ou de servir une population plus importante. Il aurait perdu en terme de qualité et pourrait être remis en question sur ce volet, tant par les populations que par les financeurs (publics ou privés).

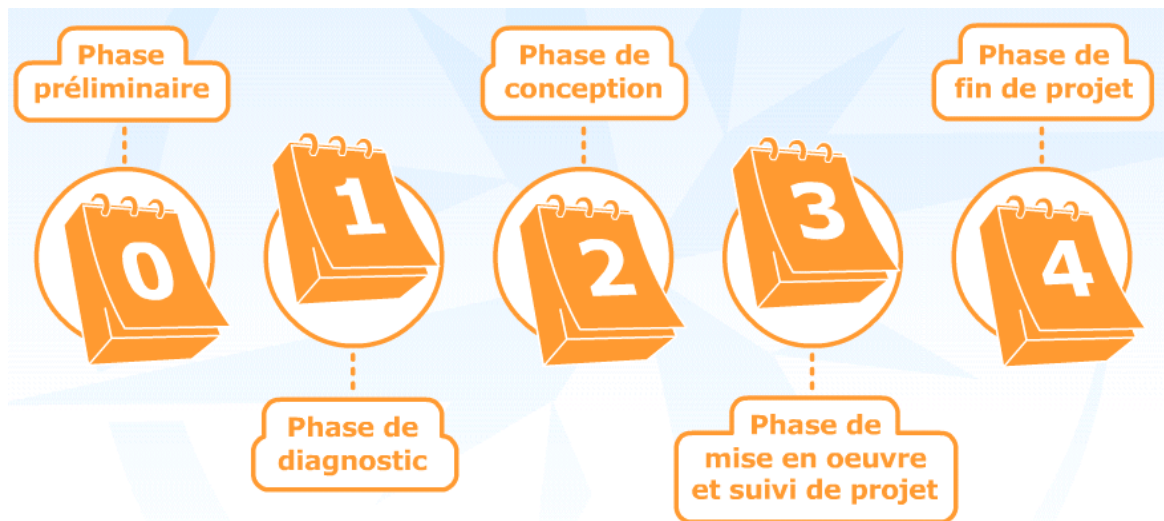
## L. L'ACTEUR UTILISE LES LEÇONS TIRÉES DE L'EXPERIENCE

Utiliser les leçons tirées de l'expérience est un critère de qualité central. C'est celui qui permet d'aborder les questions de qualité sous l'angle encourageant de l'Amélioration Continue de la Qualité. La Qualité n'est jamais atteinte, les critères sont des valeurs ambitieuses et c'est le chemin vers ces critères qui constitue la démarche qualité. Mais cela n'est possible que si l'acteur tire les leçons de son expérience (et éventuellement de celle des autres, si elle est partagée) et qu'il les réinjecte dans ses modes de fonctionnement, en un mot, que si l'acteur est « apprenant ».

En effet, commettre une erreur peut être source d'apprentissage si l'on s'en donne les moyens. Mais inversement, répéter les mêmes erreurs peut compromettre gravement la qualité du projet dans son ensemble. « *Errare humanum est, perseverare diabolicum* ». La démonstration de capacités d'apprentissage de la part de la structure mettant en place les programmes est une des bases fondamentales de l'établissement de la confiance entre celle-ci, et les populations ainsi que les autres parties prenantes (y compris les donateurs).



# POUR PILOTER LE PROJET





## Notes pour l'utilisateur

Le cycle du projet se déroule en 5 **phases**.

Chaque phase du cycle de projet est décomposée en **étapes**. A chaque étape correspond une série de **questions clefs**.



### PHASE PRELIMINAIRE

On entend par phase préliminaire l'étape qui doit permettre de décider, ou non, d'enclencher la phase de diagnostic. C'est la première phase du cycle de projet après l'annonce d'une crise. Elle porte essentiellement sur l'analyse de l'adéquation des capacités institutionnelles face aux « besoins présumés » issus de la crise (elle se conduit souvent avec peu d'informations).

#### Préparation de la phase préliminaire

- 1 (J3) Sur quelles informations (sources, qualité, fiabilité...) vous basez-vous pour prendre votre décision d'intervenir ou non?
- 2 (J1) Comment la décision d'une intervention éventuelle est-elle prise? Qui prend et qui participe à la décision? Où (siège/terrain, Desk/président/comité de bénévoles)?
- 3 (J3) Quel délai vous donnez-vous pour la réflexion afin de prendre la décision d'une intervention éventuelle?

Chaque question clef a un **numéro** (ici, la première question de la phase préliminaire)

Chaque question clef est liée à l'un des 12 **critères**, (ici, le critère **I**: « **L'acteur a les ressources et l'expertise nécessaires** ») et plus spécifiquement à l'un de ses **processus clef** (ici, **I3**: « **Les allocations de temps pour les différentes phases sont adéquates** »).

Chaque **question clef** est posée face à un **point critique** qui doit être maîtrisé afin de prévenir un ou plusieurs risques identifiés pouvant affecter l'un des 12 critères de qualité et donc la qualité globale du projet.

Ces **questions clefs** invitent l'utilisateur à réfléchir pour apporter la réponse la plus adaptée, en fonction du contexte particulier dans lequel il se trouve, des caractéristiques propres des populations concernées, de l'institution à laquelle il appartient et enfin, en fonction du type de projet mis en œuvre.

Dans la version interactive du COMPAS Qualité, des illustrations, des conseils et des outils sont proposés pour guider l'utilisateur dans sa réflexion. Ce manuel n'est qu'une version très synthétique de l'outil et, pour plus d'informations, il est conseillé de se référer au logiciel COMPAS Dynamique.







## PHASE PRELIMINAIRE

On entend par phase préliminaire l'étape qui doit permettre de décider, ou non, d'enclencher la phase de diagnostic. C'est la première phase du cycle de projet après l'annonce d'une crise. Elle porte essentiellement sur l'analyse de l'adéquation des capacités institutionnelles face aux « besoins présumés » issus de la crise (elle se conduit souvent avec peu d'informations).

### **Préparation de la phase préliminaire**

- 1 (J3) Sur quelles informations (sources, qualité, fiabilité...) vous basez-vous pour prendre votre décision d'intervenir ou non?
- 2 (J1) Comment la décision d'une intervention éventuelle est-elle prise? Qui prend et qui participe à la décision ? Où (siège/terrain, Desk/président/comité de bénévoles) ?
- 3 (I3) Quel délai vous donnez-vous pour la réflexion afin de prendre la décision d'une intervention éventuelle?

### **Analyse rapide des besoins et de la situation (opportunités et contraintes)**

- 4 (A1) D'après les informations disponibles, la crise engendre-t-elle des besoins qui ne pourront être couverts ni par les populations elles-mêmes, ni par les pouvoirs publics ou d'autres acteurs?
- 5 (E2) Quel est le cadre politique et juridique de cette crise?
- 6 (B2) Les contraintes prévisibles (accès, délais, questions administratives,...) permettent-elles d'envisager une intervention ou sont-elles insurmontables?
- 7 (J6) La situation sécuritaire pour l'équipe vous permet-elle d'envisager une intervention?
- 8 (E4) Certains acteurs dans le contexte de la crise sont-ils susceptibles d'exercer des pressions ou d'instrumentaliser une action éventuelle?
- 9 (L3) L'expérience de l'aide sur le type de crise ou le contexte vous renseigne-t-elle sur les opportunités et risques d'une intervention éventuelle?

### **Analyse rapide des capacités institutionnelles**

- 10 (E3) A priori, les besoins engendrés par la crise correspondent-ils à votre mandat? En quoi cette crise vous concerne-t-elle?
- 11 (I1) Votre organisation a-t-elle actuellement les capacités de mobiliser ou de mettre à disposition les ressources pour intervenir? Dans quel délai?
- 12 (J4) Avez-vous les capacités en termes de gestion (administrative, logistique et financière) pour envisager de prendre en charge un nouveau projet ?

### **Finalisation et documentation**

- 13 (L1) Comment est documentée la décision d'intervention éventuelle ?





## PHASE DE DIAGNOSTIC

On entend par phase de diagnostic l'étape qui doit amener les informations nécessaires pour décider, ou non, de concevoir un projet puis, dans l'affirmative, de le concevoir. C'est la seconde phase du cycle de projet après la phase préliminaire et avant la conception.

Elle porte essentiellement sur la recherche et l'analyse d'information pour permettre une décision d'intervention fondée et la conception d'un projet qui réponde aux critères de qualité visés.

### *Préparation du diagnostic*

- 1 (I1) Quelles sont les ressources financières et logistiques nécessaires et mises à disposition pour le diagnostic ?
- 2 (I3) Quel délai estimez-vous nécessaire pour effectuer un diagnostic « de qualité » ?
- 3 (H2) Quels échanges d'information avec d'autres acteurs humanitaires pouvez-vous faire afin d'éviter la duplication dans la collecte d'informations?
- 4 (J3) Quels types d'informations sont-ils suffisants, nécessaires et pertinents pour permettre une analyse à la fois juste et rapide du contexte, la crise et son impact ? (qualité, quantité, mode de collecte et interprétation- optimal ignorance)
- 5 (F2) De quelle façon les avis, les propositions et les inquiétudes des populations sont-ils pris en compte lors du diagnostic ?
- 6 (F4) Comment vous assurez-vous que le diagnostic ne créera pas de faux espoirs ?
- 7 (I2) Quelles sont les compétences nécessaires à réunir au sein de l'équipe qui va faire le diagnostic pour assurer une compréhension globale de la situation et des besoins ?
- 8 (J2) Comment gérez-vous l'envoi d'une équipe exploratoire sur un terrain où une autre équipe de votre structure est déjà sur place (conflit de compétences, communication, motivation, approches...) ?
- 9 (E1) Comment vous assurez-vous que le mandat et les principes de l'organisation sont clairs et communiqués à l'équipe chargée du diagnostic ? (pour savoir se présenter, analyser des risques opportunités spécifiques du contexte et relatifs à l'identité de la structure...)
- 10 (F1) Par quel mécanisme vous assurez-vous que l'équipe chargée du diagnostic a pris connaissance des éléments clés de la culture, histoire et tradition avant de se mettre en contact avec les populations ?





### **Caractérisation du contexte et construction d'hypothèses**

- 11 (D2)** Quelle est la nature de la crise (subite, latente, récurrente, prévisible...) ?
- 12 (D4)** Le contexte de la crise est-il celui de catastrophes naturelles récurrentes ou d'instabilité politique qui dure ?
- 13 (G1)** Quelles sont les différentes hypothèses d'évolutions possibles de la crise ?

### **Analyse du cadre politique et juridique de la crise**

- 14 (E2)** Quels sont les acteurs de la crise et leurs responsabilités en termes politiques et juridiques ?

### **Analyse des problèmes et identification des besoins**

- 15 (A1)** Quels sont les besoins non couverts des populations ? Avez-vous fait la distinction entre besoins exprimés et besoins réels ?
- 16 (A2)** Les besoins apparus sont-ils directement liés à la crise ? De quels problèmes ou dysfonctionnement découlent-ils ?
- 17 (E2)** Y a-t-il des besoins humanitaires découlant du non-respect de droits fondamentaux des populations ? Quels sont les textes juridiques importants relatifs à ces droits ?
- 18 (E3)** Y a-t-il des besoins auxquels votre mandat vous amènerait à répondre? Quels sont-ils? Y a-t-il d'autres structures mieux placées pour intervenir sur tel ou tel besoin identifié?

### **Analyse des capacités et vulnérabilités des populations**

- 19 (D2)** Quels sont les mécanismes de résilience des différents groupes de populations et dont le soutien permettrait d'avoir un impact positif ?
- 20 (D4)** Les vulnérabilités constatées risquent-elles de s'aggraver ou de se pérenniser ?
- 21 (D5)** Quelles capacités, techniques et/ou ressources des populations pourraient être soutenues, utilisées ou à renforcer pour assurer la viabilité éventuelle d'un projet et/ou en optimiser l'impact ?

### **Analyse des caractéristiques socioculturelles des populations**

- 22 (F3)** Avez-vous bien recensé toutes les caractéristiques culturelles, sociales et religieuses clés indispensables pour que le projet respecte les populations ?





### ***Identification des contraintes***

- 23 (B2)** Avez-vous bien recensé toutes les caractéristiques du contexte pouvant représenter des contraintes dans le cadre d'une intervention ?
- 24 (J4)** Comment vous assurez-vous d'identifier les spécificités de gestion dont vous aurez besoin pour répondre aux obligations légales et fiscales spécifiques du contexte ?

### ***Identification des risques d'impacts négatifs***

- 25 (C3)** Avez-vous une connaissance suffisante du contexte sociopolitique pour éviter de mener des actions potentiellement nuisibles ?
- 26 (C2)** Avez-vous une connaissance suffisante de l'économie locale et des modes de subsistance des populations pour éviter de mener des actions potentiellement nuisibles ?
- 27 (C1)** Avez-vous une connaissance suffisante du contexte écologique pour éviter de mener des actions potentiellement nuisibles à l'environnement ?
- 28 (C4)** Avez-vous une connaissance suffisante du contexte sécuritaire pour éviter de mettre les populations en danger à travers vos actions ?

### ***Identification des risques sécuritaires pesant sur les équipes et sur les biens***

- 29 (J6)** Avez-vous recensé et analysé les risques sécuritaires pour l'équipe ?
- 30 (J5)** Quels sont les risques pouvant peser sur les biens matériels mobilisés lors d'une action éventuelle (sécuritaires et opérationnels) ?

### ***Analyse des parties prenantes et des acteurs présents***

- 31 (H1)** Quels sont les acteurs présents dans ce contexte ? Quelles actions mettent-ils en place ? Quel est leur positionnement par rapport à la crise ?
- 32 (H2)** Quels sont les mécanismes de coordination de l'aide humanitaire dans ce contexte ?
- 33 (H3)** Avec quels acteurs pourriez-vous envisager des partenariats ou autre forme de coopération ?
- 34 (E4)** Quels acteurs sont-ils susceptibles d'exercer des pressions ou d'instrumentaliser une action éventuelle (y compris par des financements)? Quelles alliances seraient à éviter?





### ***Evaluation des ressources mobilisables***

- 35 (I1)** Quelles ressources -locales et/ou internationales- sont mobilisables pour un projet éventuel ? (bailleur, RH, articles, sous quelles conditions ? Qualité, montant, domaine, délais, coûts...)
- 36 (D5)** Quelles capacités, techniques et/ou ressources locales pourraient être soutenues, utilisées ou à renforcer pour assurer la viabilité éventuelle d'un projet et/ou en optimiser l'impact ?

### ***Apprentissage des expériences passées***

- 37 (L3)** Quelles leçons pouvez-vous tirer des expériences passées et présentes de l'aide dans le contexte où vous envisagez d'intervenir ?

### ***Finalisation et documentation***

- 38 (L1)** Quelle trace laissez-vous du diagnostic de départ ? Quelle trace laissez-vous de la décision d'intervenir ou pas et donc de concevoir un projet ?





**Modèle de rapport de diagnostic :**

**1 - Introduction et méthodologie du diagnostic**

**J**

**2 - Caractérisation du contexte et hypothèses d'évolution de la crise**

**G**

**3 - Cadre politique et juridique de la crise**

**E**

**4 - Analyse des problèmes, besoins identifiés**

**A**

**5 - Capacités et vulnérabilités des populations**

**D**

**6 - Caractérisation socioculturelle des populations**

**F**

**7 - Contraintes identifiées**

**B**

**8 - Risques d'impacts négatifs identifiés**

**C**

**9 - Risques sécuritaires pesant sur les équipes et les biens**

**I**

**10 - Analyse des parties prenantes et des acteurs présents**

**H**

**11 - Ressources mobilisables internationales et locales**

**I**

**12 - Points clefs issus d'autres expériences**

**L**





## PHASE DE CONCEPTION

On entend par phase de conception l'étape d'élaboration du projet. C'est la troisième phase du cycle de projet dont la qualité dépend des informations amenées par le diagnostic et qui prépare en grande partie la qualité des actions qui seront mises en œuvre par la suite. Elle porte essentiellement sur la construction de la stratégie (besoins ciblés, objectifs, activités, au vu des contraintes et opportunités) qui permettra de répondre aux besoins ciblés ainsi que sur la mise en place du mécanisme de suivi.

### *Préparation de la conception*

- 1 (I2) Qui est chargé de la conception du projet? Quel lien entre le concepteur et l'équipe du diagnostic ?
- 2 (J1) Comment et par qui les différents choix et décisions sont-ils faits et validés ?
- 3 (I3) Quel délai fixez-vous pour concevoir le projet ?
- 4 (F2) De quelle façon les populations sont-elles informées, consultées et impliquées lors de la conception du projet ?
- 5 (E4) Comment protégez-vous la phase de conception du projet des pressions extérieures? (par ex. via les financements)

### *Ciblage des besoins et groupes de population*

- 6 (A3) Avez-vous clairement défini les besoins auxquels le projet tentera de répondre, ainsi que les limites de votre intervention ? Comment avez-vous identifié/sélectionné les personnes (ou groupes de personnes) auxquelles le projet s'adressera ?
- 7 (K2) Lors du ciblage, comment abordez-vous le dilemme : « concentration sur un groupe et ou une zone, pour avoir un impact maximal par individu » ou « couverture plus large quitte à avoir un impact moindre par individu » ?
- 8 (A1) Comment suivrez-vous l'évolution des besoins?

### *Définition du positionnement face au cadre politique et juridique de la crise*

- 9 (E3) Au vu de votre analyse du cadre politique et juridique de la crise, comment vous positionnez-vous pour être en accord avec votre mandat et vos principes ? (substitution, partenariat, persuasion, dénonciation,...)
- 10 (E4) Quelles sont les stratégies qui favorisent l'instrumentalisation ? Quelle stratégie les minimise? Quelles limites définissez-vous ?





### **Construction des hypothèses et stratégies alternatives du projet**

- 11 (B1) A partir des besoins définis, quelles sont les diverses stratégies d'intervention possibles ?
- 12 (G1) A partir de quelles informations (sources, nature,...) formulez-vous les hypothèses de base (évolution de la crise, accès aux populations,...)?
- 13 (G1) Comment suivrez-vous l'évolution de la situation, de façon à approfondir votre diagnostic initial et à continuellement l'actualiser, afin de vérifier la pertinence de votre projet?
- 14 (G1) Avez-vous élaboré des stratégies alternatives (plan A/plan B...) pour vous permettre de vous adapter aux évolutions possibles du contexte?
- 15 (G2) Le projet pourra-t-il s'adapter aux possibles évolutions? (relation bailleurs, autorités, populations, répartition responsabilités siège - terrain, ...)
- 16 (D5) Quelle stratégie (de financement, de partenariat, de formation, type d'objectif, d'activité, de ressource) mettez-vous en place pour assurer l'éventuelle viabilité du projet, si la question se pose, et optimiser son impact ?
- 17 (I4) Comment pouvez-vous adapter le projet si les ressources nécessaires ne sont pas disponibles, si vous n'arrivez pas à les mobiliser?

### **Analyse et prise en compte des contraintes**

- 18 (B2) Les contraintes pesant sur la mise en œuvre (pour l'organisation et pour la population concernée) sont-elles prises en compte dans la conception ?
- 19 (J6) Comment le projet (ses objectifs, activités et modalités de mise en œuvre) prend-il en compte les contraintes de sécurité pour l'équipe ?
- 20 (B2) Comment suivrez-vous les contraintes pesant sur l'action lors de sa mise en œuvre, et leur impact sur la réalisation du projet?

### **Définition des objectifs, résultats et indicateurs**

- 21 (K1) Quelle est la stratégie la plus efficace et le meilleur ciblage pour répondre au mieux aux besoins prioritaires?
- 22 (A2) Comment votre projet pourrait-il répondre aux besoins identifiés tout en influant sur leur origine?
- 23 (F3) Comment vous assurez-vous que votre projet ne va pas à l'encontre d'une croyance ou d'une caractéristique socioculturelle fondamentale des populations?
- 24 (B3) Les objectifs du projet sont-ils réalistes, mesurables et inscrits dans le temps ?







**25 (J3)** Comment vous assurez-vous, dans le choix des indicateurs et des moyens de vérification, que les informations à collecter lors du suivi seront disponibles ou faciles à collecter, pertinentes, fiables, et efficaces (en temps et en argent)?

### ***Elaboration du chronogramme***

**26 (B3)** Quel mécanisme mettez-vous en place pour suivre l'avancement du projet (réalisations et activités), avec quelle fréquence? (chronogramme, % des activités réalisées/projet, indicateurs de résultat).

### ***Identification des impacts positifs***

**27 (D1)** Au-delà des objectifs techniques, comment définiriez-vous la finalité du projet ? Serait-il souhaitable de l'explicitier et de la communiquer ? Quels sont les activités et les moyens additionnels à prévoir pour l'atteindre?

**28 (D2)** Quels mécanismes de résilience des populations allez-vous soutenir afin d'avoir un impact positif au-delà du projet?

**29 (D3)** Comment anticipez-vous la fin de votre projet ou votre retrait de façon à ce que l'action contribue à un impact positif durable pour les populations?

**30 (D4)** La stratégie de votre programme est-elle conçue pour diminuer les vulnérabilités des populations dans le cadre de contextes de catastrophe naturelle récurrente ou de crise durable? Des stratégies de préparation et/ou de prévention seraient-elles possibles?

### ***Identification des risques d'impacts négatifs et définition des mesures préventives ou correctives***

**31 (C4)** Comment le projet (ses objectifs, activités et modalités de mise en œuvre) protégera-t-il la population de risques existants et ne l'exposera pas à des risques supplémentaires ?

**32 (C4)** Comment suivrez-vous les impacts secondaires de votre action sur la sécurité des populations?

**33 (C2)** Avez-vous pris en compte les risques d'impacts nuisibles sur l'économie locale (voire sur les interactions avec l'économie de guerre) et les modes de subsistance des populations -à court, moyen et long terme- des différentes stratégies envisagées pour votre choix d'intervention ?

**34 (C2)** Comment suivrez-vous les impacts secondaires de votre action sur l'économie locale (économie de guerre?) et les modes de subsistance des populations?





- 35 (C3)** Avez-vous pris en compte les risques d'impacts nuisibles sur le contexte sociopolitique -à court, moyen et long terme- des différentes stratégies envisagées pour votre choix d'intervention ?
- 36 (C3)** Comment suivrez-vous les impacts secondaires de votre action sur le contexte sociopolitique?
- 37 (C1)** Avez-vous pris en compte les risques d'impacts nuisibles sur l'environnement écologique -à court, moyen et long terme- des différentes stratégies envisagées pour votre choix d'intervention ?
- 38 (C1)** Comment suivrez-vous les impacts secondaires de votre action sur l'environnement?

***Définition des degrés et modalités d'implication des populations***

- 39 (F2)** Comment les populations seront-elles impliquées dans le projet?

***Définition du montage institutionnel***

- 40 (H2)** Comment prenez-vous en compte les projets et stratégies des autres acteurs présents afin d'éviter des duplications et incohérences et trouver les synergies ? Dans quels mécanismes de coordination jugez-vous pertinent de vous insérer ?
- 41 (H3)** Avec qui choisissez-vous d'établir des partenariats ou autre forme de coopération? Comment vous assurez-vous que ces relations seront claires, efficaces et professionnelles pendant la mise en œuvre du projet?
- 42 (H1)** Comment suivrez-vous l'évolution de la présence et des stratégies des acteurs?

***Définition de la stratégie de communication***

- 43 (H2)** Comment vous assurez-vous que les divers acteurs (autres ONG, institutions, bailleurs, population en général) connaissent votre identité (mandat, principes) et vos actions ?
- 44 (A4)** Si votre projet ne couvre pas tous les besoins vitaux identifiés, que faites-vous et comment cela est-il argumenté ?
- 45 (F4)** Avez-vous clairement délimité auprès des populations vos possibilités d'action et vos limites ? Comment évitez-vous les frustrations ?
- 46 (F4)** Comment vous assurez-vous que les populations et vous-même avez bien compris les engagements de chacun?

***Définition de la politique et du plan de sécurité pour les équipes et biens matériels***

- 47 (J5)** Comment intégrez-vous les risques pesant sur les biens matériels mobilisés dans la conception du projet ?





**48 (J6)** Comment suivrez-vous la situation sécuritaire (y compris l'impact de votre action sur la sécurité) pour les équipes? Avez-vous défini et explicité les limites de votre intervention en fonction du contexte sécuritaire?

### ***Définition des mécanismes d'amélioration prévus***

**49 (L2)** Comment tirerez-vous les leçons du projet? Sous quelle forme (autoévaluation, réflexion collective, évaluation formelle en cours de projet,...)? Faut-il prévoir des temps spécifiques et des budgets pour cela?

**50 (L3)** Comment prenez-vous en compte les leçons tirées d'autres projets ou de l'expérience d'autres organisations dans la conception du projet? (bibliographie, contacts, discussions lors de réunions, chef de mission,...)

### ***Estimation des ressources humaines et organigramme du projet***

**51 (I2)** Quelles sont les compétences nécessaires à réunir au sein de l'équipe de projet et avec quel soutien du siège?

**52 (J2)** Quelles sont les, statuts (salarié, volontaire...), fonctions et responsabilités de chacun dans la conduite du projet?

**53 (J1)** Comment les lignes de responsabilité s'adapteront-elles aux évolutions? Comment ce système fonctionnera-t-il en cas de crise majeure?

**54 (J2)** Comment gérez-vous la mise en place d'une équipe sur un terrain où une autre équipe de votre structure est déjà sur place ?

### ***Elaboration du budget global et du chronogramme des dépenses***

**55 (I1)** Les ressources nécessaires à la réalisation du projet sont-elles estimées de façon détaillée et adéquate (temps/chronogramme, budget, RH,...)?

**56 (K3)** Comment prenez-vous en compte le calcul coût/efficacité dans l'estimation et le choix des ressources à mobiliser? (type de RH, provenance des achats, appel d'offre, mise en concurrence,...)

**57 (J4)** Quels mécanismes définissez-vous pour une gestion efficace et transparente des ressources logistiques (système de contrôle de stock et actifs) et financières du projet et des obligations légales et fiscales? Votre projet est-il adapté à vos capacités de gestion et inversement? (rapport taille/capacité)

### ***Finalisation et documentation***

**58 (L1)** Quelle trace laissez-vous de l'argumentaire et décision ayant conduit au document de projet? (hypothèses, contraintes,...)





### Modèle de document de projet :

- |  |          |
|--|----------|
| <b>1 - Introduction et méthodologie de la conception</b>   | <b>J</b> |
| <b>2 - Besoins et groupes de population ciblés par le projet</b>   | <b>A</b> |
| <b>3 - Positionnement face au cadre politique et juridique</b>   | <b>E</b> |
| <b>4 - Hypothèses de base et stratégies alternatives</b>   | <b>G</b> |
| <b>5 - Contraintes prises en compte</b>  | <b>B</b> |
| <b>6 - Objectifs, résultats attendus et indicateurs</b>  | <b>B</b> |
| <b>7 - Activités prévues / Chronogramme des activités</b>  | <b>B</b> |
| <b>8 - Impacts positifs visés par le projet</b>  | <b>D</b> |
| <b>9 - Impacts négatifs potentiels du projet et mesures préventives ou curatives prévues</b>                                       | <b>C</b> |
| <b>10 - Degrés et modalités d'implication des populations prévus pour le projet</b>  | <b>F</b> |
| <b>11 - Alliances prévues et objectifs de ces alliances</b>  | <b>H</b> |
| <b>12 - Stratégie de communication</b>   | <b>H</b> |
| <b>13 - Politique et plan de sécurité pour les équipes et les biens matériels</b>  | <b>J</b> |
| <b>14 - Références techniques et/ou méthodologiques. Mécanismes d'amélioration prévus (évaluation, réflexion collective, etc.)</b> | <b>L</b> |
| <b>15 - Ressources humaines, organigramme, description des responsabilités</b>   | <b>J</b> |
| <b>16 - Budget global, chronogramme des dépenses</b>   | <b>I</b> |





## PHASE DE MISE EN ŒUVRE ET SUIVI DU PROJET

On entend par phase de mise en œuvre et de suivi du projet l'étape qui consiste à réaliser ce qui a été prévu dans le document de projet. Théoriquement, sa qualité dépend avant tout de la qualité de la conception du projet. Dans les faits, les situations étant complexes et changeantes, la qualité de la mise en œuvre du projet dépendra surtout de la capacité des équipes en charge d'actualiser et d'affiner sans cesse la compréhension du contexte (diagnostic continu) et de vérifier de façon permanente l'adéquation du projet aux besoins.

Cette phase porte donc essentiellement sur la mise en place d'un mécanisme de suivi pertinent et efficace, l'utilisation de ce mécanisme pour garantir une veille et un suivi continu sur la situation et sur les impacts du projet, et enfin sur quelques éléments de mise en œuvre du projet et de son suivi.

Cette phase de mise en œuvre et de suivi prépare en grande partie la qualité de la suite du projet, que ce soit sa clôture ou sa continuation sous une autre forme.

### *Préparation du suivi*

- 1 (I3)** Quels temps spécifiques sont consacrés au suivi et à la réflexion durant le projet, malgré les pressions de l'urgence?
- 2 (J3)** Comment vous assurez-vous que les informations récoltées vous mènent à une analyse la plus représentative possible de l'évolution de la situation, du projet et de ses impacts (mécanisme de suivi fiable et réactif)?
- 3 (G2)** Face à l'évolution du contexte, êtes-vous en mesure de modifier le projet (objectifs, activités, ressources), de le suspendre ou de l'interrompre, et éventuellement d'élaborer un nouveau projet? Comment négociez-vous des possibles adaptations du projet (ré-allocations,...)?

### *Suivi du contexte, de la crise et des hypothèses*

- 4 (G1)** Votre compréhension de la situation, est-elle continuellement approfondie et actualisée?
- 5 (H1)** Y a-t-il des changements importants dans le contexte en général ? dans la galaxie des acteurs? (arrivées/départs, projets, positionnements,...)





### ***Suivi du cadre politique et juridique de la crise***

- 6 (E2)** Comment suivez-vous l'évolution de la situation en terme d'analyse politique et juridique? Qu'en est-il du respect des droits fondamentaux des populations? Y a-t-il des besoins humanitaires découlant du non-respect de ces droits?
- 7 (E3)** Au vu de l'évolution du contexte, votre projet est-il toujours cohérent avec votre mandat et vos principes? Sinon, quel est votre positionnement?

### ***Suivi de la situation sécuritaire***

- 8 (J6)** Comment la situation sécuritaire évolue-t-elle et quelles sont les implications de cette évolution pour le projet?
- 9 (J5)** Comment gérez-vous les risques pesant sur les biens matériels mobilisés pour le projet? Comment assurez-vous que les stocks critiques (de par leur coût, leur importance stratégique, leur fragilité) sont bien contrôlés (accès, mouvements, chaîne de froid, transport)?

### ***Suivi des contraintes***

- 10 (B2)** Les contraintes pesant sur la mise en œuvre sont-elles suivies et les activités du projet sont-elles adaptées en fonction de ce qui est possible/faisable?

### ***Suivi des besoins***

- 11 (G1)** Votre compréhension des problèmes auxquels vous tentez de répondre est-elle continuellement approfondie et actualisée?
- 12 (A1)** Les besoins évoluent-ils? Comment suivez-vous cette évolution?
- 13 (A3)** Le ciblage et la priorisation des besoins sont-ils toujours pertinents au vu de l'évolution de la situation ?
- 14 (K2)** Au cours du projet, d'autres besoins et/ou groupes de population apparaissent-ils auxquels le projet peut répondre avec les mêmes ressources?
- 15 (A4)** Si d'autres besoins vitaux apparaissent, que faites-vous?





### ***Suivi des objectifs, résultats et indicateurs***

- 16 (G1)** Vos objectifs et activités restent-ils pertinents face aux évolutions du contexte?
- 17(B1)** Face à l'évolution du contexte, d'autres stratégies d'intervention s'avèrent-elles plus pertinentes?
- 18 (D4)** Faut-il réorienter le programme face au diagnostic de vulnérabilités persistantes? Une stratégie de préparation et/ou de prévention serait-elle envisageable dans les contextes de catastrophes naturelles récurrentes et/ou d'instabilité politique chronique?
- 19 (K1)** Au vu des évolutions (coûts, besoins, contraintes, disponibilités de financement...), la stratégie du projet reste-t-elle la plus efficiente pour répondre au mieux aux besoins ciblés? Si nécessaire, comment réorientez-vous le projet?
- 20 (B3)** Comment suivez-vous l'avancement du projet (réalisations et activités) pour savoir où vous en êtes et le chemin qu'il reste à parcourir? (chronogramme, % des activités réalisées//projet, indicateurs de résultat)

### ***Suivi des activités***

- 21 (I4)** Comment adaptez-vous les activités si, au cours du projet, les ressources attendues ne sont pas mobilisées comme prévu?

### ***Suivi des impacts positifs du projet***

- 22 (A2)** Votre projet permet-il de répondre aux besoins identifiés tout en essayant d'influer sur l'origine de ces besoins?
- 23 (D5)** Y a-t-il de nouvelles opportunités de financement ou de partenariat qui permettraient d'assurer la continuité de l'action ou de développer une nouvelle stratégie pour garantir un impact durable?
- 24 (D3)** Comment préparez-vous la fin de votre projet ou votre retrait de façon à ce que l'action contribue à un impact positif durable pour les populations?

### ***Suivi des impacts négatifs et des mesures préventives ou curatives***

- 25 (C4)** Quels sont les impacts de votre projet sur la sécurité des populations? Quelles mesures prenez-vous?
- 26 (C2)** Quels sont les impacts de votre projet sur l'économie locale? Y a-t-il des phénomènes de dépendance à laide? Quelles mesures prenez-vous?
- 27 (C3)** Quels sont les impacts de votre projet sur le contexte sociopolitique? Quelles mesures prenez-vous?
- 28 (C1)** Quels sont les impacts de votre projet sur l'environnement? Quelles mesures prenez-vous?





### ***Suivi de la stratégie de participation des populations***

- 29 (F2)** De quelle façon les populations sont-elles informées, consultées et impliquées lors de la mise en œuvre du projet? Comment peuvent-elles vous communiquer leurs avis (attentes, problèmes, conseils,...)? Comment sont-ils pris en compte pour l'action? Cette stratégie de participation est-elle adaptée ?
- 30 (F3)** Comment suivez-vous que la mise en œuvre du projet prend en compte les croyances, traditions, normes de conduite sociale/pudeurs et calendriers? Les adaptations faites pendant la mise en œuvre sont-elles sensibles à ces caractéristiques?

### ***Suivi des partenariats et autres alliances du projet***

- 31 (H3)** Comment mettez-vous en œuvre et suivez-vous les partenariats ou autre forme de coopération établis? Est-il nécessaire d'adapter, élargir ou suspendre certaines de ces relations?
- 32 (H2)** Comment vous coordonnez-vous avec les autres acteurs humanitaires afin d'optimiser les complémentarités? Faut-il adapter votre approche (calendrier, conception technique, ...) ou pouvez-vous proposer des adaptations aux autres acteurs?
- 33 (E4)** Comment gérez-vous les relations avec les parties prenantes et les pressions exercées par certains acteurs (des bailleurs, des autorités, des...) afin de préserver le projet et éviter l'instrumentalisation? L'évolution du contexte a-t-elle amené d'autres risques d'instrumentalisation? Est-il nécessaire de faire des adaptations ?

### ***Suivi de la stratégie de communication***

- 34 (E1)** Quelle communication assurez-vous afin que les populations et différentes parties prenantes (ONG, institutions, bailleurs,...) connaissent l'identité de la structure, son mandat et ses principes ainsi que le projet, ses objectifs et ses limites ? Est-il nécessaire de faire des adaptations ?
- 35 (F4)** Comment communiquez-vous les changements par rapport à vos engagements initiaux? Comment gérez-vous les conflits éventuels liés à un engagement non tenu de part ou d'autre?
- 36 (E1)** Comment vous assurez-vous que l'identité de la structure (son mandat, ses principes ainsi que le projet) est connue et comprise par les personnes chargées de la mise en œuvre du projet? (personnel expatrié et personnel national)
- 37 (J4)** Quels mécanismes mettez-vous en place pour assurer la transparence vis à vis de vos partenaires et bailleurs?







### ***Suivi des ressources du projet***

- 38 (I1)** L'estimation des coûts est-elle actualisée en fonction de l'évolution du contexte? (dévaluation, augmentation des salaires, des prix des locations...) Est-il nécessaire de faire des adaptations ?
- 39 (K3)** Les achats effectués, les embauches, les locations... tiennent-ils compte du rapport qualité/prix et des délais? Est-il nécessaire de faire des adaptations ?

### ***Suivi de la gestion de l'équipe du projet***

- 40 (D1)** Le projet a-t-il du sens pour l'équipe? Sinon, faut-il expliciter (ou ré-expliciter) sa finalité?
- 41 (J2)** Comment gérez-vous la motivation de l'équipe pour favoriser la bonne mise en œuvre du projet, y compris lors des crises?
- 42 (J1)** La répartition des responsabilités au sein de l'équipe et de la structure permet-elle des prises de décision opportunes et adéquates ?
- 43 (I2)** Comment garantissez-vous la constitution et le maintien d'une équipe (sur le terrain avec appui du siège) qui réunit l'expertise minimale indispensable ?
- 44 (J2)** Comment gérez-vous la rotation du personnel du projet?
- 45 (F1)** Comment vous assurez-vous que les équipes prennent en compte la culture et les traditions dans leur relation avec les populations?

### ***Suivi de l'amélioration du projet***

- 46 (L2)** Comment tirez-vous les leçons du projet en cours? Sous quelle forme (autoévaluation, réflexion collective, évaluation formelle en cours de projet,...)? Est-il nécessaire de faire des adaptations ?
- 47 (L3)** Comment les leçons tirées du projet ou d'autres projets ont-elles été communiquées et utilisées afin de ne pas reproduire des erreurs? Quelles leçons tirez-vous de vos choix techniques et méthodologiques ?

### ***Finalisation et documentation***

- 48 (L1)** Quels documents élaborerez-vous pour garder mémoire de l'histoire du projet et pour synthétiser les analyses et bilans ?





### Modèle de document de suivi de projet :

- |   |          |
|---|----------|
| <b>1 - Introduction et méthodologie du suivi</b>  | <b>J</b> |
| <b>2 - Evolution du contexte et de la crise</b>   | <b>G</b> |
| <b>3 - Evolution du cadre politique et juridique</b>  | <b>E</b> |
| <b>4 - Evolution de la situation sécuritaire</b>  | <b>J</b> |
| <b>5 - Evolution des contraintes</b>  | <b>B</b> |
| <b>6 - Evolution des besoins et groupes de populations</b>  | <b>A</b> |
| <b>7 - Degré d'atteinte des objectifs, résultats et indicateurs</b>   | <b>B</b> |
| <b>8 - Etat d'avancement du plan d'action (chronogramme)</b>  | <b>B</b> |
| <b>9 - Veille sur les impacts positifs</b>  | <b>D</b> |
| <b>10 - Veille sur les impacts négatifs potentiels du projet et sur les effets des mesures préventives et/ou curatives adoptées</b> | <b>C</b> |
| <b>11 - Implication des populations dans le projet</b>  | <b>F</b> |
| <b>12 - Fonctionnement des partenariats / alliances</b>   | <b>H</b> |
| <b>13 - Suivi de la stratégie de communication</b>  | <b>H</b> |
| <b>14 - Suivi budgétaire et du chronogramme de dépenses</b>   | <b>I</b> |
| <b>15 - Gestion d'équipe (rotation de personnel, gestion des conflits, etc.)</b>  | <b>J</b> |
| <b>16 - Mécanismes d'amélioration effectivement mis en œuvre (évaluation, réflexion collective, etc.) et synthèse des résultats</b> | <b>L</b> |





## PHASE DE FIN DU PROJET

On entend par phase de fin de projet, la phase (avec désengagement ou non de l'acteur) qui peut conduire :

- soit à la fin des activités liées au projet (parce que l'impact a été atteint et/ou qu'il n'y a plus de besoins),
- soit à une pérennisation des activités du projet à travers une reprise par une autre structure, par les populations ou par les autorités,
- soit à ouvrir une réflexion de l'acteur pour un nouveau projet (nouveaux besoins, impact non atteint).

### **Préparation de la clôture**

- 1 (J1)** Comment la décision de clôture du projet est-elle prise (prévue/imprévue) ? Qui prend et qui participe à la décision ?
- 2 (I2)** Quelle est l'expertise nécessaire et éventuellement spécifique pour clôturer le projet ? (soutien du siège, attention au personnel national)
- 3 (I3)** Quel délai estimez-vous nécessaire pour réaliser une clôture de projet adéquate ? (désengagement, fermeture de mission, questions administratives,...)

### **Suivi des besoins**

- 4 (A1)** Lors de la clôture du projet, constatez-vous de nouveaux besoins vitaux?

### **Suivi du contexte, de la crise et des hypothèses**

- 5 (G2)** Votre compréhension du contexte vous permet-elle d'assurer une clôture adaptée? Quelles mesures devront être prises pour la clôture du projet dans la situation actuelle du contexte?

### **Suivi du cadre politique et juridique de la crise**

- 6 (E3)** La clôture du projet et le désengagement sont-ils en accord avec votre mandat et vos principes ? Sinon, pourquoi ?
- 7 (E4)** Votre départ peut-il être "récupéré" et faire l'objet d'une instrumentalisation par les parties prenantes? Quelle est la meilleure stratégie de départ qui réduira ou anéantira ces risques?





### ***Suivi de la situation sécuritaire***

- 8 (J6)** Comment gérez-vous les risques pesant sur les équipes durant le processus de clôture du projet (réactions provoquées par la rupture des sources d'emploi, la réduction des recettes des fournisseurs et des bénéficiaires pour la population, disparition de la manne d'aide) ?
- 9 (J5)** Comment gérez-vous les risques pesant sur les biens matériels durant le processus de clôture du projet (vols, disparition de biens, incendie...) ?

### ***Suivi des contraintes***

- 10 (B2)** Y a-t-il des contraintes du contexte qui pèsent sur votre stratégie de clôture ? Quels éléments sont essentiels à prendre en compte ?

### ***Suivi des objectifs, résultats et indicateurs***

- 11 (B3)** Dans quelle mesure les résultats du projet ont-ils contribué à l'atteinte des objectifs fixés et à la réponse aux besoins ciblés ? Comment expliquez-vous les écarts éventuels ?

### ***Suivi des activités***

- 12 (D3)** Y a-t-il des activités spécifiques à rajouter pour clôturer le projet dans les meilleures conditions ?
- 13 (B3)** Dans quelle mesure les activités ont-elles contribué à l'atteinte des objectifs fixés et à la réponse aux besoins ciblés ? Comment expliquez-vous les écarts éventuels ?

### ***Suivi des impacts positifs du projet***

- 14 (D5)** Quel transfert (d'actifs, de compétences,...) et quel type de suivi seraient éventuellement nécessaires pour consolider les acquis du projet et en assurer éventuellement sa viabilité ?

### ***Suivi des impacts négatifs et des mesures préventives ou curatives***

- 15 (C4)** Votre départ peut-il avoir un impact sur la sécurité des populations ? Si oui, comment pouvez-vous les minimiser ?
- 16 (C2)** Y a-t-il eu des dépendances à l'aide induites par le projet et qu'il faut gérer avant de clôturer le projet ?
- 17 (C3)** La clôture du projet peut-elle avoir un impact sur les équilibres sociopolitiques ? Comment pouvez-vous les minimiser, voire les éviter ?





**18 (H2)** Quel impact peut avoir votre départ sur d'autres acteurs? Comment cela est-il pris en compte?

### ***Suivi de la stratégie de participation des populations***

**19 (F4)** Comment les populations et les autorités sont-elles informées et impliquées lors de la clôture du projet ? Quels mécanismes mettez-vous en place pour gérer les frustrations éventuelles liées à votre départ ?

**20 (F4)** Quel mécanisme mettez-vous en place pour gérer les conflits éventuels liés à des engagements non tenus à la fin du projet ?

### ***Suivi des partenariats et autres alliances du projet***

**21 (H3)** De quelle façon vos partenaires sont-ils impliqués dans la clôture du projet ?

**22 (J2)** Comment gérez-vous l'éventuel transfert de responsabilités des équipes partantes avec les équipes ou institutions qui prendront la suite du projet ?

### ***Suivi de la stratégie de communication***

**23 (B3)** Lors la clôture du projet, comment gérez-vous les éventuels écarts entre les objectifs et résultats fixés et les réalisations ? (communication auprès des populations, des bailleurs, en interne, nouveau projet, autre stratégie...)

**24 (A4)** Que faites-vous si, à la fin du projet, des besoins vitaux sont encore présents?

**25 (J4)** Comment communiquez-vous avec les populations et les différentes parties prenantes sur l'utilisation future des ressources (notamment les biens mobiliers et immobiliers)?

### ***Suivi des ressources du projet***

**26 (I1)** Y a-t-il de nouveaux coûts liés à ou apparus lors de la clôture du projet ? Quelles sont les ressources disponibles pour cela ?

**27 (K3)** Que faites-vous des actifs et des stocks existants à la clôture du projet ? (liquidation, transfert, don, rapport au siège, destruction,...)

### ***Suivi de la gestion de l'équipe du projet***

**28 (J2)** Comment gérez-vous l'équipe (expatriés et nationaux) à la clôture du projet ? (désengagement avec les équipes, plan de retour des équipes expatriées, évaluations, RH,...)





### ***Suivi de l'amélioration du projet***

**29 (L2)** Comment tirez-vous les leçons de ce projet ? Sous quelle forme (autoévaluation, réflexion collective, évaluation formelle de fin de projet) ? Une étude d'impact serait-elle à prévoir à moyen terme ?

**30 (L3)** Comment synthétisez-vous les leçons tirées de cette expérience et vos propositions pour l'action de façon à les utiliser pour des projets futurs ? A qui et comment faut-il communiquer ces leçons et propositions pour les intégrer dans les pratiques ?

### ***Finalisation et documentation***

**31 (L1)** Quels documents élaborerez-vous pour garder mémoire de l'historique du projet et de sa clôture ?





### Modèle de document de fin de projet :

- 1 - Introduction et méthodologie de clôture
- 2 - Besoins identifiés à la clôture du projet (par groupe de population) A
- 3 - Degré d'atteinte des objectifs et des résultats à la clôture du projet B
- 4 - Etat d'avancement du plan d'action à la clôture du projet (chronogramme) B
- 5 - Contraintes constatées et prises en compte à la clôture du projet B
- 6 - Impacts négatifs à la clôture du projet et mesures préventives ou curatives C
- 7 - Impacts positifs constatés à la clôture du projet D
- 8 - Positionnement face au cadre politique et juridique à la clôture du projet E
- 9 - Bilan de l'implication des populations à la clôture du projet F
- 10 - Caractérisation du contexte et hypothèses d'évolution de la crise à la clôture du projet G
- 11 - Bilan des partenariats / alliances à la clôture du projet H
- 12 - Bilan des stratégies de communication à la clôture du projet H
- 13 - Etat final du budget et du chronogramme des dépenses. Gestion des actifs et du stock à la clôture du projet I
- 14 - Gestion d'équipe à la clôture du projet J
- 15 - Situation sécuritaire et gestion de la sécurité à la clôture du projet J
- 16 - Mécanisme d'amélioration mis en œuvre à la clôture du projet (évaluation, réflexion collective, etc.) et synthèse des résultats L









## **VEILLE DES INCIDENTS CRITIQUES**

La Veille des incidents critiques est un outil de suivi d'un certain nombre d'éléments préalablement identifiés pouvant se produire lors de la mise en œuvre du projet et risquant de créer un problème de qualité sur le projet.

### **A. Le projet répond à un besoin démontré**

- désintérêt autour du projet de la part des populations (taux important d'abandon des bénéficiaires, faible taux de fréquentation, faible taux de participation aux réunions, etc.)
- demandes persistantes pour d'autres besoins
- biens ou services issus du projet détournés de leur utilisation prévue (revente, déchet, échange, transformation, etc.)

### **B. Les objectifs du projet sont atteints**

- persistance voire augmentation des besoins ciblés malgré le projet
- frustrations au sein des populations (résultats partiellement atteints, pas observables, etc.)
- équipes découragées (sentiment d'épuisement, de manque d'évolution vers l'atteinte des objectifs, etc.)

### **C. Les impacts négatifs sont évités ou atténués**

- impacts négatifs observables liés au projet sur l'environnement, la sécurité, le contexte socio-économique ou sur les stratégies de survie des populations
- accusations contre le projet et/ou ses équipes d'être à la source des problèmes graves sur la sécurité, l'environnement ou les populations
- doutes ou malaises en interne liées au sentiment d'être responsable de certains effets négatifs sur l'environnement, la sécurité, le contexte socio-économique

### **D. Le projet vise un impact positif au-delà de l'intervention**

- questionnements sur le sens des actions
- doutes, voire démobilité, concernant l'impact du projet sur les besoins des populations

## **E. Le projet est cohérent avec le mandat et les principes de l'organisation**

- dénonciations ou accusations contre l'acteur ou le projet (par exemple, des accusations de support d'une partie au conflit, de soutien politique, etc.)
- utilisation des objectifs du projet à d'autres fins ou détournement des ressources du projet de leur utilisation prévue
- dysfonctionnements voir incidents liés au fait que l'opérateur n'a pas le mandat, l'expertise technique et/ou la légitimité pour assumer les responsabilités endossées par le projet vis à vis des populations
- doutes ou discussions internes sur une éventuelle déviance du projet par rapport aux principes et mandat de la structure

## **F. Le projet respecte les populations**

- dysfonctionnements, incidents ou accidents liés à la relation entre les équipes du projet et les populations (comportements ou actions inadaptés et/ou jugés irrespectueux)
- indices d'un désintérêt autour du projet, de la part des populations (taux important d'abandon des bénéficiaires, faible taux de fréquentation, faible taux de participation aux réunions, etc.)
- éléments observables concernant le comportement des équipes, ou leurs actions, qui montrent un décalage, une incompréhension, voire un manque de respect vis-à-vis des populations

## **G. Le projet est flexible**

- impasse du projet qui questionne sa pertinence et/ou sa faisabilité (gel des actions, aucun accès aux populations, etc.)
- adaptations "sauvages" du projet (adaptations unilatérales, isolées, non autorisées ou non prévues)
- persistance d'inadaptations du projet (besoins ciblés, stratégies de mise en œuvre, gestion des équipes et/ou de la sécurité, etc.) malgré la conscience de ces inadaptations

## **H. Le projet s'insère de façon optimale dans son environnement**

- autres projets, initiatives locales, activités privées ou des autorités locales,...affectées par le projet (ses objectifs, ses modalités, ses ressources...)
- tensions, dysfonctionnements, incompréhensions entre les différentes parties prenantes du projet et d'autres acteurs dans le contexte

## **I. L'acteur a les ressources et l'expertise nécessaires**

- retards récurrents par rapport au planning des activités initialement prévues
- dysfonctionnements liés à l'expertise ou aux qualités des personnes impliquées dans les différentes phases du cycle de projet (plaintes liées aux qualités techniques ou humaines du personnel, postes laissés vacants ou à très haute rotation,..)
- dysfonctionnements liés à l'inadéquation ou manque des infrastructures, équipements techniques, logistiques et administratifs, etc. des ressources nécessaires pour le projet
- difficultés voire incapacités à remplir certains engagements avec le budget disponible

## **J. L'acteur a les capacités de gestion adaptées**

- problèmes récurrents de trésorerie
- incidents liés au non respect des engagements pris par le programme avec fournisseurs, partenaires ou employés
- incidents de sécurité sur les personnes, les infrastructures et les ressources du projet
- dysfonctionnement liés à la gestion des stocks (rupture ou perte de stock, produits périmés ou inadaptés,...), retards liés à la chaîne d'approvisionnement
- dysfonctionnements liés à la gestion (disponibilité, allocation, approvisionnement en consommables, entretien) des infrastructures et des équipements (véhicules, matériel de construction, équipement médical, ordinateurs, etc.)
- irrégularités ou difficultés dans la réponse aux obligations administratives et juridiques (dédouanements, visas, droit du travail, statut du personnel, immatriculations, assurances)
- taux importants de rotation de personnel
- problèmes de travail en équipe, conflits, tensions, mécontentement, plaintes, taux important de démissions



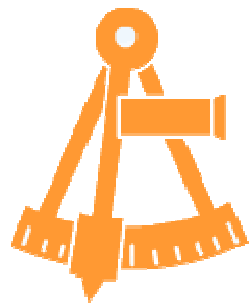
### **K. L'acteur utilise les ressources de façon optimale**

- phénomène de "saupoudrage" de l'aide sur les besoins des populations (réponse très en-deçà des besoins, actions éparpillées, sans réflexion stratégique sur l'ensemble)
- phénomène de "concentration excessive" des ressources du projet sur certains besoins ou certains groupes de population

### **L. L'acteur utilise les leçons tirées de l'expérience**

- répétition des erreurs commises dans d'autres programmes chez le même acteur ou des erreurs "classiques" du secteur
- mécontentements (lassitude, découragement) ou perte de confiance au sein des équipes, des partenaires et/ou des populations liés à la non-correction ou répétition d'erreurs
- déperditions répétitives en énergie, en temps, en argent pour "récupérer" des erreurs commises plusieurs fois


# POUR EVALUER LE PROJET



## Notes pour l'utilisateur

Un **critère** est un élément de référence pour porter une appréciation sur la qualité du projet.

Un **processus clef** est un ensemble d'activités à mettre en œuvre pour assurer la conformité des résultats du projet au critère de qualité visé.

Logique du projet	Suivi et évaluation du projet	Indicateurs de résultat	Critère	Processus clefs
(1) Besoins/ groupes de population ciblés par le projet	(1') Besoins "réels" des populations	Ecart entre les besoins ciblés par le projet (1) et les besoins "réels" des populations (1')	A: le projet répond à un besoin démontré	A1: les besoins sont identifiés et suivis
	(2) Objectifs du projet	Ecart entre les besoins ciblés (1) et les objectifs du projet (2)		A2: l'origine des besoins est analysée et prise en compte
<b>Indicateurs sentinelles :</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>* désintérêt autour du projet de la part des populations (taux important d'abandon des bénéficiaires, faible taux de fréquentation, faible taux de participation aux réunions, etc.)</li> <li>* demandes persistantes pour d'autres besoins</li> <li>* biens ou services issus du projet détournés de leur utilisation prévue (vente, déchet, échange, transformation, etc.)</li> </ul>				A3: le projet répond à des besoins clairement définis
				A4: l'absence de réponse à d'autres besoins vitaux identifiés est argumentée

Un **indicateur** est une variable qui permet la mesure du critère. Il se renseigne en comparant :

- les éléments décidés lors de la conception du projet et rattachés aux critères (cf colonne **logique du projet**).

- avec les informations collectées tout au long du projet (cf colonne **suivi et évaluation du projet**)

Un **incident critique** est un fait exceptionnel révélant un dysfonctionnement grave.

Chaque critère est donc accompagné d'un ou plusieurs indicateurs d'une part et d'une série de processus clefs d'autre part. C'est la référence commune pour le pilotage du projet (gestion des processus clefs eux-mêmes déclinés en questions clefs dans la partie pilotage du projet) et son évaluation (mesure des résultats par les indicateurs).

Les tableaux, ici présentés par critère, sont compilés dans un seul document : le **tableau de bord**. Le tableau de bord permet de synthétiser les caractéristiques clefs du projet (première colonne) et les informations nécessaires (deuxième colonne) pour suivre et évaluer le projet sur la base des 12 critères. Il met en perspective les résultats du projet avec la gestion du processus et constitue donc une base pour l'analyse systémique de la qualité des projets.



## A. Le projet répond à un besoin démontré

Logique du projet	Suivi et évaluation du projet	Indicateurs de résultat	Critère	Processus clefs
(1) Besoins/ groupes de population ciblés par le projet	(1') Besoins "réels" des populations	<b>Ecart entre les besoins ciblés par le projet (1) et les besoins "réels" des populations (1')</b>	<b>A: le projet répond à un besoin démontré</b>	<b>A1: les besoins sont identifiés et suivis</b>
	(2) Objectifs du projet	<b>Adéquation entre les besoins ciblés (1) et les objectifs du projet (2)</b>		<b>A2: l'origine des besoins est analysée et prise en compte</b>
		<b>A3: le projet répond à des besoins clairement définis</b>		
		<b>A4: l'absence de réponse à d'autres besoins vitaux identifiés est argumentée</b>		

### Incidents critiques :



- \* désintérêt autour du projet de la part des populations (taux important d'abandon des bénéficiaires, faible taux de fréquentation, faible taux de participation aux réunions, etc.)
- \* demandes persistantes pour d'autres besoins
- \* biens ou services issus du projet détournés de leur utilisation prévue (revente, déchet, échange, transformation, etc.)



## B. Les objectifs du projet sont atteints

Logique du projet	Suivi et évaluation du projet	Indicateurs de résultat	Critère	Processus clefs
(2) Objectifs du projet	(2') Objectifs atteints	Ecart entre les objectifs prévus (2) et les objectifs atteints (2')	<b>B: les objectifs du projet sont atteints</b>	<b>B1: plusieurs stratégies d'intervention sont envisagées</b>
(3) Résultats attendus du projet	(3') Résultats atteints	Ecart entre les résultats attendus (3) et les résultats atteints (3')		<b>B2: les contraintes sont recensées et prises en compte</b>
(4) Activités prévues pour l'atteinte des objectifs du projet	(4') Activités nécessaires à l'atteinte des objectifs	Ecart entre les activités prévues (4) et les activités nécessaires à l'atteinte des objectifs (4')		<b>B3: l'atteinte des objectifs est mesurée</b>
	(4'') Activités réalisées	Ecart entre les activités prévues (4) et les activités réalisées (4'')		

### Incidents critiques :



- \* persistance voire augmentation des besoins ciblés malgré le projet
- \* frustrations au sein des populations (résultats partiellement atteints, pas observables, etc.)
- \* équipes découragées (sentiment d'épuisement, de manque d'évolution vers l'atteinte des objectifs, etc.)





## C. Les impacts négatifs sont évités ou atténués

Logique du projet	Suivi et évaluation du projet	Indicateurs de résultat	Critère	Processus clefs
(5) Impacts négatifs potentiels du projet identifiés	(5') Impacts négatifs (prévus ou non prévus) observés	<b>Existence, nature, gravité et fréquence des impacts négatifs observés (5')</b>	<b>C: le projet évite ou atténue les impacts négatifs</b>	<b>C1: les impacts potentiels sur l'écologie sont anticipés et évités/atténués</b>
				<b>C2: les impacts sur l'économie et notamment le risque de dépendance à l'aide sont anticipés et évités/atténués</b>
(6) Mesures préventives ou curatives prévues	(6') Mesures préventives ou curatives mises en œuvre Effets de ces mesures	<b>Existence et effets des mesures curatives et préventives mises en œuvre par l'équipe-projet (6')</b>		<b>C3: les impacts sur le contexte socio-politique sont anticipés et évités/atténués</b>
				<b>C4: les impacts sur la sécurité des populations sont anticipés et évités/atténués</b>

### Incidents critiques :




\* Impact négatifs observables liés au projet sur l'environnement, la sécurité, le contexte socio-économique ou sur les stratégies de survie des populations

\* accusations contre le projet et/ou ses équipes d'être à la source des problèmes graves sur la sécurité, l'environnement ou les populations

\* doutes ou malaises en interne liés au sentiment d'être responsable de certains effets négatifs sur l'environnement, la sécurité, le contexte socio-économique



## D. Le projet vise un impact positif au-delà de l'intervention

Logique du projet	Suivi et évaluation du projet	Indicateurs de résultat	Critère	Processus clefs
(7) Impacts positifs visés par le projet	(7') Impacts positifs (prévus ou non prévus) observés	Existence, nature, intensité et fréquence des impacts positifs observés (7')	D: le projet vise un impact positif au-delà de l'intervention	<p>D1: la finalité du projet est identifiée</p> <p>D2: le projet renforce la résilience des différents groupes de populations</p> <p>D3: l'après projet est réfléchi et anticipé</p> <p>D4: dans certains contextes, des stratégies de préparation et/ou de prévention sont envisagées</p> <p>D5: la viabilité économique, technique et de gestion est recherchée dans certains cas</p>
<p> <b>Incidents critiques :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* questionnements sur le sens des actions</li> <li>* doutes, voire démobilisation, concernant l'impact du projet sur les besoins des populations</li> </ul>				



## E. Le projet est cohérent avec le mandat et les principes de l'organisation

Logique du projet	Suivi et évaluation du projet	Indicateurs de résultat	Critère	Processus clefs
(8) Principes de l'opérateur, application pratique de ces principes dans le projet	(8') Principes effectivement respectés et principes non respectés	<b>Ecart entre les principes de l'opérateur (8) et les principes effectivement respectés (8')</b>	<b>E: le projet est cohérent avec le mandat et principes de l'organisation</b>	<b>E1: le mandat et les principes sont clairs et communiqués en interne et en externe</b>
(9) Mandat (expertise, légitimité, reconnaissance et/ou obligation juridique) de l'opérateur	(9') Mandat nécessaire (expertise, légitimité, reconnaissance et/ou obligation juridique) pour mettre en œuvre le projet	<b>Ecart entre le mandat de l'opérateur (9) et le mandat nécessaire (9') pour mettre en œuvre le projet (expertise et légitimité)</b>		<b>E2: le cadre politique et juridique de la crise est analysé</b>
				<b>E3: Le positionnement de l'acteur par rapport à la crise est défini</b>
				<b>E4: Les risques d'instrumentalisation du projet sont identifiés et, si possible, réduits</b>

### **Incidents critiques :**



- \* dénonciations ou accusations contre l'acteur ou le projet (par exemple, des accusations de support d'une partie au conflit, de soutien politique, etc.)
- \* utilisation des objectifs du projet à d'autres fins ou détournement des ressources du projet de leur utilisation prévue
- \* dysfonctionnements voire incidents liés au fait que l'opérateur n'a pas le mandat, l'expertise technique et/ou la légitimité pour assumer les responsabilités endossées par le projet vis à vis des populations
- \* doutes ou discussions internes sur une éventuelle déviance du projet par rapport aux principes et mandat de la structure



## F. Le projet respecte les populations

Logique du projet	Suivi et évaluation du projet	Indicateurs de résultat	Critère	Processus clefs
(10) Degrés et modalités d'implication des populations prévus pour le projet	(10') Degrés et modalités d'implication des populations réellement mis en œuvre dans le projet	<b>Ecart entre le degré et modalité d'implication prévu (10) et réellement mis en œuvre (10')</b>	<b>F: le projet respecte les populations</b>	<b>F1: les équipes sont informées et sensibilisées pour avoir des modes de communication adaptés et des comportements respectueux vis-à-vis des populations</b>
	(10'') Degrés et modalités d'implication des populations attendus par les populations	<b>Ecart entre le degré et modalité d'implication prévu (10) pour le projet et attendu par les populations (10'')</b>		<b>F2: Les populations sont informées, consultées et impliquées dans le projet</b>
(11) Spécificités du projet garantissant le respect des caractéristiques socio-culturelles des populations	(11') Spécificités nécessaires pour respecter les caractéristiques socio-culturelles des populations	<b>Ecart entre les spécificités du projet (11) et celles nécessaires afin de respecter les populations (11')</b>		<b>F3: le contenu des programmes est sensible aux caractéristiques culturelles sociales et religieuses des populations</b>
	(11'') Comportements des équipes envers les populations et des populations envers les équipes	<b>Qualité de la relation entre les équipes du projet et les populations (11'')</b>		<b>F4: les frustrations et/ou les faux espoirs des populations sont évités ou atténués</b>

### Incidents critiques :



\* dysfonctionnements, incidents ou accidents liés à la relation entre les équipes du projet et les populations (comportements ou actions inadaptés et/ou jugés irrespectueux)

\* indices d'un désintérêt autour du projet, de la part des populations (taux important d'abandon des bénéficiaires, faible taux de fréquentation ou de participation aux réunions, etc.)

\* éléments observables concernant le comportement des équipes, ou leurs actions, qui montrent un décalage, une incompréhension, voire un manque de respect vis-à-vis des populations



## G. Le projet est flexible

Logique du projet	Suivi et évaluation du projet	Indicateurs de résultat	Critère	Processus clefs
(12) Marge d'adaptation prévue pour le projet	(12') Adaptations apportées au projet	<b>Existence d'adaptation du projet en fonction d'évolutions du contexte (12')</b>	<b>G: le projet est flexible</b>	<b>G1: Les évolutions du contexte sont anticipées et suivies (anticipation)</b> <b>G2: L'adaptation du projet à l'évolution du contexte est possible (réactivité)</b>

### Incidents critiques :



- \* impasse du projet qui questionne sa pertinence et/ou sa faisabilité (gel des actions, aucun accès aux populations, etc.)
- \* adaptations "sauvages" du projet (adaptations unilatérales, isolées, non autorisées ou non prévues)
- \* persistance d'inadaptations du projet (besoins ciblés, stratégies de mise en œuvre, gestion des équipes et/ou de la sécurité, etc.) malgré la conscience de ces inadaptations



## H. Le projet s'insère de façon optimale dans son environnement

Logique du projet	Suivi et évaluation du projet	Indicateurs de résultat	Critère	Processus clefs
(13) Alliances prévues (partenariats, coordination, autres formes de coopération)	(13') Alliances effectivement mises en place	<b>Ecart entre les alliances prévues (13) et celles effectivement mises en place (13')</b>	<b>H: le projet s'insère de façon optimale dans son environnement</b>	<b>H1: Les acteurs présents, et leurs actions, sont identifiés</b>
	(13'') Alliances qui pourraient optimiser le projet Alliances manquées	<b>Ecart entre les alliances prévues (13) et celles qui pourraient optimiser le projet (13'')</b>		<b>H2: Le projet se coordonne avec les autres actions</b>
(14) Objectifs prévus de ces alliances	(14') Résultats effectifs de ces alliances	<b>Ecart entre les objectifs prévus (14) et les résultats effectifs des alliances mises en œuvre (14')</b>		<b>H3: les opportunités de coopération avec d'autres acteurs sont explorées et utilisées</b>

### Incidents critiques :



- \* autres projets, initiatives locales, activités privées ou des autorités locales,...affectées par le projet (ses objectifs, ses modalités, ses ressources...)
- \* tensions, dysfonctionnements, incompréhensions entre les différentes parties prenantes du projet et d'autres acteurs dans le contexte



## I. L'acteur a les ressources et l'expertise nécessaires

Logique du projet	Suivi et évaluation du projet	Indicateurs de résultat	Critère	Processus clefs
(15) Ressources prévues <ul style="list-style-type: none"> <li>• en temps</li> <li>• en expertise</li> <li>• en moyens (infrastructures, équipement, consommables, etc.)</li> <li>• en argent.</li> </ul>	(15') Ressources effectivement mobilisées	<b>Ecart entre les ressources prévues (15) et les ressources effectivement mobilisées (15')</b>	<b>I: l'acteur a les ressources et l'expertise pour mener à bien le projet</b>	<b>I1: les ressources nécessaires et mobilisables sont estimées correctement</b>
	(15'') Ressources nécessaires	<b>Ecart entre les ressources prévues (15) et les ressources nécessaires (15'')</b>		<b>I2: l'expertise des personnes et des équipes impliquées est adéquate</b>
				<b>I3: les allocations de temps pour les différentes phases sont adéquates</b>
				<b>I4: le projet est compatible avec les ressources réellement mobilisées</b>

### Incidents critiques :



- \* retards récurrents par rapport au planning des activités initialement prévues
- \* dysfonctionnements liés à l'expertise ou aux qualités des personnes impliquées dans les différentes phases du cycle de projet (plaintes liées aux qualités techniques ou humaines du personnel, postes laissés vacants ou à très haute rotation)
- \* dysfonctionnements liés à l'inadéquation ou manque des infrastructures, équipements techniques, logistiques et administratifs, consommables, etc. des ressources nécessaires pour le projet
- \* difficultés voire incapacités à remplir certains engagements avec le budget disponible



## J. L'acteur a les capacités de gestion adaptées

Logique du projet	Suivi et évaluation du projet	Indicateurs de résultat	Critère	Processus clefs
(16) Système de gestion prévu pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'administration et les finances (suivis budgétaires, trésorerie, etc.)</li> <li>• l'information nécessaire à la conduite du projet (collecte et traitement)</li> <li>• la logistique (gestion des stocks, entretien des équipements, etc.)</li> <li>• la sécurité (politique globale, procédures, etc.)</li> <li>• les équipes (organigramme, communication interne, etc.)</li> </ul>	(16') Système de gestion effectivement mis en place	<b>Ecart entre le système de gestion prévu (16) pour le projet et le système effectivement mis en place (16')</b>	<b>J: l'acteur a les capacités de gestion adaptées à la conduite du projet</b>	<b>J1: les lignes de responsabilités pour la prise de décision sont définies</b>
	(16'') Système de gestion optimal	<b>Ecart entre le système de gestion prévu (16) pour le projet et le système optimal (16'')</b>		<b>J2: la gestion des équipes permet de mener à bien le projet</b>
<b>J3: le système de collecte et de traitement de l'information est adapté à la conduite du projet</b>				
<b>J4: la gestion administrative, financière et logistique du projet est efficace et transparente</b>				
<b>J5: les risques pesant sur les biens matériels sont identifiés, pris en compte et suivis</b>				
<b>J6: les risques pesant sur les équipes sont identifiés, pris en compte et suivis</b>				

### Incidents critiques :



- \* problèmes récurrents de trésorerie
- \* incidents liés au non respect des engagements pris par le programme avec fournisseurs, partenaires ou employés
- \* incidents de sécurité sur les personnes, les infrastructures et les ressources du projet
- \* dysfonctionnement liés à la gestion des stocks (rupture de stock, pertes de stock, produits périmés ou inadaptés,...), retards dans le programme liés à la chaîne d'approvisionnement
- \* dysfonctionnements liés à la gestion (disponibilité, allocation, approvisionnement en consommables, entretien) des infrastructures et des équipements (véhicules, matériel de construction, équipement médical, ordinateurs, etc.)
- \* irrégularités ou difficultés dans la réponse aux obligations administratives et juridiques (dédouanements, visas, droit du travail, statut du personnel, immatriculations, assurances, etc.)
- \* taux importants de rotation de personnel
- \* problèmes de travail en équipe, (conflits, tensions, plaintes,...) taux important de démissions





## K. L'acteur utilise les ressources de façon optimale

Logique du projet	Suivi et évaluation du projet	Indicateurs de résultat	Critère	Processus clefs
(17) Besoins ou groupes de populations ciblés par le projet (cf. 1)	(17') Autres besoins ou autres groupes de population qui pourraient être couverts par le projet avec les ressources disponibles	<b>Ecart entre les besoins ou populations ciblés par le projet (17) et ceux qui pourraient être couverts avec les mêmes ressources (17')</b>	<b>K: l'acteur utilise les ressources de façon optimale</b>	<b>K1: la stratégie choisie permet un impact optimal</b>
(18) Coût des solutions retenues pour le projet (techniques, ressources - humaines, logistiques, etc., mode de fonctionnement, etc.) (cf. 15)	(18') Coût (en temps, en argent, en souffrance, etc.) d'autres solutions possibles pour atteindre les mêmes objectifs	<b>Existence de solutions moins chères pour les mêmes objectifs (18')</b>		<b>K2: la couverture des besoins est la meilleure possible</b>
(19) Impacts (positifs et négatifs) des solutions retenues (cf. 6&7)	(19') Impacts d'autres solutions (au coût similaire)	<b>Existence de solutions permettant d'optimiser les impacts pour le même coût (19')</b>		<b>K3: les ressources disponibles sont mobilisées et utilisées de façon raisonnée</b>

### Incidents critiques



\* phénomène de « saupoudrage » de l'aide sur les besoins des populations (réponse très en-deçà des besoins, actions éparpillées, sans réflexion stratégique sur l'ensemble)

\* phénomène de « concentration excessive » des ressources du projet sur certains besoins ou certains groupes de population



## L. L'acteur utilise les leçons tirées de l'expérience

Logique du projet	Suivi et évaluation du projet	Indicateurs de résultat	Critère	Processus clefs
(20) Bases techniques et méthodologiques du projet (guidelines, technique reconnue par le secteur, hypothèses en cas d'innovation, expérience locale...)	(20') Techniques actuelles validées par les professionnels du secteur	<b>Ecart entre les bases techniques et méthodologiques du projet (20) et les connaissances actuelles du secteur (20')</b>	<b>L: l'acteur utilise les leçons tirées de l'expérience</b>	<b>L1: l'acteur documente le projet</b>
(21) Mécanisme d'amélioration prévu (système de documentation du projet, méthode de suivi et d'évaluation, etc.)	(21') Dysfonctionnements récurrents régulièrement soulignés par les parties prenantes	<b>Persistance prolongée de dysfonctionnements (21')</b>		<b>L2: l'acteur tire les leçons de l'expérience</b>
	(21'') Modifications apportées	<b>Existence d'améliorations apportées au projet (21'')</b>		<b>L3: L'acteur utilise les leçons tirées</b>

### Incidents critiques



- \* répétition des erreurs commises dans d'autres programmes chez le même acteur ou des erreurs « classiques » du secteur
- \* mécontentements (lassitude, découragement) ou perte de confiance au sein des équipes, des partenaires et/ou des populations liés à la non-correction ou répétition d'erreurs
- \* déperditions répétitives en énergie, en temps, en argent pour « récupérer » des erreurs commises plusieurs fois



Projet soutenu par:



ECHO  
Ministère français des Affaires Étrangères  
Ministère suisse des Affaires Étrangères  
ONG partenaires (Synergie Qualité)  
fonds propres du Groupe URD  
Fondation de France.  
Ministère espagnol des Affaires Etrangères

©2009 Groupe URD – Version 9.06 FR

Toutes les parties du COMPAS peuvent être citées, copiées, traduites dans d'autres langues ou adaptées aux besoins locaux sans un accord préalable du Groupe URD, à condition de citer clairement les références..