



GÉRER

# G É R R GÉRER

## QUALITÉ & REDEVABILITÉ DURANT L'INTERVENTION

### QUELLES PRATIQUES ET QUELS OUTILS PEUVENT AIDER À METTRE EN ŒUVRE LES ENGAGEMENTS DE QUALITÉ ET DE REDEVABILITÉ AU NIVEAU DU PROJET ?

Cette section fournit des conseils pratiques et des outils de référence pour intégrer les engagements qualité & redevabilité de la Norme humanitaire fondamentale (CHS) dans la mise en œuvre d'un projet. Elle décrit comment un système qualité & redevabilité peut utiliser les actions de Planification, Suivi, Évaluation, Redevabilité et Apprentissage (PMEAL) pour évaluer la performance de l'intervention, améliorer la redevabilité envers les différentes parties prenantes et tirer les leçons de l'expérience.

La sous-section « Présentation » souligne les liens qui existent entre PMEAL et gestion de la qualité et de la redevabilité tout en décrivant les différentes composantes du PMEAL. La section « Fiches pratiques et outils » met en exergue les outils et documents d'orientation existants pour chaque critère de qualité de la Norme humanitaire fondamentale (CHS) et chaque phase du cycle de projet.

## PRÉSENTATION

### ▲ Le PMEAL pour la qualité et la redevabilité

Étant donné que les réponses aux communautés et aux personnes affectées par la crise sont souvent des processus complexes qui ont lieu dans des situations évolutives, la qualité et la redevabilité d'une intervention dépendent avant tout de la capacité de l'équipe projet à mettre en œuvre un système de planification, suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage (PMEAL) qui :

- Formalisera les exigences en matière de qualité et de redevabilité en les adaptant au contexte opérationnel, aux attentes des parties prenantes et aux capacités existantes ;
- Vérifiera régulièrement que le projet est bien mis en œuvre et bien adapté aux besoins ;

- Sera réactif aux points de vue de la population ciblée, y compris les groupes vulnérables et marginalisés ;
- Orientera la prise de décision ;
- Apprendra de l'intervention pour améliorer les prochaines réponses.

## Planification – Que veut-on faire ? Avec qui et comment ? Avec quelles ressources ? Quand ? Dans quel contexte ?

« La planification consiste à trouver des solutions à une situation insatisfaisante en déterminant les résultats qui répondront le plus efficacement aux problèmes et aux besoins recensés, ainsi que les mesures et les ressources nécessaires pour atteindre ces résultats<sup>16</sup> ».

La planification pose les fondations d'une bonne gestion de la qualité et de la redevabilité. Elle contribue au développement de la logique d'intervention (théorie du changement, cadre logique, plan PMEAL) durant la conception du projet. Elle constitue également le point de départ du suivi, de l'évaluation, de la redevabilité et de l'apprentissage. Enfin, elle est continuellement mise à jour pour soutenir la prise de décision au jour le jour.

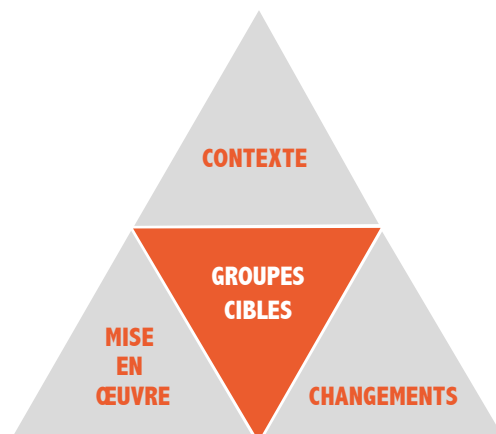
## Suivi - Le projet est-il bien mis en œuvre et bien adapté aux besoins et au contexte ?

Mettre en œuvre un système de suivi implique bien plus que simplement enregistrer des activités pour rédiger des rapports. Cela signifie évaluer de façon continue les processus et les résultats, utiliser les données pour orienter la prise de décision et la planification, mais aussi être réactif aux points de vue des communautés et des personnes affectées par la crise.

**Quels sont les domaines d'analyse clés du suivi de projet ?** - Trop souvent, les équipes se concentrent sur le suivi des activités et des moyens mis en œuvre – qui sont plus faciles à suivre que les changements concrets au profit des bénéficiaires. Cela donne lieu à une faible compréhension de l'efficacité de l'action et, par conséquent, à un pilotage défaillant de la stratégie de projet visant à atteindre les résultats escomptés. De même, l'évolution du contexte est rarement incluse dans le système de suivi, ce qui peut avoir pour effet une sous-information des équipes. Si le projet a lieu dans un environnement complexe et volatile, le suivi de certains éléments contextuels clés peut devenir vital pour garantir une bonne anticipation des risques et une mise en œuvre agile du projet.

Le COMPAS est organisé autour de quatre domaines d'analyse clés pour le suivi de projet :

- 1. SUIVI DU CONTEXTE** – Quels facteurs externes peuvent influencer l'intervention ? Il est utilisé pour anticiper des problèmes potentiels et s'appuyer sur des opportunités.
- 2. SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE** – Sommes-nous en train de faire ce que nous avons dit que nous ferions ? Il sert à analyser « comment » les activités sont menées en suivant les avancées liées aux activités et aux moyens mis en œuvre comme les finances, mais aussi la conformité (avec les lois, les règles et les engagements contractuels) et l'implication des parties prenantes, notamment les mécanismes de retours destinés aux bénéficiaires.



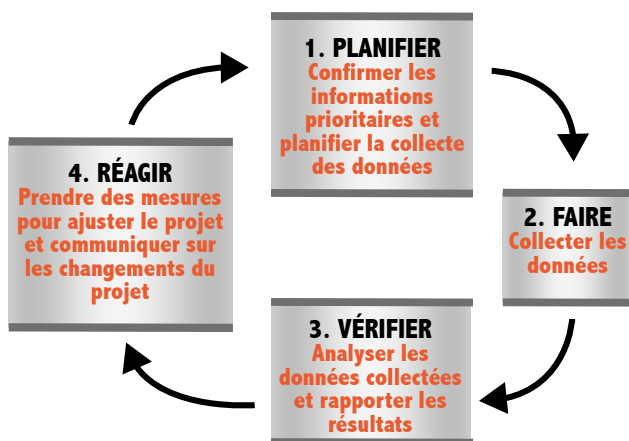
<sup>16</sup> Fédération internationale de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, Planification de projet / programme – Manuel d'orientation, p. 11. <http://www.ifrc.org/Global/Publications/monitoring/PPP-Guidance-Manual-FR.pdf>

**3. SUIVI DES CHANGEMENTS** – Le projet est-il sur le point d'atteindre les objectifs prévus (produits, résultats et impact) et produit-il des effets non intentionnels (positifs ou négatifs) ? Il sert à analyser les changements que le projet a sur les communautés et les personnes affectées par la crise. Il repose en général sur des indicateurs de projet et des résultats d'apprentissage. On le complète parfois avec des indicateurs de performance globale pour mesurer les avancées vers la stratégie institutionnelle.

**4. SUIVI DU/DES GROUPE(S) CIBLE(S)** – Qui a été couvert par l'intervention ? – On l'utilise pour comprendre le nombre et les types de personnes qui ont potentiellement bénéficié de l'intervention. Ce suivi a été placé au centre du triangle de suivi car il doit être en lien avec les trois précédentes composantes – Combien d'actions et quels types d'actions ont été fournis aux communautés et aux personnes affectées par la crise ? Par quelles organisations ? Pour quel niveau de résultats ? Dans quel contexte d'intervention ?

**Quand et comment un système de suivi est-il conçu et mis en œuvre ?** – Le COMPAS considère que le suivi est réalisé durant la mise en œuvre du projet et conçu durant les précédentes phases de gestion du cycle de projet. Le suivi repose sur des mécanismes de gestion globale des données et de prise de décision qui sont construits progressivement durant les précédentes phases du cycle de projet.

- La phase de diagnostic initial peut fournir des situations de référence pour certains des indicateurs de projet sélectionnés.
- Durant la phase de conception, des indicateurs de projet sont choisis et les principales activités de suivi formalisées, généralement sous la forme d'un cadre logique.
- La phase de lancement est utilisée pour finaliser le plan de suivi, mobiliser les ressources demandées, renforcer les compétences en matière de suivi, réaliser ou planifier des enquêtes de situation de référence et développer des méthodes et outils de collecte des données qui soient pertinents.



Le COMPAS considère également que le suivi est un processus continu organisé autour des quatre étapes de la Roue de Deming (également connue comme modèle d'amélioration continue de la qualité) :

1. Planifier – Confirmer les informations prioritaires et planifier la collecte des données (« Que faire ? » et « Comment le faire ? »).
2. Faire – Collecter les données.
3. Vérifier - Analyser les données collectées et rapporter les résultats.
4. Réagir – Prendre des mesures pour ajuster le projet et communiquer sur les changements du projet.

### **L'évaluation – Avons-nous pesé de façon positive sur la situation ? Avons-nous accompli cela de la meilleure façon possible<sup>17</sup>**

L'évaluation est *l'examen systématique et objectif de l'action humanitaire afin de déterminer la valeur ou la signification d'une activité, d'une politique ou d'un programme, cela dans le but de tirer des leçons permettant d'améliorer la politique et la pratique, ainsi que d'augmenter la redevabilité*<sup>18</sup>.

<sup>17</sup> Extrait de : *Guide de l'évaluation de l'action humanitaire*, ALNAP, p. 14.

<sup>18</sup> *Guide de l'évaluation de l'action humanitaire*, ALNAP, p. 27.

Comme indiqué dans la section de ce manuel dédiée à l'évaluation, la Norme humanitaire fondamentale (CHS) peut aider à préparer et réaliser des évaluations. Elle peut être utilisée pour évaluer les diagnostics des besoins, concevoir des termes de référence ou soutenir l'identification de questions d'évaluation clés et des informations associées à collecter. Pour plus de détails, voir la section Évaluation.

### **Redevabilité – Comment intervenir de façon « responsable » ?**

La Norme humanitaire fondamentale (CHS) définit la redevabilité comme « *le processus permettant aux organisations d'exercer leurs pouvoirs de façon responsable en prenant en compte les différentes parties prenantes et en étant redevables vis-à-vis d'elles, à commencer par les personnes affectées par l'exercice de tels pouvoirs*<sup>19</sup> ».

La redevabilité est dirigée en premier lieu vers les populations ciblées via la mise à disposition en temps voulu d'informations à leur intention, tout en recherchant leur avis, en développant des mécanismes de plaintes réactifs et en les impliquant – y compris les groupes vulnérables et marginalisés – dans la conception et la mise en œuvre de l'intervention. Elle implique également des actions essentielles envers d'autres parties prenantes, notamment les ressources humaines du projet, les partenaires et les co-exécutants, les bailleurs individuels, privés et publics, ainsi que tout autre groupe influencé par l'intervention, comme les autorités et la population vivant dans la zone d'intervention.

Toutes les organisations ont des politiques, des directives ou des outils pour favoriser la redevabilité, mais il leur est souvent difficile de :

- Intégrer les différents – et souvent déconnectés – standards et principes de redevabilité ;
- Mettre en œuvre des actions pratiques de « redevabilité » adaptées à chaque contexte d'intervention spécifique.

La Norme humanitaire fondamentale (CHS) peut être utile car elle « *s'appuie sur des éléments clés des standards et engagements humanitaires actuels, notamment le Code de conduite pour le mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et pour les ONG, la Norme HAP 2010 de redevabilité humanitaire et de gestion de la qualité; le Code de bonnes pratiques dans la gestion et le soutien du personnel humanitaire de People in Aid; la Charte humanitaire et les standards essentiels du Manuel Sphère; le COMPAS Qualité; les engagements des responsables de l'IASC en matière de redevabilité vis-à-vis des personnes affectées (CAAP); et les critères d'évaluation de l'assistance humanitaire et du développement développés par la Direction de la coopération pour le développement (DCD-CAD) de l'Organisation pour la coopération et le développement économiques (OCDE)*<sup>20</sup> ».

La Norme humanitaire fondamentale (CHS) peut être utilisée comme base pour développer un cadre de redevabilité qui s'appuie sur les standards actuels en la matière et qui souligne les actions-clés et les responsabilités organisationnelles pour relier et mettre en œuvre ces différents éléments.

### **Apprentissage – Comment apprendre du projet pour améliorer les prochaines interventions ?**

La Norme humanitaire fondamentale (CHS) dispose d'un engagement spécifique directement en lien avec l'apprentissage. Elle se concentre sur les expériences passées, sur les leçons tirées durant les interventions et sur le partage de ces leçons après l'intervention.

<sup>19</sup> Norme humanitaire fondamentale, p. 19

<sup>20</sup> Norme humanitaire fondamentale, p. 3

# FICHES PRATIQUES ET OUTILS

Des outils PMEAL standardisés sont généralement proposés dans les organisations pour orienter les équipes projet, notamment :

- Des cadres logiques pour résumer les plans du projet et mesurer les progrès ;
- Des plans de suivi pour identifier quelles données doivent être collectées, quand, par qui, comment et pourquoi ;
- Des outils spécifiques de collecte des données par secteur d'intervention qui sont utilisés pour suivre les données prioritaires identifiées ;
- Des bases de données pour gérer les données du projet ;
- Des budgets pour résumer les coûts du projet, y compris les ressources budgétaires de suivi-évaluation ;
- Des modèles de rapport détaillant quels besoins doivent être suivis, quand et à qui ;
- Etc.

Le COMPAS propose de mettre en avant des outils PMEAL recommandés par phase du cycle de projet pour aider concrètement les équipes à améliorer la qualité et la redevabilité de leurs projets.

PHASES DU CYCLE	OUTILS PMEAL
<b>Phase préliminaire</b>	
<b>Diagnostic initial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Termes de référence.</li> <li>&gt; Méthode et outils de collecte des données et d'analyse des données.</li> <li>&gt; Modèle de rapport de diagnostic initial</li> </ul>
<b>Conception</b>	<p>Document de projet, comprenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Diagramme de théorie du changement et/ou arbre à problèmes/objectifs.</li> <li>&gt; Cadre logique</li> <li>&gt; Analyse des parties prenantes</li> <li>&gt; Plan de travail</li> <li>&gt; Organigramme</li> <li>&gt; Calculs des bénéficiaires</li> <li>&gt; Cadre de qualité et de redevabilité</li> <li>&gt; Formulaire budgétaire</li> </ul>
<b>Lancement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Plan du projet comprenant les activités, l'approvisionnement, les ressources humaines, les ressources financières, le suivi, évaluation et apprentissage, les risques, le classement/archivage et les plans de communication.</li> <li>&gt; Cadre opérationnel</li> <li>&gt; Cadre de redevabilité</li> <li>&gt; Accords formels (ressources formelles ; partenariat ; protocole d'accord ; etc.)</li> <li>&gt; Termes de référence pour un comité de pilotage du projet</li> <li>&gt; Support(s) de communication du projet</li> <li>&gt; Tableaux de suivi</li> </ul>
<b>Mise en œuvre et suivi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Planification du projet mis à jour</li> <li>&gt; Modèles et processus de reporting interne et externe</li> <li>&gt; Plan de sortie/continuité</li> <li>&gt; Planning par scénarios et suivi</li> <li>&gt; Indicateurs sentinelles</li> </ul>
<b>Clôture</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Une liste de vérification de clôture du projet</li> <li>&gt; Un modèle de document pour les leçons apprises</li> <li>&gt; Un modèle de liste de classement</li> </ul>

## ! Important

- Cette liste d'outils proposés n'est pas exhaustive et peut être complétée avec d'autres initiatives<sup>21</sup>.
- Ces outils ne remplacent pas le « suivi informel » ou l'« observation » des équipes et des co-exécutants qui peuvent jouer un rôle clé dans la simplification d'un système PMEAL.

<sup>21</sup> Pour les outils recommandés, n'hésitez pas à nous contacter en écrivant à : mcarrier@urd.org

Cette section est divisée en six sous-sections – une par phase du cycle de projet.

Chaque sous-section est divisée en deux parties :

- **Bonnes pratiques** – Description en une page des bonnes pratiques recommandées durant cette phase du cycle de projet par critère de qualité du CHS.
- **Documents supports et outils** – Listes d’outils PMEAL recommandés et directives existantes pour chaque phase du cycle de projet. Lorsqu’il existe peu de documents d’orientation sur les outils listés, une description plus détaillée est proposée dans cette section.

## PHASE PRELIMINAIRE

### BONNES PRATIQUES - IL FAUDRAIT...

CRITÈRES DE QUALITÉ	BONNES PRATIQUES
<b>1. La réponse humanitaire est adaptée et appropriée</b>	> S’assurer que toute décision repose sur le meilleur usage des informations existantes en matière de besoins, de risques, de vulnérabilités et de capacités.
<b>2. La réponse humanitaire est efficace et fournie à temps</b>	> S’assurer que les contraintes prévisibles - comme l’accès limité, les retards, les problèmes administratifs, etc. - sont prises en compte pour l’intervention, y compris pour le diagnostic. > S’assurer d’avoir mis en place un vrai processus de prise de décision pour agir et prendre des décisions sans retard inutile.
<b>3. La réponse humanitaire renforce les capacités locales et évite les effets négatifs</b>	> S’assurer que les capacités de réponse locale (autorités, ONG locales, etc.) sont prises en compte pour éviter des doublons potentiels. > S’assurer d’avoir bien consulté tous les plans de préparation ou d’urgence existants pour évaluer si vos capacités institutionnelles sont cohérentes avec les besoins et les capacités des populations.
<b>4. La réponse humanitaire est fondée sur la communication, la participation et les retours d’information</b>	
<b>5. Les plaintes sont bien accueillies et traitées</b>	
<b>6. La réponse humanitaire est coordonnée et complémentaire</b>	> Évaluer qui sont les premiers intervenants (autorités, organisations communautaires locales, ONG, etc.), et les liens que vous avez avec eux. > S’assurer que votre organisation dispose de la légitimité / des compétences en lien avec les vulnérabilités attendues.
<b>7. Les acteurs humanitaires apprennent et s’améliorent de façon continue</b>	> Vérifier si les leçons apprises dans des contextes similaires sont prises en compte par rapport aux risques et opportunités potentiels.
<b>8. Le personnel est soutenu pour réaliser son travail efficacement et est traité de façon juste et équitable</b>	> S’assurer que le personnel approprié aux niveaux managérial et technique est impliqué dans la décision de mettre en œuvre ou non un projet. > Évaluer les capacités de déploiement et les contraintes du personnel.
<b>9. Les ressources sont gérées et utilisées de façon responsable et pour l’usage prévu</b>	> S’assurer que votre organisation dispose actuellement de la capacité à mobiliser ou obtenir les ressources nécessaires pour que l’intervention se déroule au bon moment.

# PHASE DE DIAGNOSTIC INITIAL

## BONNES PRATIQUES - IL FAUDRAIT...

CRITÈRES DE QUALITÉ	BONNES PRATIQUES
1. La réponse humanitaire est adaptée et appropriée	> Identifier les besoins et les problèmes sous-jacents des communautés et personnes affectées par la crise.
2. La réponse humanitaire est efficace et fournie à temps	> Analyser tous les besoins des communautés et pas seulement ceux sur lesquels vous êtes capables d'intervenir. > Identifier les standards techniques actuels et pertinents ainsi que les bonnes pratiques applicables à l'intervention.
3. La réponse humanitaire renforce les capacités locales et évite les effets négatifs	> Analyser les capacités locales et les facteurs de vulnérabilité. > Analyser le risque de potentiels impacts négatifs de l'aide comme les potentiels impacts négatifs sur l'environnement (utilisation de ressources naturelles, pollution, etc.).
4. La réponse humanitaire est fondée sur la communication, la participation et les retours d'information	> S'assurer que les communautés affectées par la crise sont consultées dans le cadre du diagnostic, et qu'une attention particulière est accordée aux spécificités de genre, d'âge et de handicap. > Demander aux communautés affectées par la crise quels moyens elles préfèrent pour recevoir de l'information concernant l'intervention et pour contacter l'organisation.
5. Les plaintes sont bien accueillies et traitées	> Evaluer les systèmes actuels de retours d'information et de plaintes. > Identifier les dynamiques culturelles, sociales et de pouvoir qui pourraient constituer un obstacle au bon fonctionnement des mécanismes de plaintes (sécurité, équité, etc.) à toutes les phases. > Demander aux communautés affectées par la crise comment elles préféreraient transmettre leurs retours d'information et leurs plaintes à l'organisation.
6. La réponse humanitaire est coordonnée et complémentaire	> Encourager un diagnostic conjoint avec des acteurs pertinents. > S'assurer que tous les diagnostics internes et externes ont été collectés. > Identifier les structures de coordination appropriées déjà en place en fonction des secteurs et des régions d'intervention. > Partager les résultats de vos diagnostics avec les structures de coordination appropriées déjà en place.
7. Les acteurs humanitaires apprennent et s'améliorent de façon continue	> S'assurer que les leçons apprises d'autres actions humanitaires réalisées dans ce contexte contribuent au diagnostic.
8. Le personnel est soutenu pour réaliser son travail efficacement et est traité de façon juste et équitable	> S'assurer que le personnel en charge du diagnostic connaît bien le mandat et les valeurs de l'organisation, et que ceux-ci sont bien communiqués aux personnes rencontrées. > S'assurer que le personnel approprié aux niveaux managérial et technique est impliqué dans le diagnostic.
9. Les ressources sont gérées et utilisées de façon responsable et pour l'usage prévu	> S'assurer de fournir les ressources financières, temporelles et logistiques nécessaires au diagnostic. > Identifier l'impact potentiel sur l'environnement (approvisionnements et fournisseurs) causé par l'utilisation de ressources locales et naturelles.

## DOCUMENTS D'ORIENTATION & OUTILS – IL EST POSSIBLE D'UTILISER...

Un diagnostic donne généralement lieu aux livrables suivants qui structureront comment identifier les informations prioritaires, comment impliquer les parties prenantes et comment collecter, analyser et utiliser les données :

- 1. Termes de référence** pour définir le périmètre, l'échelle et les objectifs du diagnostic.
- 2. La méthode et les outils de collecte des données et d'analyse des données** pour déterminer comment les informations secondaires et primaires seront collectées et analysées.
- 3. Le rapport de diagnostic initial** pour formaliser et diffuser les résultats.



Pour développer ces livrables, vous pouvez utiliser les listes de vérification 1 & 2 de la section 1 (Piloter – Assurance qualité et contrôle qualité) ainsi que les directives et outils recommandés ci-dessous :

## Comment identifier les informations prioritaires

**1. La réponse humanitaire est adaptée et appropriée**

**5. Les plaintes sont bien accueillies et traitées**

**9. Les ressources sont gérées et utilisées de façon responsable et pour l'usage prévu**

// Inter-Agency Standing Committee, **MIRA – Note d'orientation sur l'évaluation multisectorielle initiale rapide**, 2015, <https://www.humanitarianresponse.info/en/programme-cycle/space/document/multi-sector-initial-rapid-assessment-guidance-revision-july-2015>

> 5. Présentation du rapport et diffusion du produit

> Annexe 2 : cadre d'analyse MIRA

// Currion, P. (2014) - **Humanitarian Needs assessment The good enough guide** - <https://www.acaps.org/humanitarian-needs-assessment-good-enough-guide>

> Tool 8: How do I select affected sites and vulnerable groups?

> Tool 15: What should I put in my assessment report?

// International Federation of the Red Cross and Red Crescent Societies (2008). **Guidelines for assessment in emergencies**. <https://www.icrc.org/eng/resources/documents/publication/p118009.htm>

> 10. Key elements to look for after a rapid onset disaster

// Currion, P. (2014) - **Sphère au service des évaluations**, SPHERE

<http://www.sphereproject.org/sphere/fr/sphere/fr/nouvelles/sphere-pour-le-suivi-et-l-evaluation/>

> Utiliser les indicateurs clés de Sphère pour les évaluations

// Logistics Cluster (2013) - **Logistics Capacity Assessment** - <http://www.logcluster.org/lcas>

> Logistics Capacity Assessment templates

## Comment impliquer les parties prenantes clés

**3. La réponse humanitaire renforce les capacités locales et évite les effets négatifs**

**4. La réponse humanitaire est fondée sur la communication, participation et retours d'information**

**6. La réponse humanitaire est coordonnée et complémentaire**

**8. Le personnel est soutenu pour réaliser son travail efficacement et est traité de façon juste et équitable**

// Emergency Capacity Building Project (ECB) (2008). **Mesure de l'impact et redevabilité en situation de secours d'urgence : Le Guide Suffisamment Bon** <https://www.alnap.org/help-library/le-guide-suffisamment-bon-french>

> Outil 3 : Comment impliquer les personnes tout au long du projet

> Outil 4 : Comment établir le profil de la communauté affectée et évaluer les besoins initiaux

// Currion, P. (2014) - **Humanitarian Needs assessment The good enough guide** - <https://www.acaps.org/humanitarian-needs-assessment-good-enough-guide>

> Tool 4: How do I train my assessment team?

> Tool 5: How can I give disaster-affected communities a voice?

// Inter-Agency Standing Committee (IASC). (2012) - **Guide opérationnel pour la coordination des évaluations lors de crises humanitaires** <https://www.humanitarianresponse.info/programme-cycle/space/document/operational-guidance-coordinated-assessments-humanitarian-crises-0>

> Actions clés pour la coordination des évaluations

// Action Aid (2003) - **Participatory vulnerability analysis** - [http://www.actionaid.org.uk/sites/default/files/doc\\_lib/108\\_1\\_participatory\\_vulnerability\\_analysis\\_guide.pdf](http://www.actionaid.org.uk/sites/default/files/doc_lib/108_1_participatory_vulnerability_analysis_guide.pdf)

> Appendix 3.2 Examples of tools used for vulnerability analysis

// UNHCR (2009) - **FRAME: Framework for Assessing, Monitoring and Evaluating the environment in a refugee operation (applicable in other contexts)** - <http://www.unhcr.org/protection/environment/4a97d1039/frame-toolkit-framework-assessing-monitoring-evaluating-environment-refugee.html>

> FRAME Toolkit: Module V - Environmental Indicator Framework

// ALNAP & Groupe URD (2009) - **Manuel de la participation à l'usage des acteurs humanitaires** - <http://www.urd.org/article/le-manuel-de-la-participation>

> Chapitre 6. Évaluer votre stratégie de participation

// SPHERE, **Standard essentiel**, [http://www.spherehandbook.org/fr/Standard\\_essentiel](http://www.spherehandbook.org/fr/Standard_essentiel)

> 1: Intervention humanitaire centrée sur les personnes

## Comment collecter, analyser et utiliser les données

**2. La réponse humanitaire est efficace et fournie à temps**

**4. La réponse humanitaire est fondée sur la communication, participation et retours d'information**

**7. Les acteurs humanitaires apprennent et s'améliorent de façon continue**

// Inter-Agency Standing Committee, **MIRA – Note d'orientation sur l'évaluation multisectorielle initiale rapide**, 2015, <https://www.humanitarianresponse.info/en/programme-cycle/space/document/multi-sector-initial-rapid-assessment-guidance-revision-july-2015>

- > 2. Examen des données secondaire
- > 3. Collecte des données primaire
- > 4. Analyse conjointe des besoins

// Emergency Capacity Building Project (ECB) (2008). **Mesure de l'impact et redevabilité en situation de secours d'urgence** <https://www.alnap.org/help-library/le-guide-suffisamment-bon-french>

- > Outil 5 : Comment mener un entretien individuel
- > Outil 6 : Comment diriger un groupe témoin

// Currian, P. (2014) - **Humanitarian Needs assessment The good enough guide** - <https://www.acaps.org/humanitarian-needs-assessment-good-enough-guide>

- > Tool 6: How do I collect secondary data?
- > Tool 7: How do I collect primary data?
- > Tool 9: How do I organize a field visit?
- > Tool 10: What support does my assessment team need?
- > Tool 11: What equipment does my assessment team need?
- > Tool 12: What technology should I use?
- > Tool 14: How should I share my assessment findings?

// ACAPS - **The Assessment Capacities Project (2016), Questionnaire Design for Needs Assessments in Humanitarian Emergencies**, <http://www.alnap.org/resource/23126>

- > QUESTION QUALITY

// SPHERE, **Standard essentiel**, [http://www.spherehandbook.org/fr/Standard\\_essentiel](http://www.spherehandbook.org/fr/Standard_essentiel)

- > Standard essentiel 3 : évaluation

# PHASE DE CONCEPTION

## BONNES PRATIQUES - IL FAUDRAIT...

CRITÈRES DE QUALITÉ	BONNES PRATIQUES
<b>1. La réponse humanitaire est adaptée et appropriée</b>	> Développer une stratégie d'intervention qui répond aux besoins immédiats tout en essayant d'influencer certaines causes profondes des problèmes sous-jacents.
<b>2. La réponse humanitaire est efficace et fournie à temps</b>	> Prendre en compte les contraintes au moment d'élaborer la stratégie d'intervention (chronogramme, calendrier des activités, etc.). > Adapter le processus de prise de décision au niveau d'urgence de la situation.
<b>3. La réponse humanitaire renforce les capacités locales et évite les effets négatifs</b>	> Utiliser l'analyse communautaire des risques et les plans de préparation communautaires dans la stratégie d'intervention. > Identifier les conditions nécessaires au retrait et au passage de relais par rapport à la responsabilité du projet. > Prendre en compte les effets négatifs dans la conception de votre stratégie d'intervention. > Utiliser autant que possible les capacités des entreprises locales et les prestataires de service locaux.
<b>4. La réponse humanitaire est fondée sur la communication, la participation et les retours d'information</b>	> S'assurer que les communautés et les personnes affectées par une crise participent et sont impliquées dans le ciblage et la conception de l'intervention.
<b>5. Les plaintes sont bien accueillies et traitées</b>	> Consulter les communautés et les personnes affectées par la crise à propos des caractéristiques du mécanisme de plaintes, de la soumission des plaintes, du traitement des plaintes et des obstacles potentiels.
<b>6. La réponse humanitaire est coordonnée et complémentaire</b>	> Utiliser l'analyse des parties prenantes pour rédiger un projet coordonné et complémentaire qui respecte les principes humanitaires. > Encourager les interventions transsectorielles, le caractère inclusif et la participation des acteurs locaux.
<b>7. Les acteurs humanitaires apprennent et s'améliorent de façon continue</b>	> S'assurer que vous intégrez les leçons apprises d'autres projets dans votre conception de projet (par exemple, analyse documentaire, contacts, etc.).
<b>8. Le personnel est soutenu pour réaliser son travail efficacement et est traité de façon juste et équitable</b>	> S'assurer que l'intervention est cohérente avec le mandat et les valeurs de l'organisation. > Évaluer les capacités du personnel à la fois existantes et potentielles, et anticiper les retards de recrutement.
<b>9. Les ressources sont gérées et utilisées de façon responsable et pour l'usage prévu</b>	> Essayer d'éviter tout impact sur l'environnement lorsque vous utilisez des ressources locales et naturelles. Si nécessaire, envisager des mesures d'atténuation. > S'assurer que l'estimation des coûts est adaptée au contexte.

GÉRER

## DOCUMENTS D'ORIENTATION & OUTILS – IL EST POSSIBLE D'UTILISER...

La phase de conception donne généralement lieu au livrable suivant qui définit la stratégie prioritaire, comment impliquer les parties prenantes, et comment mettre en œuvre et suivre l'intervention :

- 4. Le document de projet** pour formaliser la logique, le périmètre, les objectifs et les moyens de l'intervention proposée. Il comprendra le plus souvent : 1. La logique de l'intervention avec les éléments clés et un diagramme de théorie du changement et/ou un arbre à problèmes/objectifs. 2. Un cadre logique. 3. Une analyse des parties prenantes. 4. Chronogramme. 5. Un organigramme. 6. Les calculs de bénéficiaires ; 7. Le cadre de qualité et de redevabilité ; 8. Le formulaire budgétaire

Pour produire ce livrable, vous pouvez utiliser la liste de vérification 3 de la section 1 (Piloter – Assurance qualité et contrôle qualité) ainsi que les directives et outils recommandés ci-dessous :

## Comment identifier la stratégie d'intervention prioritaire

La réponse humanitaire est adaptée et appropriée

7. Les acteurs humanitaires apprennent et s'améliorent de façon continue

// Fédération Internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (2011). **Guide pour le suivi et l'évaluation de projets/programmes** <http://www.ifrc.org/Global/Publications/monitoring/Monitoring-and-Evaluation-guide-FR.pdf>

> Part II. 5. Phase de planification

// SPHERE, **Standard essentiel**, <http://www.spherehandbook.org/fr/>

> Standard essentiel 4 : Conception et intervention proprement dite

// IPAL (2009), **A guide to developing a theory of change as a framework for inclusive dialogue, learning and accountability for social impact** [www.alnap.org/resource/10865](http://www.alnap.org/resource/10865)

> 2.1 Develop a vision of success

// Woodrow, P. and Oatley, N. (2013), **Practical Approaches to Theories of Change in Conflict, Security & Justice Programmes**, DFID, <http://www.alnap.org/resource/10200>

> Part I: What They Are, Different Types, How to Develop and Use Them

## Comment impliquer les parties prenantes

3. L'intervention humanitaire renforce les capacités locales et évite les effets négatifs

4. La réponse humanitaire est fondée sur la communication, participation et retours d'information

5. Les plaintes sont bien accueillies et traitées

6. La réponse humanitaire est coordonnée et complémentaire

8. le personnel est soutenu pour réaliser son travail efficacement et est traité de façon juste et équitable

// ALNAP & Groupe URD (2009) – **Manuel de la participation à l'usage des acteurs humanitaires** - <http://www.urd.org/article/le-manuel-de-la-participation>

> Chapitre 8. La conception de projet participative

## Comment mettre en œuvre et suivre l'intervention

2. La réponse humanitaire est efficace et fournie à temps

9. Les ressources sont gérées et utilisées de façon responsable et pour l'usage prévu

// Woodrow, P. and Oatley, N. (2013), **Practical Approaches to Theories of Change in Conflict, Security & Justice Programmes**, DFID, <http://www.alnap.org/resource/10200>

> Part II: Using Theories of Change in Monitoring and Évaluation

// Agence canadienne de développement international (2005) - **Manuel en environnement pour les initiatives de développement communautaire** – <http://international.gc.ca/world-monde/funding-financement/environnement-handbook-manuel-environnement.aspx?lang=fra>

> Outils environnementaux

# PHASE DE LANCEMENT

## BONNES PRATIQUES - IL FAUDRAIT...

CRITÈRES DE QUALITÉ	BONNES PRATIQUES
1. La réponse humanitaire est adaptée et appropriée	> S'assurer que la stratégie est toujours pertinente pour répondre aux besoins, et l'adapter si nécessaire.
2. La réponse humanitaire est efficace et fournie à temps	> Inclure des standards techniques dans le suivi du projet. > Planifier un suivi suffisamment régulier pour permettre la réactivité.
3. La réponse humanitaire renforce les capacités locales et évite les effets négatifs	> Mettre en place un mécanisme de suivi qui puisse enregistrer : 1. Les avancées vers les conditions pré-identifiées de retrait. 2. L'utilisation des capacités des entreprises locales et des prestataires de service locaux. 3. Le potentiel impact négatif de l'intervention sur l'économie locale.
4. La réponse humanitaire est fondée sur la communication, la participation et les retours d'information	> S'assurer que la collecte et le traitement des données prennent en compte l'âge, le genre et la diversité. > Informer les groupes cibles, y compris les groupes marginalisés et vulnérables, sur votre organisation et ce que vous cherchez à réaliser. > Impliquer les groupes cibles dans la conception des mécanismes de suivi. > S'assurer que les facteurs susceptibles de modifier les manières les plus adaptées de communiquer seront suivis : sécurité, migrations, alphabétisation, codes socioculturels, etc.
5. Les plaintes sont bien accueillies et traitées	> Consulter les communautés et les personnes affectées par la crise sur les caractéristiques du mécanisme de plaintes - soumission des plaintes - traitement des plaintes - obstacles potentiels. > Concevoir un mécanisme efficient et sûr pour les utilisateurs, capable d'accélérer les plaintes sensibles.
6. La réponse humanitaire est coordonnée et complémentaire	> S'assurer que le mécanisme de suivi du contexte observe les parties prenantes. > S'assurer de suivre l'évolution de la réponse des autorités locales/nationales et des organisations humanitaires.
7. Les acteurs humanitaires apprennent et s'améliorent de façon continue	> S'assurer de prévoir du temps et de l'argent (budget spécifique) pour l'apprentissage et le pilotage de l'innovation.
8. Le personnel est soutenu pour réaliser son travail efficacement et est traité de façon juste et équitable	> S'assurer que l'intervention est cohérente avec le mandat et les valeurs de l'organisation. > Définir les objectifs personnels de performance avec chaque membre de l'équipe. > S'assurer que le personnel a les compétences nécessaires et est informé des opportunités de formation et d'autoformation. > S'assurer que le personnel respecte les politiques qui le concernent (y compris le code de conduite du personnel) et comprend les conséquences liées au fait de ne pas les respecter.
9. Les ressources sont gérées et utilisées de façon responsable et pour l'usage prévu	> S'assurer que vous prenez en compte les risques de corruption au moment de choisir les modalités de l'aide et les partenaires. > S'assurer que le mécanisme de suivi suivra le risque d'impacts négatifs sur l'environnement lorsque vous utilisez des ressources locales et naturelles. > S'assurer que des mécanismes sont en place pour alerter, enquêter et sanctionner les cas de corruption.

GÉRER

## DOCUMENTS D'ORIENTATION & OUTILS – IL EST POSSIBLE D'UTILISER...

La phase de lancement donne généralement lieu aux livrables suivants qui structurent comment planifier l'intervention, comment mobiliser les ressources et comment impliquer les parties prenantes :

5. La **Planification du projet** pour anticiper les actions nécessaires et les ressources associées afin d'atteindre les objectifs ciblés, notamment les activités, l'approvisionnement, les ressources humaines, le suivi financier, le suivi, l'évaluation et l'apprentissage, les risques, le classement/l'archivage et les plans de communication.
6. Le **Cadre opérationnel** pour confirmer et/ou définir des type(s) d'intervention adéquats en fonction du/des secteur(s) d'intervention, du contexte et des capacités existantes.

7. Le **Cadre de qualité et de redevabilité** pour confirmer et/ou définir des actions spécifiques relatives à la qualité et à la redevabilité comme les mécanismes de plaintes et de retours conçus à partir des différents groupes ciblés, du contexte et des capacités existantes.
8. Des **accords formels** pour formaliser la coopération avec les parties prenantes clés, des contrats de travail/volontariat avec le personnel du projet, des accords de partenariat avec des partenaires opérationnels, ainsi que des protocoles d'entente avec les autorités et les autres opérateurs.
9. Les **Termes de référence relatifs à un comité de pilotage du projet** pour formaliser les processus de partage d'informations et de prise de décision entre partenaires (le cas échéant).
10. Le(s) **support(s) de communication du projet** pour tenir informées les parties prenantes de l'intervention.

Pour développer ces livrables, vous pouvez utiliser les listes de vérification 4 & 5 de la section 1 (Piloter – Assurance qualité et contrôle qualité) ainsi que les directives et outils recommandés ci-dessous :

### Comment planifier l'intervention

1. La réponse humanitaire est adaptée et appropriée
7. Les acteurs humanitaires apprennent et s'améliorent de façon continue

// Emergency Capacity Building Project (ECB) (2008). **Mesure de l'impact et redevabilité en situation de secours d'urgence** <https://www.alnap.org/help-library/le-guide-suffisamment-bon-french>

- > Outil 7 : Comment décider si une enquête est nécessaire
- > Outil 10 : Comment commencer à utiliser des indicateurs

// Fédération Internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. **Guide pour le suivi et l'évaluation de projets/programmes** <http://www.ifrc.org/Global/Publications/monitoring/Monitoring-and-Evaluation-guide-FR.pdf>

- > Annexe 8 : Modèle de plan de suivi et d'évaluation et instructions

// Mountfield . B, (2015), **Sphere for Monitoring and Évaluation, SPHERE -** <http://www.alnap.org/resource/19900>

- > Appendix 1: Choosing the right indicators

### Comment mobiliser les ressources

2. La réponse humanitaire est efficace et fournie à temps
9. Les ressources sont gérées et utilisées de façon responsable et pour l'usage prévu

// SPHERE, **Standard essentiel**, <http://www.spherehandbook.org/fr/>

- > Standard essentiel 6 : performance des travailleurs humanitaires

// Agence canadienne de développement international (2005) - **Manuel en environnement pour les initiatives de développement communautaire** – [http://international.gc.ca/world-monde/funding-financement/environment\\_handbook-manuel\\_environnement.aspx?lang=fra](http://international.gc.ca/world-monde/funding-financement/environment_handbook-manuel_environnement.aspx?lang=fra)

- > Outils environnementaux

### Comment impliquer les parties prenantes clés

3. L'intervention humanitaire renforce les capacités locales et évite les effets négatifs
4. La réponse humanitaire est fondée sur la communication, participation et retours d'information
5. Les plaintes sont bien accueillies et traitées
6. La réponse humanitaire est coordonnée et complémentaire
8. le personnel est soutenu pour réaliser son travail efficacement et est traité de façon juste et équitable

// Emergency Capacity Building Project (ECB) (2008). **Mesure de l'impact et redevabilité en situation de secours d'urgence** <https://www.alnap.org/help-library/le-guide-suffisamment-bon-french>

- > Outil 3 : Comment impliquer les personnes tout au long du projet
- > Outil 8 : Comment évaluer les besoins de protection des enfants
- > Outil 12 : Comment mettre en place un mécanisme de plaintes de réponse

// ALNAP & Groupe URD (2009) – **Manuel de la participation à l'usage des acteurs humanitaires -** <http://www.urd.org/article/le-manuel-de-la-participation>

- > Chapitre 9. La mise en œuvre et le suivi participatifs

## PHASE DE MISE EN ŒUVRE & SUIVI

### BONNES PRATIQUES - IL FAUDRAIT...

GÉRER

CRITÈRES DE QUALITÉ	BONNES PRATIQUES
<b>1. La réponse humanitaire est adaptée et appropriée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Suivre l'évolution 1. Du nombre et du type de communautés et de personnes ciblées par le projet. 2. De la mise en œuvre. 3. Du contexte. 4. Des besoins.</li> </ul>
<b>2. La réponse humanitaire est efficace et fournie à temps</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Inclure les standards techniques comme Sphère.</li> <li>&gt; Prendre des décisions pour ajuster le projet si nécessaire.</li> <li>&gt; Le cas échéant, signaler tous les besoins non couverts aux organisations pertinentes ou mener un plaidoyer afin que ces besoins soient couverts.</li> </ul>
<b>3. La réponse humanitaire renforce les capacités locales et évite les effets négatifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Suivre : 1. Les avancées réalisées vers les conditions pré-identifiées de retrait ou de passation. 2. L'utilisation des entreprises locales et des prestataires de service locaux. 3. Les potentiels impacts négatifs de l'intervention. 4. Les capacités et la résilience des communautés et des personnes.</li> <li>&gt; S'appuyer sur les capacités locales.</li> </ul>
<b>4. La réponse humanitaire est fondée sur la communication, la participation et les retours d'information</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Adapter la communication au contexte et aux différents groupes de populations ciblés (sécurité, migrations, âge, genre, handicap, alphabétisation, codes socio-culturels, etc.).</li> <li>&gt; Désagréger les données par âge, genre et handicap.</li> <li>&gt; S'assurer que les communautés et les personnes affectées par la crise participent et peuvent exprimer leur opinion à propos du projet.</li> </ul>
<b>5. Les plaintes sont bien accueillies et traitées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Contribuer à un mécanisme de plaintes qui soit efficient, adapté et sûr pour les utilisateurs, et qui permette d'accélérer les plaintes sensibles.</li> <li>&gt; Identifier la quantité et le type de plaintes reçues pour évaluer l'utilisation et l'efficacité du mécanisme de plaintes.</li> <li>&gt; Informer les personnes affectées par la crise à propos de l'accès au mécanisme de plaintes, de son périmètre, de ce qu'elles peuvent en attendre (délai de réponse, sécurité, besoin de transférer certaines plaintes, etc.).</li> </ul>
<b>6. La réponse humanitaire est coordonnée et complémentaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Suivre l'évolution de l'intervention des autorités locales/nationales et des organisations humanitaires.</li> <li>&gt; S'assurer que la coordination permet de minimiser les demandes faites aux personnes affectées par la crise et d'optimiser l'accès aux services.</li> <li>&gt; Partager des informations pertinentes avec les parties prenantes sélectionnées grâce à des canaux de communication adaptés.</li> </ul>
<b>7. Les acteurs humanitaires apprennent et s'améliorent de façon continue</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; S'assurer de prévoir du temps et de l'argent (budget spécifique) pour l'apprentissage et le pilotage de l'innovation (le cas échéant).</li> <li>&gt; S'assurer que vous partagez l'apprentissage et les décisions liées aux changements avec les personnes affectées par la crise et avec les autres organisations.</li> </ul>
<b>8. Le personnel est soutenu pour réaliser son travail efficacement et est traité de façon juste et équitable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; S'assurer que l'intervention est cohérente avec le mandat et les valeurs de l'organisation.</li> <li>&gt; S'assurer que le personnel respecte les politiques actuelles et, le cas échéant, procéder aux sanctions prévues.</li> <li>&gt; S'assurer que le personnel a les compétences nécessaires et est informé des opportunités de formation et d'autoformation.</li> </ul>
<b>9. Les ressources sont gérées et utilisées de façon responsable et pour l'usage prévu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; S'assurer que la stratégie opérationnelle choisie, à mesure que le contexte évolue, est toujours la plus efficiente pour répondre aux besoins ciblés.</li> <li>&gt; S'assurer que les coûts estimatifs sont mis à jour de façon régulière pour refléter les changements de la situation (dévaluation, hausse des loyers, etc.).</li> <li>&gt; Suivre de près l'utilisation des ressources naturelles.</li> <li>&gt; S'assurer que des mécanismes sont en place pour alerter, enquêter et sanctionner les cas de corruption.</li> </ul>

**DOCUMENTS D'ORIENTATION & OUTILS – IL EST POSSIBLE D'UTILISER...**

La phase de mise en œuvre et de suivi donne généralement lieu aux livrables suivants qui structurent comment mettre en œuvre les activités et coordonner les ressources, comment impliquer les parties prenantes et comment ajuster le projet.

11. Des **tableaux de suivi** pour suivre les principales informations du projet comme les indicateurs, le nombre et les types de bénéficiaires, les dépenses budgétaires, l'approvisionnement, etc.
12. Des **plans de projet mis à jour** pour adapter les actions nécessaires et les ressources associées afin d'atteindre les objectifs ciblés, notamment les activités, l'approvisionnement, les ressources humaines, le suivi financier, le suivi, l'évaluation et l'apprentissage, les risques, le classement/l'archivage et les plans de communication.
13. Des **modèles et des processus de reporting internes et externes** pour formaliser et partager les résultats du projet et le niveau de ressources utilisées, les difficultés et les opportunités, les mises à jour des plans d'action et le besoin de soutien, etc.
14. Le **plan de sortie/continuité** pour anticiper la fin de l'intervention et créer les conditions d'un départ ou d'une poursuite responsable.
15. Un outil **de planification et suivi par scénarios** pour gérer les projets dans des contextes changeants.
16. Des **indicateurs sentinelles** pour identifier des signes précurseurs au niveau de l'évolution de la situation du projet<sup>22</sup>.

Pour développer ces livrables, vous pouvez utiliser les listes de vérification 6 & 7 de la section 1 (Piloter – Assurance qualité et contrôle qualité) ainsi que les directives et outils recommandés ci-dessous :

### Comment mettre en œuvre les activités et coordonner les ressources (humaines, financières, logistiques, etc.)

1. La réponse humanitaire est adaptée et appropriée
7. Les acteurs humanitaires apprennent et s'améliorent de façon continue

// SPHERE, **Standard minimums**, <http://www.spherehandbook.org/fr/>  
 > Approvisionnement en eau, assainissement et promotion de l'hygiène (programme WASH)  
 > Standards minimums sur la sécurité alimentaire et la nutrition  
 > Standards minimums sur les abris, l'habitat et les articles non alimentaires  
 > Standards minimums sur l'action sanitaire

### Comment ajuster le projet

2. La réponse humanitaire est efficace et fournie à temps
9. Les ressources sont gérées et utilisées de façon responsable et pour l'usage prévu

// SPHERE, **Standard essentiel**, <http://www.spherehandbook.org/fr/>  
 > Standard essentiel 5 : Performance, transparence et apprentissage

// Emergency Capacity Building Project (ECB) (2008). **Mesure de l'impact et redevabilité en situation de secours d'urgence** <https://www.alnap.org/help-library/le-guide-suffisamment-bon-french>  
 > Outil 9. Comment observer  
 > Outil 13. Comment faire un rapport verbal

// Truelove S. (2008). **Exit strategy: Leaving responsibly practical guidance document** – UK Red Cross <http://www.eldis.org/go/home&id=43275&type=Document#.Vi44w5cjl6Q>

<sup>22</sup> Comme il existe peu de documents sur ces outils, la planification et le suivi par scénarios mais aussi les indicateurs sentinelles sont expliqués dans la partie « Fiches pratiques et outils » de ce manuel.



## Comment impliquer les parties prenantes clés

- 3. L'intervention humanitaire renforce les capacités locales et évite les effets négatifs
- 4. La réponse humanitaire est fondée sur la communication, participation et retours d'information
- 5. Les plaintes sont bien accueillies et traitées
- 6. La réponse humanitaire est coordonnée et complémentaire
- 8. le personnel est soutenu pour réaliser son travail efficacement et est traité de façon juste et équitable

// Emergency Capacity Building Project (ECB) (2008). **Mesure de l'impact et redevabilité en situation de secours d'urgence** <https://www.alnap.org/help-library/le-guide-suffisamment-bon-french>

- > Outil 1. Comment présenter votre organisation : une liste de vérification sur ce qu'il faut savoir
- > Outil 2. Dans quelle mesure êtes-vous redevable ? Vérifier les informations publiques

// ALNAP & Groupe URD (2009) – **Manuel de la participation à l'usage des acteurs humanitaires** - <http://www.urd.org/article/le-manuel-de-la-participation>

- > Chapitre 9. La mise en œuvre et le suivi participatifs

// SPHERE, **Standard essentiel**, <http://www.spherehandbook.org/fr/>

- > Standard essentiel 1 : L'intervention humanitaire centrée sur les personnes
- > Standard essentiel 2 : Coordination et collaboration

// Collect. (2016). **Charte pour l'inclusion des personnes handicapées dans l'action humanitaire** <http://humanitariandisabilitycharter.org/>

// Bonino, F (2014). **Closing the loop: Effective feedback in humanitarian contexts**. ALNAP <http://www.alnap.org/resource/10676.aspx>

// Mango (2009). **Accountability to Beneficiaries Checklist** <http://www.mango.org.uk/guide/accountabilitybeneficiarieschecklist>

- > 1. Fournir des informations publiques
- > 3. Impliquer les personnes dans les prises de décision
- > 4. Une procédure efficace de traitement des plaintes
- > 5. Le comportement du personnel des ONG

## Conseils spécifiques à la phase de mise en œuvre et de suivi

En plus des outils habituellement utilisés pour la mise en œuvre et le suivi de projet, le COMPAS fournit deux outils de suivi complémentaires qui peuvent être facilement adaptés/intégrés dans les mécanismes de suivi déjà en place de manière à renforcer l'amélioration continue de la qualité et de la redevabilité du projet :

1. **Planification et suivi par scénarios – Gérer les projets dans un contexte changeant.**
2. **Signes précurseurs – Les indicateurs sentinelles relatifs aux changements.**

# G É R E R

## PLANIFICATION ET SUIVI PAR SCÉNARIOS – GÉRER LES PROJETS DANS UN CONTEXTE CHANGEANT<sup>23</sup>

### Introduction

**Qu'est-ce que la planification et le suivi par scénarios ?** – La méthode de planification et le suivi par scénarios se concentre spécifiquement sur le contexte de l'intervention. Elle trouve son origine dans l'approche dite « planification multi-scénarios » et peut comprendre des éléments de pensée systémique, en particulier la reconnaissance que de nombreux facteurs peuvent se combiner de façon complexe pour aboutir à des résultats inattendus, en raison de liens de causalité non-linéaires. Cet outil diffère de la planification d'urgence – un outil « Et si » qui ne prend en compte qu'une seule incertitude.

**Pourquoi utiliser la planification et le suivi par scénarios ?** – Les projets doivent être agiles lorsque l'on intervient dans des zones sensibles où beaucoup de choses peuvent se produire et affecter la mise en œuvre. **La méthode de planification et suivi par scénarios peut aider à ce que les projets s'adaptent continuellement aux changements du contexte.**

**Qui met généralement en œuvre la planification et le suivi par scénarios ?** – La planification et le suivi par scénarios sont le plus souvent réalisés par l'équipe projet. Ils peuvent également être utilisés par les équipes de gestion pays ou siège pour anticiper les problèmes potentiels et identifier des opportunités pour un portefeuille de projets en cours de mise en œuvre dans le même contexte.

**Quand utiliser la planification et le suivi par scénarios ?** – La méthode de planification et suivi par scénarios est un processus continu qui peut être utilisé tout au long de la mise en œuvre du projet. Elle peut reposer sur la planification par scénarios développée durant la phase de conception pour décider de la stratégie d'intervention.

**Comment la planification et le suivi par scénarios est-il conduit ?** – La planification et le suivi par scénarios impliquent les étapes suivantes :

1. **Identifier les différents facteurs clés contextuels** (politiques, économiques, sociaux, environnementaux...) susceptibles d'affecter l'intervention, en partant du niveau global et en descendant progressivement vers les niveaux régional, national et local de la zone d'intervention.
2. **Identifier les grandes familles de scénarios**, en allant du plus pessimiste au plus optimiste, sans introduire de notion de probabilité à cette étape.
3. **Analyser les conséquences opérationnelles potentielles** de ces scénarios, à la fois en termes d'impact sur l'accès à la zone d'intervention et sur le contenu des activités.
4. **Identifier les adaptations potentielles (géographiques, sectorielles, stratégiques, etc.)** en fonction des différents scénarios possibles, depuis le pire scénario (avec des activités arrêtées ou limitées) jusqu'au meilleur scénario (avec toutes les activités planifiées mises en œuvre).
5. **Suivre et ajuster de façon continue** le projet.

<sup>23</sup> Les conseils proposés ont été développés à partir de deux expériences terrain au Tchad et au Niger. Voir « la planification par scénarios » sur [www.urd.org](http://www.urd.org) pour plus d'informations.

## Étapes

### Étape 1 – Identifier les différents facteurs clés contextuels

Elaboré à partir des facteurs contextuels identifiés, un tableau de synthèse peut être utilisé pour expliquer les principaux moteurs (la sécurité/l'accès à la zone d'intervention, les résultats attendus du projet, l'environnement institutionnel, les potentiels gains rapides, le niveau de ressources nécessaires, etc.) qui ont été identifiés en vue de classer les différents scénarios.

FACTEURS CLÉS	DESCRIPTION
Facteur clé 1	
Facteur clé 2	
Facteur clé 3	
Facteur clé 4	
Facteur clé 5	

### Étape 2 – Identifier les grandes familles de scénarios

Un tableau de synthèse peut être développé pour décrire les différents scénarios identifiés.

	DESCRIPTION / ÉLÉMENTS CLÉS	CONSÉQUENCES
Scénario 1		
Scénario 2		

### Étape 3 – Analyser les potentielles conséquences opérationnelles

Un tableau de synthèse peut être développé pour indiquer les conséquences opérationnelles de chaque scénario identifié et de chaque critère.

	INDICATEURS	SCÉNARIO 1	SCÉNARIO 2	SCÉNARIO 3
Facteur clé 1				
Facteur clé 2				
Facteur clé 3				

### Étape 4 – Identifier les adaptations potentielles (géographiques, sectorielles, stratégiques, etc.)

Pour chaque scénario et chaque critère, les réponses peuvent être décrites à partir des indicateurs adaptés au contexte d'intervention spécifique.

### Étape 5 – Suivre et ajuster de façon continue le projet

Un tableau détaillé de suivi peut être développé pour chaque facteur clé avec des drapeaux standards vert-jaune-orange-rouge.

## SIGNES PRÉCURSEURS – INDICATEURS SENTINELLES

### Introduction

**Que sont les « indicateurs sentinelles » ?** – Les indicateurs sentinelles sont une série d'incidents prédéterminés qui pourraient survenir alors que le projet est en cours et qui pourraient avoir des répercussions sur les résultats du projet. Les indicateurs sentinelles sont un type d'indicateur indirect utilisé pour mesurer les aspects complexes d'un projet et de son contexte. Contrairement aux indicateurs de performance utilisés pour mesurer les résultats attendus, les indicateurs sentinelles sont utilisés pour identifier des signes précurseurs au sein du système où intervient un projet, alertant ainsi les responsables quant au besoin d'une enquête et d'une analyse de suivi.

**Pourquoi utiliser des « indicateurs sentinelles » ?** – Les indicateurs sentinelles peuvent être utilisés pour suivre de façon rapide les incidents potentiels et réagir si nécessaire avant que la situation ne se détériore. Cela crée une culture qui valorise l'apprentissage, l'analyse par questionnement (en termes concrets, avoir un espace dédié au diagnostic et à l'analyse) et l'approche systémique. Les indicateurs sentinelles sont très efficaces pour détecter des changements de grande taille.

**Qui suit généralement les « indicateurs sentinelles » ?** – Les indicateurs sentinelles sont généralement suivis par l'équipe projet car ils sont actualisés à partir de l'observation du contexte et de l'environnement du projet au sens large. Les décideurs devraient avoir accès aux résultats de ce type de suivi car cela aide à améliorer la prise de décision (en fournissant les données pertinentes).

**Quand suivre les « indicateurs sentinelles » ?** – Suivre les « indicateurs sentinelles » est un processus continu tout au long de la mise en œuvre du projet.

**Comment sont utilisés les « indicateurs sentinelles » ?** – Les indicateurs sentinelles peuvent être intégrés dans un outil global de suivi du projet ou dans un outil spécifique de gestion des risques. Des drapeaux de couleur peuvent être attribués à chaque indicateur sentinelle, de manière à indiquer l'occurrence et la gravité de chaque indicateur de façon visuelle. Cela peut faciliter l'utilisation de l'outil par les décideurs. Voici une possible gamme de drapeaux :

 : Non observé / rien de particulier à noter

 : Faiblement observé

 : Observé

 : Fortement observé

## CRITÈRES QUALITÉ

## SIGNES PRÉCURSEURS - INDICATEURS SENTINELLES

## DRAPEAU

**1. La réponse humanitaire est adaptée et appropriée**

- > Les communautés et les personnes affectées montrent globalement peu d'intérêt pour le projet (forte proportion de bénéficiaires qui se retirent du projet, faibles taux de participation aux activités et réunions du projet, etc.).
- > Les communautés et les personnes affectées demandent souvent de l'aide par rapport à d'autres besoins.
- > Les communautés et les personnes affectées utilisent de façon alternative le matériel ou les services du projet (les biens sont vendus, jetés, échangés, etc.).

**2. La réponse humanitaire est efficace et fournie à temps**

- > Les besoins ciblés persistent, ou s'intensifient même, malgré la mise en œuvre des activités du projet.
- > Les communautés et les personnes affectées sont frustrées (les résultats ne sont atteints que partiellement, les conditions ne se sont pas améliorées de façon sensible, etc.).
- > Les équipes projet sont découragées (le personnel est épuisé, aucun progrès n'a été effectué pour atteindre les objectifs, etc.).
- > Des retards répétés affectent le calendrier des activités.

**3. La réponse humanitaire renforce les capacités locales et évite les effets négatifs**

- > Les communautés, les personnes, les prestataires de service et/ou les autorités affectés par la crise n'ont pas l'impression qu'ils seront capables de mieux s'en sortir si de nouveaux chocs et stress se produisent.
- > Des plaintes sont formulées ou alors le personnel exprime son inquiétude par rapport aux effets négatifs du projet sur la sécurité, l'environnement, le contexte socioéconomique ou les mécanismes de survie des populations.
- > Les incidents sécuritaires affectent le personnel, les partenaires, les infrastructures ou les ressources du projet.

**4. La réponse humanitaire est fondée sur la communication, la participation et les retours d'information**

- > Des problèmes, incidents ou accidents sont survenus en raison d'une mauvaise relation entre l'équipe projet et la population (comportements inappropriés et/ou non respectueux, etc.).
- > Le comportement de l'équipe projet et/ou les activités du projet révèle(nt) un certain degré d'incompréhension ou un manque de respect vis-à-vis de la population.

**5. Les plaintes sont bien accueillies et traitées**

- > Aucune plainte n'est enregistrée, ou très peu.
- > Des rumeurs circulent à propos du comportement inapproprié du personnel.

**6. La réponse humanitaire est coordonnée et complémentaire**

- > D'autres projets, initiatives locales, entreprises privées ou interventions réalisées par les autorités locales ont été affectés par le projet (objectifs du projet, modus operandi, ressources, etc.).
- > Il existe des frictions, problèmes et/ou incompréhensions entre les parties prenantes du projet et d'autres acteurs présents dans le contexte de l'intervention.
- > Il existe une compétition entre acteurs.
- > De la rétention d'information est constatée.

**7. Les acteurs humanitaires apprennent et s'améliorent de façon continue**

- > Des erreurs déjà commises dans d'autres projets ou des erreurs typiques du secteur sont notées.
- > L'équipe projet, les partenaires et/ou la population montrent des signes d'insatisfaction (lassitude, découragement) ou de méfiance en raison d'une incapacité à corriger les erreurs ou de la répétition fréquente des mêmes erreurs.
- > Des pertes d'énergie, de temps et d'argent pour corriger des erreurs sont enregistrées de façon répétée.

**8. Le personnel est soutenu pour réaliser son travail efficacement et est traité de façon juste et équitable**

- > Des problèmes apparaissent parce que des personnes impliquées dans le projet n'ont pas l'expertise ou les qualifications nécessaire(s) (plaintes à propos des qualifications techniques ou sociales du personnel, etc.).
- > Le taux de renouvellement du personnel est élevé.
- > Il existe des problèmes au sein de l'équipe (conflit, frictions, mécontentement, plaintes, nombreuses démissions, etc.).

**9. Les ressources sont gérées et utilisées de façon responsable et pour l'usage prévu**

- > Un phénomène de saupoudrage de l'aide est constaté.
- > Les ressources du projet sont exagérément concentrées sur certains besoins ou certains groupes de population.
- > Des problèmes de trésorerie sont récurrents.
- > Le projet ne parvient pas à respecter les engagements pris auprès des fournisseurs, des partenaires ou du personnel.
- > Des problèmes apparaissent au niveau de la gestion des infrastructures du projet (disponibilité, maintenance), des équipements (véhicules, matériaux de construction, équipement médical, équipement informatique, etc.), des stocks (rupture de stock, perte de stock, produits périmés ou inappropriés, etc.) et des fournitures de bureau.
- > Des irrégularités ou des difficultés à respecter les obligations administratives et juridiques (douanes, visas, enregistrement du personnel, assurance, etc.) sont constatées.

GÉRER

## PHASE DE CLÔTURE

### BONNES PRATIQUES - IL FAUDRAIT...

CRITÈRES DE QUALITÉ	BONNES PRATIQUES
1. La réponse humanitaire est adaptée et appropriée	> Réaliser une revue finale du projet.
2. La réponse humanitaire est efficace et fournie à temps	> Le cas échéant, signaler tous les besoins non couverts aux organisations pertinentes ou mener un plaidoyer pour qu'ils soient couverts.
3. La réponse humanitaire renforce les capacités locales et évite les effets négatifs	> Finaliser la stratégie de sortie qui a été planifiée pour garantir des effets positifs à long terme ou justifier tout changement. > S'assurer que les impacts environnementaux ont été correctement gérés/atténués.
4. La réponse humanitaire est fondée sur la communication, la participation et les retours d'information	> S'assurer que tous les groupes de parties prenantes sont informés des réalisations et de la fin du projet.
5. Les plaintes sont bien accueillies et traitées	> S'assurer que toutes les plaintes ont été gérées avant la clôture du programme.
6. La réponse humanitaire est coordonnée et complémentaire	> Partager les informations finales du projet avec d'autres organisations intervenant dans la même zone.
7. Les acteurs humanitaires apprennent et s'améliorent de façon continue	> Identifier et diffuser les principales leçons tirées de cette expérience et de toute innovation particulière.
8. Le personnel est soutenu pour réaliser son travail efficacement et est traité de façon juste et équitable	> Anticiper la fin des contrats de travail. > Organiser un événement d'équipe interne pour mettre en avant ses réussites.
9. Les ressources sont gérées et utilisées de façon responsable et pour l'usage prévu	> Fournir toutes les ressources (finances, temps et logistiques) nécessaires à la clôture du projet. > S'assurer que les ressources du programme (en particulier les biens immobiliers et les équipements) seront utilisées après l'achèvement du programme par les partenaires ou les parties prenantes pertinent(e)s. > Partager les informations clés et les leçons apprises en matière de corruption avec les partenaires pertinents en utilisant les canaux de communication les mieux adaptés.

### DOCUMENTS D'ORIENTATION & OUTILS – IL EST POSSIBLE D'UTILISER...

La phase de clôture donne généralement lieu aux livrables suivants qui structurent trois actions essentielles : comment mettre un terme aux opérations, comment apprendre des leçons tirées du projet et comment s'arrêter de façon responsable.

17. **Une liste de vérification de la clôture du projet** pour identifier et traiter toutes les exigences relatives à une fermeture responsable, notamment le solde de tous les engagements contractuels, la passation des activités à d'autres parties prenantes (si pertinent), le classement des archives du projet, le don des équipements (le cas échéant), la communication à toutes les parties prenantes à propos de la fin de l'intervention, etc.

- 18. **Un modèle de document de leçons apprises** pour formaliser et partager ce qui a été appris de ce projet.
- 19. **Un modèle de liste de classement** pour identifier tous les documents de projet qui ont été classés et qui pourraient être utilisés pour un audit de projet.

Pour développer ces livrables, vous pouvez utiliser les listes de vérification 8 & 9 de la section 1 (Gérer – Assurance qualité et contrôle qualité) ainsi que les directives et outils recommandés ci-dessous :

GÉRER

### Comment clôturer les opérations

- 1. La réponse humanitaire est adaptée et appropriée
- 2. La réponse humanitaire est efficace et fournie à temps

// IFRC (2012), **PMER (Planning, Monitoring, Évaluation, Reporting) Pocket guide**, <http://www.alnap.org/resource/24971>  
 > 7. Reporting

### Comment apprendre du projet

- 7. Les acteurs humanitaires apprennent et s’améliorent de façon continue

// Emergency Capacity Building Project (ECB) (2008). **Mesure de l’impact et redevabilité en situation de secours d’urgence** <https://www.alnap.org/help-library/le-guide-suffisamment-bon-french>  
 > Outil 11. Comment préparer une réunion de leçons apprises

### Comment clôturer de façon responsable

- 3. L’intervention humanitaire renforce les capacités locales et évite les effets négatifs
- 4. La réponse humanitaire est fondée sur la communication, participation et retours d’information
- 5. Les plaintes sont bien accueillies et traitées
- 6. L’intervention humanitaire est coordonnée et complémentaire
- 8. Le personnel est soutenu pour faire son travail de façon efficace, et traité de façon juste et équitable
- 9. Les ressources sont gérées et utilisées de façon responsable et pour l’usage prévu

// Emergency Capacity Building Project (ECB) (2008). **Mesure de l’impact et redevabilité en situation de secours d’urgence** <https://www.alnap.org/help-library/le-guide-suffisamment-bon-french>  
 > Outil 14. Comment dire au revoir

// **Rendre les informations accessibles à tous** : <http://www.euroblind.org/publications-and-resources/guidelines>