

Évaluations logistiques et planification

Termes courants en matière d'évaluations

Données primaires	Nouvelles données collectées directement sur le terrain par des observations directes, des entretiens avec des informateurs clés, des discussions de groupes communautaires et/ou d'autres outils.
Données secondaires	Données existantes qui ont été recueillies précédemment ou fournies par d'autres sources.
Indicateur	Variable quantitative ou qualitative qui fournit une base simple et fiable pour évaluer la réalisation, le changement ou la performance.
Vulnérabilité	Conditions déterminées par des facteurs ou processus physiques, sociaux, économiques, environnementaux et politiques qui augmentent la sensibilité d'une communauté à l'impact des chocs/aléas.
Capacité	Ressources des personnes, des ménages, des communautés, des institutions et des nations pour résister à l'impact d'un aléa.
Mécanisme d'adaptation	Stratégies adaptées/inhabituelles que les personnes ou les communautés élaborent comme moyen de survivre à des moments difficiles.
Résilience	Capacité à réduire les chocs/aléas, à s'y préparer, à y résister et à s'en remettre.
Parti pris	Perceptions fondées sur le contexte culturel, l'expérience, la formation professionnelle des personnes et de nombreux autres facteurs qui pourraient déformer un fait. Toute organisation ou personne est susceptible d'avoir des partis pris sous une forme ou une autre.
Analyse	Processus consistant à transformer les données recueillies au cours d'une évaluation en informations utiles pour guider les décisions appropriées.

Aperçu des évaluations dans le contexte humanitaire

“

« L'évaluation est une composante essentielle de la planification et de la mise en œuvre de la réponse. Elle fournit les informations selon lesquelles la réponse est conçue et adaptée. Si de bonnes informations ne garantissent pas une bonne réponse, de mauvaises informations donneront presque certainement une mauvaise réponse. » [UNDAC, 2006 \(Évaluation des catastrophes\)](#)

Une évaluation précise dépend d'une planification, d'une conception et d'une préparation minutieuses. Dans des circonstances normales, les moyens de collecter et d'analyser les données et informations nécessaires doivent être établis dans le cadre de la planification d'une organisation en prévision des catastrophes. La préparation permet de ne pas perdre de temps à réviser les procédures ou les questionnaires lorsque la catastrophe survient.

Les évaluations permettent aux logisticiens de comprendre l'impact d'une catastrophe sur l'environnement, comment elle affecte les populations et comment les services logistiques doivent être fournis. Les conclusions des évaluations logistiques sont cruciales pour permettre une prise de décision, une planification et une organisation appropriées en vue d'une réponse efficace aux catastrophes. Cependant, ni la logistique ni aucune autre unité fonctionnelle ne peuvent agir de manière cloisonnée : chaque unité fonctionnelle doit assumer ses responsabilités en accord avec toutes les autres unités. Ce guide est axé sur les évaluations logistiques et opérationnelles, mais il fait référence à des concepts de la perspective programmatique, les explique et les utilise. Les logisticiens doivent avoir une certaine connaissance de ces concepts et être capables de les utiliser et d'en discuter pour une évaluation complète et précise.

Définition

Une évaluation est un exercice planifié pour recueillir, analyser et diffuser des informations sur le résultat d'un événement ou d'un changement contextuel remarquable. Son objectif consiste à fournir des recommandations précises qui permettront aux décideurs de faire face aux effets indésirables d'un événement ou de les atténuer en temps utile et de manière efficace.

Une évaluation est réalisée pour comprendre une situation afin de repérer les problèmes, leurs sources et leurs conséquences possibles. L'objectif principal du processus d'évaluation est de déterminer non seulement si une intervention est nécessaire, mais aussi la nature et l'étendue de cette intervention.

Évaluations par objectif

Il peut y avoir différents champs d'application lors du lancement d'une évaluation, mais ils sont tous liés et visent à recueillir des informations susceptibles de faire la lumière sur des questions spécifiques que se posent les organisations humanitaires. Normalement, les évaluations individuelles sont interconnectées et il est courant que lors d'une évaluation, des lacunes en matière de données soient détectées et conduisent à une autre évaluation pour collecter des informations sur d'autres sujets. Les experts en logistique ont tendance à intervenir dans la plupart des évaluations réalisées par une organisation, en fournissant des informations sur les moyens, le

transport, l'hébergement, la communication, la sécurité et d'autres éléments liés à la logistique qui sont nécessaires à la réussite d'un programme. Des experts du secteur mènent également leurs propres évaluations indépendantes.

Des domaines d'évaluation courants sont notamment les suivants :

Évaluation du contexte	Contexte politique et social, ainsi qu'événements majeurs ou changements culturels dans une zone géographique donnée. Certaines évaluations du contexte peuvent aussi fonctionner comme des prévisions, déterminant la probabilité d'évolutions futures.
Les besoins peuvent être analysés sous plusieurs angles :	
Évaluation des besoins	<ul style="list-style-type: none">• Les évaluations techniques se concentrent sur les questions programmatiques qui définissent les principaux besoins humanitaires.• Les évaluations opérationnelles se concentrent sur la faisabilité et les contraintes éventuelles des programmes.
Évaluation des risques	Évaluer les interventions et les différentes menaces, notamment opérationnelles, pour la réputation, la sûreté, la sécurité et autres.
Évaluation des capacités	<p>L'évaluation des capacités internes et externes renseigne sur la capacité des organisations humanitaires à répondre par une intervention.</p> <ul style="list-style-type: none">• Capacités internes - Limites propres à une organisation et faisabilité de l'intervention.• Capacités externes - Ressources disponibles dans un contexte spécifique, telles que capacités d'un aéroport/port maritime, routes, moyens de transport, connectivité internet ou solutions énergétiques.
Évaluation des parties prenantes	Évaluation des différentes parties prenantes, en particulier les décideurs et (si possible) les communautés qui seront concernées par l'évaluation ; le gouvernement, les autorités, les donateurs, les organes de coordination humanitaire, les ONG internationales ou nationales, les chefs de ménage et toute autre partie associée à l'intervention.

Types d'évaluation

Classification des évaluations

Les phases d'urgence du Comité permanent interorganisations (CPI) fournissent une classification humanitaire commune. Chaque phase possède ses propres particularités et priorités qui poussent les évaluations à rechercher des réponses différentes et à utiliser divers outils spécialisés.

Il faut noter que dans des situations d'urgence, les processus sont intentionnellement raccourcis pour accélérer et faciliter une intervention immédiate. Les évaluations effectuées pendant la phase de relèvement ou dans le cadre du projet de développement peuvent avoir d'autres échéances, être plus approfondies et utiliser d'autres outils.

Évaluation initiale

L'évaluation initiale est celle qui est réalisée dans les premières heures suivant une catastrophe, généralement dans les 72 premières heures. L'intention d'une évaluation initiale est de donner un aperçu rapide de la situation à un moment où il y a plus de questions que de réponses. Une évaluation initiale ne doit pas être confondue avec un rapport de situation détaillé, mais seulement considérée comme une mise en évidence des principaux faits et des lacunes dans les informations.

Évaluation initiale de la situation d'urgence :

Objectif	Moment	Accès aux sources d'information	Sources d'information caractéristiques	Importance des hypothèses	Type d'équipe d'évaluation
Première évaluation de l'impact de la crise.	Dans les 72 premières heures .	Très limité : Les déplacements sont en général restreints et les communications ne fonctionnent pas toujours.	S'appuie sur les réseaux précédents, les groupes de coordination et les sources officielles, le cas échéant.	Très élevée : Peu de choses sont confirmées, il faut faire des hypothèses sur la base de l'expérience antérieure.	De préférence, représentant possédant une expérience des situations d'urgence.

Adapté de FICR, [Guidelines for assessment in emergencies](#) et de la classification des phases d'urgence du CPI.

Évaluation rapide

Guidées par l'évaluation initiale et intégrant les nouvelles évolutions, les évaluations rapides sont généralement produites dans les deux premières semaines de la situation d'urgence. Les évaluations rapides fournissent des informations sur les besoins, les stratégies d'intervention possibles et les ressources nécessaires. Elles comprennent également l'évaluation de la situation, des ressources et des besoins au début de la phase critique d'une catastrophe et sont destinées à déterminer le type d'intervention de secours immédiate nécessaire. Cette évaluation peut être menée en interne ou coordonnée entre différents partenaires comme partie intégrante d'un format d'évaluation général : l'[évaluation multicluster/multisectorielle initiale rapide \(MIRA\)](#).

Les évaluations rapides visent à déterminer :

- Les incidences d'une catastrophe sur une société et ses infrastructures, et la capacité de cette société à faire face aux changements.
- Les segments les plus vulnérables de la population qui pourraient avoir besoin d'être ciblés en vue d'une assistance.
- Le niveau de réponse du pays touché, sa capacité interne à affronter la situation et le niveau de réponse de la communauté internationale.
- Les besoins de secours les plus urgents et les méthodes potentielles pour y répondre le plus efficacement possible.

- Les mécanismes de coordination.
- Les contraintes politiques, culturelles et logistiques notables.

Les évaluations rapides cherchent également à :

- Formuler des recommandations qui définissent et établissent les priorités des actions et des ressources nécessaires pour une intervention immédiate.
- Souligner les préoccupations particulières relatives à l'évolution de la situation.
- Attirer l'attention sur des zones géographiques/secteurs importants nécessitant une évaluation approfondie.

Évaluation rapide :

Objectif	Moment	Accès aux sources d'information	Sources d'information caractéristiques	Importance des hypothèses	Type d'équipe d'évaluation
Intervention immédiate/activités de sauvetage.	Au maximum deux semaines après la crise.	Limité : La sécurité et/ou la sûreté peuvent également limiter les déplacements et l'accès aux personnes.	Informations secondaires, services locaux (santé, eau, etc.), ONG, gouvernement, population touchée/visites des ménages, partenaires et fournisseurs proches.	Élevée : Temps insuffisant pour vérifier toutes les informations. La situation reste instable.	Généraliste expérimenté, ayant déjà été confronté à des situations d'urgence.

Adapté de FICR, [Guidelines for assessment in emergencies](#) et de la classification des phases d'urgence du CPI.

Évaluation approfondie

Une évaluation approfondie doit être menée à la suite des évaluations initiale et rapide uniquement lorsque des lacunes en matière d'information ont été détectées, lorsque des informations supplémentaires sont nécessaires pour éclairer la prise de décision relative au programme, et pour mesurer les résultats du programme ou à des fins de plaidoyer. Les évaluations initiale et rapide servent de base aux évaluations approfondies ultérieures qui consolident (mais ne répètent pas) les conclusions des évaluations précédentes. Lors d'une évaluation approfondie, il est crucial de se concentrer sur les changements de situation avant et après la catastrophe.

Chaque évaluation approfondie est unique et prend en considération les circonstances particulières et les facteurs pertinents, les lacunes repérées et les besoins d'information réels de l'organisation. Se référer à la section [Évaluation logistique](#) du présent guide pour obtenir des informations relatives à la logistique.

Évaluation approfondie :

Objectif	Moment	Accès aux sources d'information	Sources d'information caractéristiques	Importance des hypothèses	Type d'équipe d'évaluation
Plan opérationnel à moyen terme.	Moins d'un mois après la crise et/ou chaque fois que cela est considéré comme nécessaire.	Informations généralement accessibles : Possibilité de visiter un nombre suffisant de lieux et d'interroger un éventail complet d'informateurs.	Informations secondaires et informations primaires recueillies auprès d'un large éventail d'informateurs.	Faible : Temps suffisant pour interroger l'ensemble des informateurs. La coordination avec les partenaires est obligatoire pour éviter les doublons et garantir la fiabilité des données collectées.	Généraliste, éventuellement soutenu par des spécialistes.

Adapté de FICR, [Guidelines for assessment in emergencies](#) et de la classification des phases d'urgence du CPI.

Évaluation continue

Il est important de poursuivre les différentes évaluations selon les besoins. L'évaluation continue implique une mise à jour régulière des informations sur la situation et la recherche d'une rétroaction pertinente des bénéficiaires afin de faciliter la prise de décision sur les activités à long terme. Des évaluations continues efficaces aident à repérer les changements lorsqu'ils se produisent.

Évaluation continue :

Objectif	Moment	Accès aux sources d'information	Sources d'information caractéristiques	Importance des hypothèses	Type d'équipe d'évaluation
Évaluations, suivi et recherche.	Informations collectées régulièrement tout au long de la période d'intervention.	Accès normal complet.	Informations primaires et secondaires recueillies auprès d'informateurs sélectionnés, sur la base d'indicateurs et dans le cadre d'une activité normalisée et planifiée généralement menée par le personnel de l'organisation.	Moyenne : Hypothèses fondées sur des indicateurs et des informateurs, mais qui peuvent être vérifiées à partir d'autres sources.	Personnel de l'organisation pendant le déroulement normal des activités.

Adapté de FICR, [Guidelines for assessment in emergencies](#) et de la classification des phases d'urgence du CPI.

Méthodes de collecte d'informations

Une méthode standard pour collecter les données et/ou gérer les informations obtenues par l'évaluation n'est pas seulement encouragée : une évaluation ne fonctionnera pas sans apports standard. Décider quelles informations sont nécessaires et comment les données seront collectées est crucial pour atteindre les objectifs de

l'évaluation. Les indicateurs doivent être sélectionnés non pas en fonction des intérêts et des capacités de l'organisation, mais en fonction des besoins sur le terrain, afin de concevoir l'intervention la plus appropriée.

Les données peuvent être qualitatives ou quantitatives (les deux sont nécessaires), mais la manière dont elles sont collectées diffère. Alors que la collecte d'éléments quantitatifs et de statistiques est plus facile et fournit des chiffres qui permettent de formuler des hypothèses, les données qualitatives nécessitent une compréhension plus approfondie du contexte, du temps pour trouver les sources appropriées et du personnel formé pour extraire et analyser les informations.

Méthodes de collecte des données :

Observation directe L'observation directe est utile pour recouper les informations ou les rapports formels et informels. Des discussions informelles constituent généralement l'approche la plus directe pour évaluer les infrastructures et la logistique.

Enquêtes Une enquête est une série de questions standard posées à un groupe prédéfini de répondants formant un échantillon représentatif de la population. Les enquêtes comportent en général des questionnaires qui peuvent comprendre des questions quantitatives ou qualitatives et peuvent être réalisées à distance par Internet ou par téléphone. Il est important de concevoir soigneusement les questions et la méthode d'échantillonnage dans le but de rechercher la réalité, et non de simplement confirmer les hypothèses des organisations.

Entretiens Les entretiens sont un outil performant, mais il faut faire preuve de discernement pour décider du type d'informations que l'informateur peut utilement fournir. Il est crucial de sélectionner les informateurs clés possédant des connaissances spécifiques sur un sujet et de déterminer la meilleure approche pour les aborder. Alors que les entretiens individuels représentent le moyen le plus rapide d'obtenir des informations techniques et permettent à chacun de parler de sujets sensibles, les entretiens de groupe favorisent l'interaction entre les personnes en encourageant une atmosphère de débat constructif.

Cycle d'évaluation

“

« Une réponse rapide aux besoins manifestement urgents ne doit jamais être retardée parce qu'une évaluation complète n'a pas encore été effectuée »
(manuel du HCR pour les situations d'urgence).

Le cycle d'évaluation est un outil conceptuel qui permet de mieux définir les différentes étapes d'une évaluation et qui souligne en même temps l'idée d'un processus continu. L'objectif final consiste à fournir aux décideurs des informations fiables, précises et valables pour guider leurs décisions. Le processus est cyclique et comporte cinq phases.

1. Préparation
2. Conception
3. Mise en œuvre

- 4. Analyse
- 5. Communication

Préparation

La phase de préparation commence dans l'idéal bien avant l'apparition de la situation d'urgence, par la définition de procédures et de politiques d'évaluation qui s'inscrivent dans les plans d'urgence et la planification des programmes de l'organisation. Le plan d'évaluation doit expliquer comment l'organisation va réaliser l'évaluation du début à la fin, quelles sont les responsabilités des différentes parties de l'organisation, et comment l'organisation va maintenir l'équilibre entre le coût, la rapidité et la qualité.

- Avant la situation d'urgence : Examiner les outils et mécanismes existants, ainsi que les enseignements tirés. Mettre à jour et ajuster les outils si nécessaire, avec suffisamment de temps pour y réfléchir et les adapter de manière appropriée.
- Pendant et après la situation d'urgence : définir comment l'organisation va intervenir et quelle valeur ajoutée elle apportera à la réponse.

La planification d'une évaluation comprend les étapes suivantes :

- Détermination des utilisateurs finaux des informations d'évaluation (à savoir personnel du programme, donateurs, etc.) et de leurs besoins respectifs (à savoir budgets, programmation, planification, etc.).
- Établissement des objectifs de l'évaluation.
- Définition des termes de référence de l'équipe d'évaluation logistique.
- Sélection des membres de l'équipe.
- Détermination et/ou préparation et expérimentation pilote des outils d'évaluation.
- Mobilisation des ressources pour faciliter l'évaluation : personnel, véhicules, ordinateurs, etc.
- Accord sur le modèle de rapport.

Conception

Les conceptions d'évaluation varient selon les contextes : il n'existe pas de méthode unique répondant à tous les besoins d'information dans chaque situation. Toute conception doit partir des données de base, répondre aux questions « où ? » (lieux touchés), « qui ? » (groupes dans le besoin) et « quoi ? » (secteurs qui nécessitent une action), et doit être élaborée de manière à permettre aux organisations de prendre des décisions spécifiques.

La conception d'une évaluation doit être réaliste, raisonnable dans le cadre des capacités existantes, et parvenir à un équilibre entre le coût de la collecte des données et l'avantage de disposer de ces informations. La première étape de la conception consiste à examiner les données secondaires existantes. S'il existe des lacunes importantes ou des questions spécifiques auxquelles il faut répondre, il peut être nécessaire de lancer une évaluation pour collecter des données primaires.

Le processus d'évaluation ne doit pas compromettre les besoins de protection et de respect de la vie privée de la population touchée. Le [guide « Sphere for Assessment »](#) met en évidence deux éléments du principe, fondés sur le concept humanitaire fondamental consistant à ne pas nuire :

“

1. La forme de l'aide humanitaire et l'environnement dans lequel elle est fournie n'exposent pas davantage les personnes à des risques physiques, à la violence ou à d'autres violations de droits.
2. Les organismes humanitaires gèrent les informations sensibles de manière à ne pas menacer la sécurité des informateurs ou des personnes qui pourraient être identifiées à partir de ces informations.

Mise en œuvre

La mise en œuvre de l'évaluation exige de maintenir la clarté des objectifs et des éléments livrables tout en mesurant en continu l'avancement de l'évaluation. Bien qu'il soit important de suivre un plan, plusieurs modifications du plan d'évaluation peuvent intervenir en raison du contexte ou d'évolutions internes. Le processus doit être normalisé, transparent et clairement documenté afin de permettre la détection d'éventuelles failles.

Plus l'équipe d'évaluation est qualifiée et expérimentée, plus les conclusions de l'évaluation seront précises et fiables. Des procédures opérationnelles standard (POS) doivent être convenues avec les principales parties prenantes et conformément au plan. Les POS décrivent les rôles et les responsabilités des membres de l'équipe, les lignes de gestion et les fonctions de soutien de l'équipe, et déterminent clairement les chefs d'équipe.

Analyse

L'analyse de l'évaluation implique la combinaison des informations disponibles et de leur interprétation. Une analyse doit permettre de repérer des tendances, des lacunes et des faits concrets, et fournir des arguments solides fondés sur des preuves

recoupées, rassemblées selon une méthode spécifique par une équipe d'évaluation professionnelle.

La nature complexe et imprévisible des situations d'urgence humanitaire, associée à la disponibilité limitée des données, rend la précision et l'exactitude difficiles. Il est essentiel de clarifier les données sur lesquelles se fonde l'analyse et la source de ces données. Il est important d'être honnête quant aux lacunes des données et de chercher des explications à ces lacunes, comme le manque d'accès, de ressources ou autres.

Dans la mesure du possible, l'analyse doit également cerner les lacunes en matière de capacités : ressources humaines, matériel d'aide, capacités logistiques, stratégies d'adaptation, etc. Quelles ressources existent pour répondre aux besoins recensés, et quelles ressources supplémentaires sont encore nécessaires ?

Communication des résultats

Les constatations, conclusions et données de l'évaluation doivent être communiquées en interne et en externe.

- En interne, pour permettre aux décideurs d'orienter leurs actions et d'autres collègues potentiellement concernés.
- En externe, pour aider les autres dans leur travail, contribuer aux données de référence globales disponibles et accroître la transparence de la réponse.

Il est primordial de mettre les résultats à la disposition des pairs d'autres organisations, des coordinateurs, des organes gouvernementaux, des clusters, des autorités locales et nationales ainsi que des communautés touchées.

Les conclusions de l'évaluation sont généralement présentées sous la forme d'un « rapport d'évaluation » qui doit répondre aux critères suivants :

- Être clair, concis et pertinent - aussi peu de texte que possible, mais autant que nécessaire pour communiquer les résultats.
- Permettre aux utilisateurs de repérer les priorités d'action.
- Décrire la méthode utilisée pour démontrer la fiabilité des données.
- Reconnaître honnêtement les hypothèses, les limites, les partis pris et les lacunes.
- Permettre une analyse comparative si nécessaire.
- Suivre les protocoles humanitaires mondiaux qui sont techniquement compatibles avec les données d'autres organismes.

- La fréquence de la communication des données dépend du contexte, mais cette communication doit être aussi rapide que possible.

Chaque rapport comprend fondamentalement trois éléments majeurs.

1. Résultats
2. Analyse de ces résultats
3. Méthode suivie pour collecter et analyser les données.

Cependant, les rapports ne sont pas le seul moyen de communiquer les résultats ; des utilisateurs différents ont besoin de formats et de détails différents. Des notes de synthèse, des cartes, des présentations de diapositives ou d'autres formats susceptibles de répondre aux attentes du public cible peuvent être nécessaires.

Les conclusions doivent être communiquées largement et rapidement lorsque les préoccupations de sécurité et de sûreté le permettent. Une fois que les informations sont rendues publiques, elles peuvent compromettre la situation de la population touchée, notamment dans des zones de conflit ou des situations tendues. Pour ces raisons, il convient de préparer les produits d'information issus d'une évaluation (rapports, cartes ou autres résultats) en tenant compte des questions de protection.

Évaluation logistique

Les logisticiens doivent essayer de planifier à l'avance, en disposant d'autant d'informations nécessaires que possible avant la finalisation de l'étendue complète de l'intervention. Il peut s'agir d'être capable d'expliquer les délais et les coûts d'une intervention, et de proposer des solutions opérationnelles. Les principaux objectifs de l'évaluation logistique sont les suivants :

- Recueillir, analyser et diffuser les données et informations sur la logistique en relation avec l'impact d'une catastrophe.
- Utiliser ces informations pour faciliter la prise de décisions opérationnelles éclairées en ce qui concerne la faisabilité des activités et proposer des solutions efficaces, y compris en matière de coûts et de délais, pour les mettre en œuvre.

Si l'évaluation logistique permet de déterminer l'ampleur de l'impact, elle sert également à planifier les besoins logistiques.

Un logisticien peut avoir besoin de rechercher des informations sur certains des sujets suivants.

Déterminer les incidences et la fonctionnalité des infrastructures (faits) :

Domaine d'évaluation	Modèle	Résultat escompté
Aéroport	Téléchargement	Établir des informations précises et complètes sur la faisabilité du transport aérien.
Port maritime	Téléchargement	Établir des informations précises et complètes sur les capacités des ports maritimes.
Voies navigables et rivières	Téléchargement	Définir les différentes options en matière de transport par voies navigables, les capacités et les difficultés éventuelles.
Route	Téléchargement	Déterminer la capacité des options de déplacement sur route revêtue, l'état actuel des accès et les itinéraires secondaires possibles.
Rail	Téléchargement	Établir des informations précises et complètes sur les capacités de l'itinéraire ferroviaire.
Douanes	Téléchargement	Comprendre les exigences et les limites de l'importation de fournitures de secours d'urgence.

Préciser à des fins opérationnelles (besoins) :

Domaine d'évaluation	Modèle	Résultat escompté
Entrepôt	Téléchargement	Recueillir des informations sur les options de stockage possibles et analyser leurs caractéristiques à l'appui des objectifs programmatiques.
Locaux	Téléchargement	Recueillir des informations sur les options possibles en matière d'installations de vie et de travail et analyser leurs caractéristiques pour répondre aux besoins organisationnels.
Approvisionnement	Téléchargement	Recueillir et analyser les informations sur le contexte dans lequel les activités d'approvisionnement auront lieu et les détails sur les acteurs concernés.
Carburant	Téléchargement	Recueillir et analyser les informations sur la disponibilité du carburant dans le contexte de l'intervention.

Soutien logistique au cycle du projet

Une réponse ne peut être fructueuse que si les besoins du programme et les besoins opérationnels sont pleinement compris et traités. La clé d'un bon projet est un processus de planification intégré et collaboratif dans toutes les fonctions.

Il est fréquent que le personnel chargé de la logistique ne soit pas suffisamment associé à toutes les étapes d'un projet. La contribution que les professionnels de la logistique peuvent apporter à chaque étape est non seulement cruciale pour déterminer la faisabilité du projet, mais aussi pour participer de manière significative à l'efficacité et à l'efficience de l'intervention.

Programmation

La phase de programmation définit la position d'une organisation dans un pays, ses objectifs et ses capacités, ses liens avec les autres parties prenantes et partenaires, ainsi qu'avec la communauté qu'elle prétend soutenir.

Une mauvaise programmation peut gravement limiter la capacité à mettre en œuvre un projet et avoir des conséquences négatives sur la réponse globale en faveur des populations touchées.

Domaines du soutien logistique :

- Évaluer les capacités logistiques dans la zone ou la région : géographie, population, zones urbaines/rurales, routes, infrastructures, etc.
- Collecter des informations sur le contexte et la sécurité, ainsi que des cartes de la région.
- Lancer une analyse de marché.

Ciblage

Domaines du soutien logistique :

L'objectif de la phase de ciblage consiste à analyser les problèmes rencontrés par la population visée par le projet et à définir les mesures alternatives possibles pour les résoudre. Chaque organisation possède ses propres procédures et outils.

Il est capital de prêter attention aux infrastructures, à la sécurité et aux conditions météorologiques tout au long de l'année. Les politiques et procédures peuvent être révisées ou adaptées aux lois nationales, notamment les contrats avec les prestataires. L'OCDE a conçu une [Méthodologie d'évaluation des systèmes de passation des marchés \(MAPS\)](#) qui prend en considération des indicateurs qualitatifs et quantitatifs ainsi que les lacunes et les constatations pour formuler des recommandations relatives au marché spécifique évalué. Le Cluster Logistique produit également des informations d'évaluation à l'aide de l'[évaluation des capacités logistiques \(LCA\)](#).

- Repérer les autorités compétentes et les éventuels collaborateurs dans la zone d'intervention, tels que les fournisseurs, les transporteurs, les agents des douanes, etc., et établir le contact avec eux.
- Fournir un soutien logistique aux équipes d'évaluation, en mettant à leur disposition des moyens de transport, de communication et d'hébergement, entre autres.
- Fournir aux équipes d'évaluation les informations d'accès nécessaires (cartes, sécurité, données géographiques, etc.) recueillies lors de la phase précédente.
- Fournir des informations sur les routes/pistes d'atterrissage ainsi que le transport des marchandises et du personnel.
- Soutenir une éventuelle stratégie de chaîne d'approvisionnement, y compris le stockage, la gestion des commandes et la détermination de l'origine du matériel.
- Réaliser des études de marché, y compris locales et régionales.
- Établir des communications en utilisant les équipements ou les services existants et appropriés qui se trouvent déjà dans la région.
- Évaluer les infrastructures, y compris celles qui sont disponibles ou celles qui doivent être construites ou réhabilitées.
- Évaluer la capacité et la disponibilité de la main-d'œuvre qualifiée.
- Déterminer tous les coûts associés.

Formulation

Domaines du soutien logistique :

La phase de formulation est définie comme la phase dans laquelle l'action est planifiée et constitue un moment crucial dans la chaîne d'approvisionnement. La participation de la logistique à la phase de formulation de tout projet est cruciale. La logistique fournit le moyen le plus sûr et le plus efficace de mettre en place le projet, garantissant sa faisabilité et sa durabilité, et donne des informations sur ce moyen. Un plan et un budget d'approvisionnement doivent être préparés sur la base des activités de projet planifiées. Les coûts et les délais de livraison du matériel et des services pouvant être nécessaires y sont établis.

L'outil le plus couramment utilisé pour la formulation de projet est la matrice de cadre logique. La matrice crée des liens logiques entre les ressources nécessaires à la réalisation des activités planifiées qui permettront d'atteindre les résultats attendus pour répondre aux objectifs de l'intervention.

- Comprendre les objectifs du projet et les activités menées pour y parvenir et analyser leur faisabilité et leurs coûts ou proposer des ajustements.
- Définir les besoins logistiques (au niveau du stockage, de la gestion des achats, du transport de marchandises et de personnes, des équipements) et estimer leurs coûts.
- Comprendre correctement les règles des donateurs, les respecter lors de l'intervention, anticiper les contraintes éventuelles ou demander des modifications le cas échéant.

Financement

La phase de financement est celle où les organisations obtiennent des ressources financières pour mener à bien un projet. Les besoins de financement sont fondés sur les budgets, qui doivent inclure toutes les dépenses découlant directement ou indirectement de l'exécution du projet. Les principales catégories qu'ils reflètent sont généralement le personnel, les déplacements, l'équipement, les fournitures (intrants du programme), le soutien et les coûts indirects. Un plan d'approvisionnement sert de base au calcul des coûts des produits ou services ainsi que du coût logistique pour rendre le projet opérationnel.

Les donateurs institutionnels exigent habituellement une proposition de projet, qui comprend un budget détaillé. Les accords avec les donateurs sont en général régis par un contrat, et les fonds des donateurs ne peuvent pas être utilisés indistinctement : ils doivent être employés de manière contrôlée et optimisée, et dans le respect de règles spécifiques relatives à la gestion tant des fonds que du matériel, des marchandises, services et biens (achetés ou loués) financés par ces fonds.

Domaines du soutien logistique :

- Coûts des intrants et des services nécessaires à la mise en œuvre du projet.
- Coûts d'acquisition, de fonctionnement et de maintenance des équipements de communication.
- Coûts de transport du personnel et des marchandises.
- Coûts d'hébergement de l'équipement.
- Coûts résultant de la gestion de la sécurité.
- Amortissement estimé des immobilisations.

Mise en œuvre

La phase de mise en œuvre est celle où les projets sont effectivement réalisés. L'avancement réel des activités est suivi et comparé à l'avancement initialement prévu. Le suivi des indicateurs clés de performance (ICP), tels que le coût de la maintenance ou les délais de livraison, peut aider à garantir la réalisation adéquate des projets prévus.

Domaines du soutien logistique :

- Mise à jour des informations relatives au plan d'approvisionnement et au plan de fourniture.
- Gestion de l'approvisionnement.
- Suivi du respect des règles des donateurs.
- Budget et prévisions de dépenses.
- Suivi des coûts de maintenance et de transport.

Évaluation

L'évaluation interne des projets permet de mesurer les objectifs et de repérer les problèmes. Dans l'idéal, les évaluations doivent être effectuées au moment de la clôture, afin de faciliter la conception de futurs projets ou programmes. Certains donateurs exigent également un rapport final à la fin d'un projet.

Domaines du soutien logistique :

- Documentation du processus d'approvisionnement.
- Réalisation d'une évaluation du marché.
- Réalisation d'une analyse de la consommation des stocks.
- Soutien de la gestion des équipements, y compris don à des tiers, affectation à d'autres usages ou demandes d'exception.
- Réalisation d'un bilan des enseignements tirés ou d'une analyse a posteriori.

Outils et ressources pour l'évaluation

Modèles et outils

[Sphere for Assessment Guide](#)

[MODÈLE - Outil d'évaluation de la piste d'atterrissage de l'aéroport](#)

[MODÈLE - Outil d'évaluation des importations](#)

[MODÈLE - Outil d'évaluation du carburant](#)

[MODÈLE - Outil d'évaluation des locaux à bureaux](#)

[MODÈLE - Outil d'évaluation de l'approvisionnement](#)

[MODÈLE - Outil d'évaluation des chemins de fer](#)

[MODÈLE - Outil d'évaluation des routes](#)

[MODÈLE - Outil d'évaluation des ports maritimes](#)

[MODÈLE - Outil d'évaluation d'entrepôt](#)

[MODÈLE - Outil d'évaluation du transport par eau](#)

Sites et ressources

- [Projet Sphère, manuel \(2018\)](#)
- [Boîte à outils d'urgence de CARE : logistique](#)
- [Directive de la FICR sur l'évaluation rapide des besoins d'urgence](#)
- [Directive et outils de l'ACAPS pour l'évaluation des besoins](#)
- [MapAction](#)
- [CrisisMappers](#)
- [Cluster Logistique - Évaluations des capacités logistiques](#)
- [Dataviz du PAM](#)
- [SPHERE \(2015\). Sphere for Assessment](#)
- CPI (2015). Note d'orientation sur l'évaluation multisectorielle initiale rapide ([anglais](#), [français](#), [espagnol](#)).
- [OCHA, Assessment and Classification of Emergencies](#)
- [UNDAC \(2006\). Disaster Assessment](#)
- [PAM \(2002\). Emergency Field Operations Pocketbook](#)
- [UNHCR Handbook for Emergencies](#)

- [USAID \(2005\), Field operations Guide v4](#)
- [IOM Emergency Operations Manual](#)
- [UNICEF, Emergency Field Handbook](#)
- [NRC \(2014\). Humanitarian Needs Assessment, the Good Enough Guide](#)
- [ACAPS \(2013\). Severity and Priority, their measurements in rapid needs assessments](#)