



VÉRIFIER

VÉRIFIER

BILAN DE SANTÉ PROJET

OU EN SOMMES-NOUS AU NIVEAU DES PRATIQUES DE QUALITÉ ET DE REDEVABILITÉ DU PROJET ?
EST-CE ASSEZ BIEN ? QUE POURRIONS-NOUS FAIRE D'AUTRE ?

BILAN DE SANTÉ PROJET - INTRODUCTION

Qu'est-ce qu'un « bilan de santé projet » ? – Un bilan de santé projet est un audit projet qui utilise la Norme humanitaire fondamentale (CHS) pour analyser les pratiques de qualité et de redevabilité de votre projet.

Pourquoi utiliser un bilan de santé projet ? – Un bilan de santé projet permet à l'équipe projet de prendre du recul et d'identifier ce qui va bien, mais aussi quels domaines nécessitent des améliorations²⁴. Il détermine dans quelle mesure le projet respecte les standards de qualité et de redevabilité de l'organisation. Un bilan de santé projet peut également fournir des informations sur la manière dont l'application pratique du projet intègre des sujets transversaux spécifiques comme la localisation, le genre et la diversité ou la protection contre l'exploitation et les abus sexuels (PSEA sous son acronyme anglais).

Qui met généralement en œuvre un bilan de santé projet ? – Un bilan de santé projet est le plus souvent réalisé par l'équipe projet comme une auto-évaluation. Il peut également être conduit par des personnes externes qui peuvent fournir une vision équilibrée de l'état actuel du projet.

Quand devez-vous faire un bilan de santé projet ? – Vous pouvez utiliser un bilan de santé projet de trois manières²⁵:

- > Le mettre en œuvre lorsque le projet est en difficulté pour identifier ce qui doit être réglé.

²⁴⁻²⁵ Source: <https://www.projectsmart.co.uk/what-are-project-health-checks.php> par Michael L. Young.

VÉRIFIER

- > Dans le cadre de revues de projet régulières pour identifier les problèmes avant qu'ils n'apparaissent.
- > Dans le cadre d'une passation entre deux chefs de projet.

Toutes ces options ont leur utilité, le choix dépend donc des besoins et des capacités de l'équipe projet et de l'organisation.

Quelles sont les différences entre un bilan de santé projet et une évaluation ? – Les bilans de santé projet et les évaluations ont la même importance pour une organisation mais elles sont très différentes l'une de l'autre. Un bilan de santé projet peut être utilisé pour appuyer le processus d'évaluation mais il ne peut remplacer une évaluation car il se concentre seulement sur le fait de garantir que les pratiques recommandées sont bien mises en œuvre. À l'inverse d'une évaluation, un bilan de santé projet ne fournit pas d'informations sur la performance du projet.

Quelles sont les différences entre le bilan de santé projet et l'auto-évaluation de l'Alliance CHS ? – Le bilan de santé projet et l'auto-évaluation CHS sont complémentaires et utilisent la même structure CHS pour analyser l'application pratique de la qualité et de la redevabilité. Le bilan de santé projet se focalise uniquement sur les pratiques projet alors que l'auto-évaluation CHS se concentre sur les pratiques de l'organisation dans son ensemble.

COMMENT UN BILAN DE SANTÉ PROJET PEUT-IL ÊTRE MIS EN ŒUVRE ?²⁶

Qui initie un bilan de santé projet ? – Un bilan de santé projet peut être lancé par un chef de projet désireux de prendre du recul par rapport à son projet. Il peut également être initié par l'organisation de manière à fournir une comparaison des pratiques de qualité et de redevabilité du projet et/ou compléter l'auto-évaluation du CHS pour devenir membre de l'Alliance CHS²⁷.

Quels sont éléments clés auxquels il faut faire attention lorsque l'on met en œuvre un bilan de santé projet ? – Les points suivants doivent être pris en compte au moment de la mise en œuvre d'un bilan de santé projet :

- **Un par un** – Les critères de qualité de la Norme humanitaire fondamentale (CHS) doivent être évalués un par un pour mieux comprendre là où le projet est fort et là où il doit être amélioré.
- **Justification & exemples** – Lorsque vous évaluez les applications pratiques d'après les questions proposées, la réponse doit être justifiée avec des informations concrètes. Il ne suffit pas de dire que l'on a fait quelque chose. Il faut également expliquer comment on le fait.
- **Collectif** – Lorsque cela est possible, un bilan de santé projet doit être réalisé de façon collective (par exemple, par l'équipe projet) pour comparer et discuter les différents points de vue.
- **Contexte** – Le contexte d'intervention doit être indiqué car il peut avoir un impact important sur les pratiques de qualité et de redevabilité (par exemple, l'implication

²⁶ La section suivante s'inspire du Incrisd Inclusive DRM toolkit : <http://www.incrisd.org/toolkit.php>

²⁷ Le bilan de santé du projet proposé ici peut contribuer à l'outil d'auto-évaluation institutionnel CHS proposé par l'Alliance CHS : <http://www.chsalliance.org/what-we-do/verification/self-assessment>

active des communautés et des personnes affectées par la crise sera plus difficile pour un projet géré à distance que lorsque l'équipe projet a un accès direct à la population cible).

- **Amélioration** – Un bilan de santé projet doit déboucher sur une liste réaliste de priorités en matière d'amélioration.

Comment noter les pratiques de qualité et de redevabilité d'un projet ?

– Vous pouvez :

- Développer votre propre système de notation qui soit pertinent pour le contexte spécifique de l'évaluation.
- Proposer un système de notation qui s'appuie sur une échelle de mesure comprenant les valeurs Faible, Moyen, Elevé, Très élevé. Cette échelle peut également avoir une option « non applicable » lorsqu'aucune information n'est disponible pour répondre à cette question.
- Vous référer au système de notation proposé par l'Alliance CHS pour son outil d'auto-évaluation institutionnel organisé autour de 5 niveaux. Voir les conseils de l'Alliance CHS sur l'outil d'auto-évaluation du CHS (p. 18 : <http://www.chsalliance.org/what-we-do/verification/self-assessment>). Cela garantirait cohérence et complémentarité avec une auto-évaluation institutionnelle CHS.

Comment obtenir des informations spécifiques sur la localisation, le genre et la diversité, ou la PSEA ?

– Comme indiqué dans l'outil d'auto-évaluation institutionnel CHS proposé par l'Alliance CHS, les questions proposées peuvent également être utilisées dans le bilan de santé projet pour obtenir des informations spécifiques sur les questions transversales suivantes²⁸:

- Genre & diversité : Cette note indique dans quelle mesure votre projet met en application les exigences du CHS en lien avec la diversité des communautés et des personnes auxquelles vous venez en aide. La note portant sur le genre et la diversité inclut les questions du genre, de l'âge et du handicap. Elle est le résultat de vos notes aux exigences CHS suivantes : 1.2, 1.5, 3.3, 3.6, 3.7, 4.2, 4.3, 4.4, 8.5, 8.7.
- PSEA : Cette note indique dans quelle mesure votre projet met en application les exigences du CHS en lien avec la protection contre l'exploitation et les abus sexuels (PSEA). Elle est le résultat de vos notes aux exigences CHS suivantes : 1.2, 2.1, 3.6, 3.7, 3.8, 4.1, 4.5, 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5, 5.6, 5.7, 8.2, 8.7, 9.5, 9.6.
- Localisation : Cette note indique dans quelle mesure votre projet met en application les exigences du CHS qui soutiennent un rôle renforcé et prépondérant des acteurs nationaux basés dans l'hémisphère sud dans l'action humanitaire et de développement. Elle est le résultat de vos notes aux exigences CHS suivantes : 3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5, 3.6, 3.7, 4.2, 6.1, 6.2, 6.5, 6.6, 9.4.

Comment en faire un outil ? – Le bilan de santé projet peut être réalisé en utilisant une feuille Excel pour compiler les différentes réponses de manière à générer un diagramme radar des résultats. Voir le site Internet du Groupe URD pour des exemples www.urd.org

²⁸ Adapté de l'outil d'auto-évaluation CHS produit et soutenu par l'Alliance CHS <http://www.chsalliance.org/what-we-do/verification/self-assessment>

FICHES PRATIQUES ET OUTILS

Cette section est divisée en neuf sous-sections par critère de qualité CHS. Pour chaque sous-section, une série de pratiques de qualité et de redevabilité est proposée pour analyser la situation du projet par rapport aux actions clés et aux responsabilités organisationnelles du CHS.

1. LA RÉPONSE HUMANITAIRE EST ADAPTÉE ET APPROPRIÉE	
BILAN DE SANTÉ PROJET	NIVEAUX
ACTIONS CLÉS – PRATIQUES PROJET	
<p>1.1 Procéder de manière continue à une analyse objective et systématique du contexte et des parties prenantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> > Les multiples sources d'information sont recoupées et vérifiées, y compris les personnes et les communautés affectées par la crise, les institutions locales et les autres parties prenantes consultées. > Les données de l'évaluation sont désagrégées par sexe, âge et handicap. > Une analyse continue est intégrée dans la planification de projet. 	
<p>1.2 Concevoir et mettre en œuvre des programmes appropriés, fondés sur une évaluation impartiale des besoins et des risques, ainsi que sur une bonne compréhension des vulnérabilités et des capacités des différents groupes.</p> <ul style="list-style-type: none"> > L'analyse collecte les informations sur les besoins, les risques, les capacités, les vulnérabilités et le contexte, notamment : a. La sécurité des populations affectées par la crise et des populations hôtes ; b. Les besoins liés au genre, à l'âge et au handicap. c. Les besoins spécifiques des groupes vulnérables identifiés. > L'approche proposée est acceptée par les parties prenantes (culturelles, sociales...) et recherche leur implication de façon active. > Le projet utilise des capacités existantes et inclut différents types d'aide et/ou de protection pour les différents groupes démographiques. 	
<p>1.3 Adapter les programmes en fonction de l'évolution des besoins, des capacités et du contexte.</p> <ul style="list-style-type: none"> > Des mécanismes spécifiques de participation sont en place pour consulter de façon continue la population affectée par la crise de façon à déterminer dans quelle mesure le projet répond à leurs besoins, et si une intervention supplémentaire ou différente est nécessaire. > Plusieurs scénarios ont été intégrés dans la planification du projet afin d'anticiper les potentiels changements du contexte. > Des mesures sont prises pour adapter la stratégie du projet aux évolutions des besoins, des capacités et du contexte. 	
RESPONSABILITÉS ORGANISATIONNELLES – FACTEURS FACILITANTS	
<p>1.4 Les politiques s'engagent à fournir une assistance impartiale fondée sur les besoins et les capacités des communautés et des personnes affectées par les crises.</p> <ul style="list-style-type: none"> > L'organisation fournit des conseils pour garantir une aide impartiale et respecter la diversité. 	
<p>1.5 Les politiques définissent des engagements qui prennent en compte la diversité des communautés, notamment celle des personnes défavorisées ou marginalisées, ainsi qu'à collecter des données désagrégées.</p> <ul style="list-style-type: none"> > L'organisation soutient des mécanismes qui permettent de collecter de façon continue des données désagrégées par sexe, âge et capacité. 	
<p>1.6 Des processus sont mis en place pour garantir une analyse régulière et adéquate du contexte.</p> <ul style="list-style-type: none"> > Des processus sont en place pour garantir une analyse continue appropriée du contexte. 	

VÉRIFIER

2. LA RÉPONSE HUMANITAIRE EST EFFICACE ET FOURNIE À TEMPS

BILAN DE SANTÉ PROJET	NIVEAUX
ACTIONS CLÉS – PRATIQUES PROJET	
<p>2.1 Concevoir des programmes qui répondent aux contraintes de façon à ce que l'action proposée soit réalisable et ne mette pas en danger les communautés.</p> <ul style="list-style-type: none"> > Les contraintes (logistiques, financement...) et les risques (insécurité...) sont identifiés et pris en compte dans une planification réaliste. > La planification prend en compte les périodes optimales pour les activités, des facteurs tels que la météo, la saison ou le conflit, ainsi que des éléments nécessaires pour surmonter des défis spécifiques comme le renforcement des capacités, le travail collaboratif ou le plaidoyer. > Des indicateurs de performance bornés dans le temps sont propres au contexte et réalisables. 	
<p>2.2 Fournir la réponse humanitaire à temps, en prenant les décisions et en agissant sans retard inutile.</p> <ul style="list-style-type: none"> > La réponse humanitaire a été suffisamment rapide pour traiter les besoins des personnes aussi vite que l'intervention le permettait. > L'intervention humanitaire fournit les bons services au bon moment en prenant en compte l'évolution des besoins des personnes par rapport à des facteurs extérieurs comme la météo, la saison ou la situation politique. > L'intervention humanitaire est flexible et s'adapte aux nouvelles informations issues des diagnostics continus. 	
<p>2.3 Signaler aux organisations disposant de l'expertise technique et du mandat pertinents tout besoin non couvert, ou plaider pour que ces besoins soient traités.</p> <ul style="list-style-type: none"> > Les besoins non couverts sont signalés aux organisations existantes jugées appropriées. > Du lobbying est réalisé pour les besoins qui ne peuvent être couverts sans intervention du gouvernement (par exemple, les droits de propriété des terres) ou qui se trouvent en dehors du champ d'expertise et de l'expérience de l'organisation existante. 	
<p>2.4 Utiliser les standards techniques pertinents et les bonnes pratiques reconnu(e)s par l'ensemble du secteur humanitaire pour planifier et évaluer les programmes.</p> <ul style="list-style-type: none"> > Les standards techniques reconnus dans le domaine d'intervention sont utilisés avec succès. 	
<p>2.5 Faire le suivi des activités, résultats et conséquences des réponses humanitaires de manière à adapter les programmes et corriger les performances insuffisantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> > Le suivi ne se focalise pas seulement sur les activités ou les produits mais également sur les résultats du projet. > Les résultats du suivi sont utilisés pour corriger les erreurs, traiter les faiblesses et améliorer l'intervention. Les changements qui sont le fruit du suivi sont documentés. > Le système de suivi est révisé régulièrement pour garantir que seules les informations utiles sont collectées. 	
RESPONSABILITÉS ORGANISATIONNELLES – FACTEURS FACILITANTS	
<p>2.6 Les engagements du programme sont en adéquation avec les capacités de l'organisation.</p> <ul style="list-style-type: none"> > L'intervention humanitaire en cours est conforme au mandat et aux capacités de l'organisation. 	
<p>2.7 Les engagements des politiques garantissent un suivi-évaluation systématique, objectif et continu.</p> <ul style="list-style-type: none"> > Des politiques, processus et ressources clairs sont en place pour appuyer le suivi-évaluation et utiliser les résultats au niveau de la gestion et de la prise de décision. 	

VÉRIFIER

3. LA RÉPONSE HUMANITAIRE RENFORCE LES CAPACITÉS LOCALES ET ÉVITE LES EFFETS NÉGATIFS

BILAN DE SANTÉ PROJET	NIVEAUX
ACTIONS CLÉS – PRATIQUES PROJET	
<p>3.1 Garantir que les programmes s'appuient sur les capacités locales et renforcent la résilience des communautés et des personnes affectées par les crises.</p> <ul style="list-style-type: none"> > Les capacités locales de résilience (structures, organisations, dirigeants de mouvements et réseaux de soutien) ont été identifiées et il existe des plans pour renforcer ces capacités. 	
<p>3.2 Utiliser les résultats des évaluations sur les dangers et les risques ainsi que des plans de préparation communautaire pour planifier les activités.</p> <ul style="list-style-type: none"> > Les informations existantes sur les risques, les dangers et les vulnérabilités sont utilisées pour planifier les activités. > Le projet utilise des diagnostics participatifs et communautaires pour comprendre comment les dangers locaux affectent les différents groupes vulnérables et quelles pourraient être leurs capacités pour y faire face. 	
<p>3.3 Favoriser le développement des capacités des dirigeants et organisations locaux dans leur rôle d'intervenant de première ligne lors d'éventuelles crises futures, en prenant des mesures pour garantir que les groupes marginalisés et défavorisés sont représentés de façon appropriée.</p> <ul style="list-style-type: none"> > Les stratégies et les actions visant à réduire les risques et à renforcer la résilience sont conçues en consultation avec les communautés et les personnes affectées, ainsi qu'avec les chefs locaux et les autorités locales. > Le projet achemine autant d'aide que possible via les organisations locales. > Si possible, le projet emploie du personnel local et national plutôt que des expatriés. 	
<p>3.4 Planifier une stratégie de transition ou de désengagement dès le début du programme humanitaire pour garantir des effets positifs à long terme et réduire le risque de dépendance.</p> <ul style="list-style-type: none"> > Une stratégie de transition et/ou de sortie claire a été développée en consultation avec les populations affectées et les autres parties prenantes pertinentes. 	
<p>3.5 Concevoir et exécuter des programmes qui favorisent une récupération précoce suite à une catastrophe et qui soutiennent l'économie locale.</p> <ul style="list-style-type: none"> > Le projet inclut et/ou facilite des actions qui renforcent les capacités locales et restaurent les services, l'éducation, les marchés et les opportunités en lien avec les moyens de subsistance. 	
<p>3.6 Identifier les effets négatifs effectifs ou potentiels de l'action, y compris répondre à temps et systématiquement, notamment dans les domaines suivants : a. la sécurité, la dignité et les droits des personnes ; b. l'exploitation et les abus sexuels par le personnel ; c. la culture, les questions de genre, les relations sociales et politiques ; d. les moyens de subsistance ; e. l'économie locale ; et f. l'environnement.</p> <ul style="list-style-type: none"> > Les potentiels effets négatifs de l'intervention (exploitation et abus, conflit, dégradation de l'environnement...) sont suivis et des mesures sont prises pour les empêcher. > Le personnel est formé au respect de la confidentialité et à la manière dont il faut signaler les informations sensibles, comme les divulgations d'exploitation et d'abus. 	
RESPONSABILITÉS ORGANISATIONNELLES – FACTEURS FACILITANTS	
<p>3.7 Les politiques, stratégies et lignes directrices sont conçues dans le but : a. d'empêcher que les programmes aient des effets négatifs comme l'exploitation, l'abus ou la discrimination par du personnel à l'encontre des communautés et des personnes affectées par les crises ; et b. de renforcer les capacités locales.</p> <ul style="list-style-type: none"> > Des processus, des documents d'orientation et des outils sont disponibles pour évaluer, atténuer et gérer les potentiels effets négatifs de l'intervention. > L'équipe du projet (et les partenaires potentiels) comprend ce que l'on attend d'eux sur les questions de protection, de sécurité et de risques. 	
<p>3.8 Des systèmes sont en place pour protéger les données recueillies auprès des communautés et des personnes affectées par les crises lorsque celles-ci pourraient les mettre en danger.</p> <ul style="list-style-type: none"> > Toute information personnelle collectée auprès des communautés est confidentielle. > Des processus, des documents d'orientation et des outils sont en place pour collecter, stocker, utiliser et supprimer les données conformément aux standards internationaux et au droit local en matière de protection des données. 	

VÉRIFIER

4. LA RÉPONSE HUMANITAIRE EST FONDÉE SUR LA COMMUNICATION, LA PARTICIPATION ET LES RETOURS D'INFORMATION	
BILAN DE SANTÉ PROJET	NIVEAUX
ACTIONS CLÉS – PRATIQUES PROJET	
<p>4.1 Informer les communautés et les personnes affectées par les crises au sujet de l'organisation, des principes auxquels elle adhère, du code de conduite de son personnel, de ses programmes et de ce qu'elle a l'intention de réaliser.</p> <p>> Le projet dispose de mécanismes spécifiques pour partager, avec les communautés et les personnes affectées par la crise, des informations à propos de l'organisation et de l'intervention.</p>	
<p>4.2 Communiquer de façon respectueuse et culturellement adaptée, en utilisant des langues, formats et méthodes de communication facilement compréhensibles pour les différents membres de la communauté, en particulier les groupes vulnérables et marginalisés.</p> <p>> Les informations relatives à l'organisation et à l'intervention sont communiquées de façon accessible et adaptée aux différents groupes affectés.</p>	
<p>4.3 Garantir la participation et l'engagement inclusif et représentatif des communautés et des personnes affectées par les crises durant toutes les phases de l'intervention.</p> <p>> Les points de vue des personnes affectées par la crise, y compris des personnes les plus vulnérables et marginalisées, sont recherchés et utilisés pour orienter la conception et la mise en œuvre du programme.</p>	
<p>4.4 Encourager et donner les moyens aux communautés et personnes affectées par les crises d'exprimer leur degré de satisfaction quant à la qualité et l'efficacité de l'assistance reçue, en accordant une attention particulière au genre, à l'âge et à la diversité des personnes qui s'expriment.</p> <p>> Des mécanismes sont en place pour collecter et utiliser les retours provenant de tous les groupes affectés par la crise. Ces mécanismes peuvent être formels (discussions en groupe, entretiens, questionnaires...) et informels (interactions quotidiennes).</p> <p>> Les données fournies via les mécanismes de retour sont désagrégées par âge, genre et handicap.</p>	
RESPONSABILITÉS ORGANISATIONNELLES – FACTEURS FACILITANTS	
<p>4.5 Des politiques de partage de l'information sont en place et promeuvent une culture de communication ouverte.</p> <p>> Le projet dispose de processus, de documents d'orientation et d'outils clairs quant aux informations qui seront partagées avec les différents types de parties prenantes, quant à la manière dont les décisions seront prises sur le moment et la façon de partager les informations, ainsi que sur les critères utilisés pour décider de ne pas partager l'information.</p>	
<p>4.6 Des politiques sont prévues pour impliquer les communautés et les personnes affectées par les crises et refléter leurs priorités et les risques qu'elles identifient lors de toutes les phases de l'intervention.</p> <p>> Le projet dispose de processus, de documents d'orientation et d'outils clairs pour encourager la participation et l'écoute des communautés.</p> <p>> Le personnel du projet est formé pour faciliter l'implication des communautés, gérer les retours négatifs et adapter son comportement aux différents groupes.</p>	
<p>4.7 La communication externe, y compris celle relative à la collecte de fonds, est factuelle, éthique et respectueuse, notamment de la dignité des communautés et des personnes affectées par les crises.</p> <p>> Le projet dispose d'orientations claires quant à la manière dont les personnes affectées sont représentées dans le cadre des communications externes ou des supports de collecte de fonds (et outils associés).</p>	

5. LES PLAINTES SONT BIEN ACCUEILLIES ET TRAITÉES

BILAN DE SANTÉ PROJET	NIVEAUX
ACTIONS CLÉS – PRATIQUES PROJET	
<p>5.1 Consulter les communautés et les personnes affectées par les crises sur la conception, la mise en œuvre et le suivi des processus de gestion des plaintes.</p> <p>> Les communautés affectées et les autres parties prenantes (notamment le personnel et les groupes qui pourraient être particulièrement vulnérables) sont consultées pour savoir : comment elles jugent les mécanismes de plaintes ; comment les plaintes sont actuellement traitées ; comment elles aimeraient soumettre leurs plaintes à l’/aux organisation(s) ; ce qui pourrait potentiellement les empêcher de déposer une plainte ; et comment elles souhaitent recevoir des retours concernant leur plainte.</p>	
<p>5.2 Bien accueillir et enregistrer les plaintes, mais aussi informer sur la manière d’accéder au mécanisme et sur son champ d’application.</p> <p>> Les informations portant sur la manière dont les mécanismes de plaintes fonctionnent, et quels types de plaintes ils peuvent recevoir, sont fournies et comprises de tous les groupes démographiques.</p>	
<p>5.3 Gérer les plaintes à temps, équitablement et de manière appropriée en priorisant la sécurité du plaignant et des personnes affectées dans toutes les phases de la gestion de la plainte.</p> <p>> Des calendriers ont été convenus et respectés pour enquêter sur les plaintes et les résoudre.</p> <p>> Les plaintes relatives à des exploitations et des abus sexuels font l’objet d’une enquête immédiate par du personnel doté de compétences pertinentes et d’un niveau d’autorité approprié.</p> <p>> Des registres sont conservés à propos de la manière dont le mécanisme de plaintes a été installé (notamment sur quelle base les décisions ont été prises), dont toutes les plaintes ont été faites, dont elles ont fait l’objet d’une réponse et du calendrier de la gestion du cas.</p>	
RESPONSABILITÉS ORGANISATIONNELLES – FACTEURS FACILITANTS	
<p>5.4 Le processus de gestion des plaintes pour les communautés et les personnes affectées par les crises est documenté et opérationnel. Le processus devrait couvrir les plaintes relatives aux programmes, à l’exploitation et aux abus sexuels, ainsi qu’à d’autres formes d’abus de pouvoir.</p> <p>> Le projet dispose de processus, de documents d’orientation et d’outils qui garantissent que son personnel, mais aussi les communautés, ont la possibilité de déposer une plainte.</p>	
<p>5.5 Une culture d’organisation dans laquelle les plaintes sont prises au sérieux et traitées selon les politiques et les processus définis règne au sein de l’organisation.</p> <p>> Des politiques, des budgets et des procédures spécifiques sont en place pour que le projet puisse traiter les plaintes.</p> <p>> Le personnel du projet (et le/s partenaire/s potentiel/s) est formé aux processus de plaintes en lien avec des informations sensibles (corruption, exploitation et abus sexuels, faute grave ou faute professionnelle) et non sensibles (difficultés liées à l’utilisation de critères de sélection).</p> <p>> Une procédure de règlements des griefs et une politique de recours sont en place pour permettre de traiter les plaintes du personnel.</p>	
<p>5.6 Les communautés et les personnes affectées par les crises sont pleinement conscientes du comportement à attendre du personnel humanitaire, y compris des engagements de l’organisation en matière de prévention relative à l’exploitation et aux abus sexuels.</p> <p>> Un code de conduite du personnel est bien diffusé et approuvé par la direction.</p>	
<p>5.7 Les plaintes qui ne sont pas du ressort de l’organisation sont renvoyées à une partie compétente en accord avec les bonnes pratiques en vigueur.</p> <p>> Les plaintes qui ne peuvent pas être traitées par l’organisation sont signalées en temps voulu à d’autres organisations pertinentes (activité criminelle, violation du droit international...).</p>	

6. LA RÉPONSE HUMANITAIRE EST COORDONNÉE ET COMPLÉMENTAIRE	
BILAN DE SANTÉ PROJET	NIVEAUX
ACTIONS CLÉS – PRATIQUES PROJET	
<p>6.1 Identifier les rôles, responsabilités, capacités et intérêts des différentes parties prenantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> > Les informations relatives aux compétences, aux ressources, aux zones géographiques et aux secteurs de travail de l'organisation sont partagées avec d'autres parties prenantes qui répondent à la crise en temps opportun. > Les informations relatives aux compétences, aux ressources, aux zones géographiques et aux secteurs de travail d'autres organisations, y compris les autorités locales et nationales, les militaires et les entreprises commerciales, sont consultées et utilisées. 	
<p>6.2 S'assurer de la complémentarité de la réponse humanitaire avec celle des autorités nationales et locales ainsi que celle des autres organisations humanitaires.</p> <ul style="list-style-type: none"> > Les interventions d'autres organisations et des autorités sont prises en compte au moment de concevoir, planifier et mettre en œuvre des projets. > Les collaborations et, là où cela est possible, le partage des ressources et des équipements sont utilisés de manière à optimiser les capacités des communautés, des gouvernements hôtes, des bailleurs et des organisations humanitaires disposant de mandats et d'expertises différents (diagnostics conjoints, formations, évaluations...). 	
<p>6.3 Participer aux organes de coordination pertinents et collaborer avec d'autres organisations pour minimiser les demandes sur les communautés et optimiser la couverture et l'offre de services fournis par l'ensemble de l'effort humanitaire.</p> <ul style="list-style-type: none"> > Le projet utilise de façon active les structures de coordination existantes pour que les besoins des populations puissent être traités comme un tout. 	
<p>6.4 Échanger les informations nécessaires avec les partenaires, les groupes de coordination et tout autre acteur pertinent en utilisant des moyens de communication adaptés.</p> <ul style="list-style-type: none"> > Le projet a mis en place des mécanismes de communication spécifiques pour partager les informations entre les différentes parties prenantes et les structures de coordination de manière à réduire les risques de lacunes ou de duplication. 	
RESPONSABILITÉS ORGANISATIONNELLES – FACTEURS FACILITANTS	
<p>6.5 Les politiques et les stratégies comportent un engagement clairement énoncé en matière de coordination avec les autres organisations, notamment avec les autorités nationales et locales, sans remettre en question les principes humanitaires.</p> <ul style="list-style-type: none"> > Un document disponible décrit comment l'organisation s'engage avec ses partenaires, avec les autorités hôtes et les autres acteurs humanitaires, mais aussi là où cela est approprié, avec des acteurs non humanitaires. 	
<p>6.6 Le travail avec les partenaires est régi par des accords clairs et cohérents qui respectent le mandat, les obligations et l'indépendance de chaque partenaire et qui reconnaissent les contraintes et les engagements de chacun.</p> <ul style="list-style-type: none"> > L'organisation met à disposition des directives et des outils (modèles d'accord, etc.) pour le projet, lesquels spécifient les critères ou les conditions de sélection, collaboration et coordination. 	

7. LES ACTEURS HUMANITAIRES APPRENNENT ET S'AMÉLIORENT DE FAÇON CONTINUE

BILAN DE SANTÉ PROJET	NIVEAUX
ACTIONS CLÉS – PRATIQUES PROJET	
<p>7.1 Utiliser l'apprentissage dérivé des expériences précédentes lors de la conception des programmes.</p> <p>> Les évaluations et les études portant sur des interventions dans des crises similaires sont consultées et utilisées en raison de leur pertinence dans le cadre de la conception du projet.</p>	
<p>7.2 Apprendre, innover et adapter les programmes sur la base du suivi et de l'évaluation des programmes, y compris les commentaires et plaintes des personnes affectées.</p> <p>> Les processus de suivi, évaluation, retours et gestion des plaintes mènent à des changements et/ou des innovations au niveau de la conception et de la mise en œuvre du projet.</p>	
<p>7.3 Échanger les enseignements et l'innovation au sein de l'organisation, avec les communautés et les personnes affectées par les crises, ainsi qu'avec les autres parties prenantes.</p> <p>> Le projet dispose de mécanismes spécifiques de partage des informations issues du suivi et de l'apprentissage avec les parties prenantes pertinentes, y compris les populations affectées et les partenaires.</p>	
RESPONSABILITÉS ORGANISATIONNELLES – FACTEURS FACILITANTS	
<p>7.4 Des politiques d'évaluation et d'apprentissage sont en place et les moyens pour apprendre et améliorer les pratiques sont disponibles.</p> <p>> Le projet a accès à des documents d'orientation, des outils et des ressources en matière d'évaluation et d'apprentissage.</p> <p>> Le projet est en mesure de participer à une étude globale qui donnera lieu à un plan global d'amélioration de l'organisation.</p>	
<p>7.5 Des mécanismes existent pour enregistrer et partager au sein de l'organisation l'expérience, les leçons et le savoir-faire accumulés.</p> <p>> Les documents d'orientation de l'organisation en matière de conservation et de diffusion de l'apprentissage sont disponibles pour le projet.</p> <p>> Si cela est pertinent, le projet a la possibilité de contribuer à l'enregistrement des connaissances et de l'expérience, et de rendre ces informations accessibles à toute l'organisation.</p>	
<p>7.6 L'organisation contribue à l'apprentissage et à l'innovation de la réponse humanitaire avec ses pairs et à l'échelle du secteur.</p> <p>> Le projet est conscient de l'existence de réseaux et de communautés de pratiques, et il y a accès.</p>	

8. LE PERSONNEL EST SOUTENU POUR RÉALISER SON TRAVAIL EFFICACEMENT ET EST TRAITÉ DE FAÇON JUSTE ET ÉQUITABLE

BILAN DE SANTÉ PROJET	NIVEAUX
ACTIONS CLÉS – PRATIQUES PROJET	
<p>8.1 Le personnel travaille en accord avec le mandat et les valeurs de l'organisation ainsi que selon des objectifs et des standards de performance acceptés par tous.</p> <ul style="list-style-type: none"> > Le mandat et les valeurs de l'organisation sont communiqués au nouveau personnel. > La qualité du travail du personnel est gérée, les problèmes de qualité du travail sont traités et le travail de bonne qualité est reconnu. 	
<p>8.2 Le personnel adhère aux politiques qui le concernent et comprend les conséquences d'une violation des règles en vigueur.</p> <ul style="list-style-type: none"> > Le personnel signe un code de conduite ou un document contraignant du même type et reçoit des conseils à ce sujet ainsi qu'à propos d'autres politiques pertinentes lui permettant de le comprendre correctement. > Les plaintes portant sur le personnel (de l'organisation ou d'un partenaire) sont reçues et correctement traitées. 	
<p>8.3 Le personnel, qui développe et utilise les compétences personnelles, techniques et de gestion nécessaires à la réalisation de ses tâches, est conscient de la manière dont son organisation peut le soutenir pour y parvenir.</p> <ul style="list-style-type: none"> > Des évaluations de performance régulières et documentées permettent aux responsables d'identifier des domaines où le personnel du projet a besoin de soutien et de formation. > Le personnel du projet est conscient du soutien qui est à sa disposition pour développer les compétences lui permettant de remplir pleinement son rôle et l'utilise. 	
RESPONSABILITÉS ORGANISATIONNELLES – FACTEURS FACILITANTS	
<p>8.4 L'organisation dispose des compétences et des ressources humaines pour mettre en œuvre ses programmes.</p> <ul style="list-style-type: none"> > Le projet est soutenu de façon adéquate pour garantir que le bon nombre de personnel doté des bonnes qualifications se trouve à la bonne place au bon moment pour mettre en œuvre l'intervention proposée. 	
<p>8.5 Les politiques et les procédures en matière de ressources humaines sont équitables, transparentes, non discriminatoires et conformes au droit du travail local.</p> <ul style="list-style-type: none"> > Les politiques et procédures relatives au personnel respectent le droit du travail local et suivent les bonnes pratiques reconnues en matière de gestion du personnel. 	
<p>8.6 Des descriptions de poste, des objectifs de travail et des processus de retour d'information sont en place pour que le personnel ait une compréhension claire de ce qui lui est demandé.</p> <ul style="list-style-type: none"> > Tout le personnel dispose de descriptions de poste à jour, y compris les responsabilités et objectifs spécifiques. > L'organisation fournit au personnel un briefing sur les politiques et procédures de gestion de la performance et de développement des compétences. 	
<p>8.7 Un code de conduite est en place et interdit au personnel, a minima, toute forme d'exploitation, d'abus ou de discrimination.</p> <ul style="list-style-type: none"> > Tout personnel (et fournisseur) doit signer un code de conduite (qui couvre la question de la prévention de l'exploitation et des abus sexuels) et reçoit un briefing approprié au code de conduite. 	
<p>8.8 Des politiques sont en place pour soutenir le personnel en matière d'amélioration des compétences et des aptitudes.</p> <ul style="list-style-type: none"> > L'organisation dispose de mécanismes pour examiner la qualité du travail de son personnel et évaluer les lacunes de capacités ainsi que d'une stratégie en matière de développement des compétences. 	
<p>8.9 Des politiques sont en place pour la sécurité et le bien-être du personnel.</p> <ul style="list-style-type: none"> > L'organisation conduit des actions spécifiques pour promouvoir le bien-être et évite l'épuisement de longue durée, les « burn-outs », les blessures ou les maladies. 	

9. LES RESSOURCES SONT GERÉES ET UTILISÉES DE FAÇON RESPONSABLE ET POUR L'USAGE PRÉVU

BILAN DE SANTÉ PROJET	NIVEAUX
ACTIONS CLÉS – PRATIQUES PROJET	
<p>9.1 Concevoir des programmes et mettre en œuvre des processus qui garantissent une utilisation efficiente des ressources, trouvant un équilibre entre la qualité, le coût et la rapidité à chaque phase de la réponse.</p> <p>> La planification du projet est rigoureuse et souligne suffisamment la possibilité d'envisager différents projets potentiels et options financières susceptibles d'offrir le meilleur rapport qualité-prix.</p>	
<p>9.2 Gérer et utiliser les ressources de façon à atteindre l'objectif prévu tout en réduisant le gaspillage.</p> <p>> Le projet peut démontrer que les ressources ont été utilisées intelligemment, de façon efficiente et avec un effet positif.</p>	
<p>9.3 Inscrire et suivre les dépenses en lien avec le budget.</p> <p>> Les dépenses sont régulièrement suivies et le système de planification et de suivi financier peut garantir que les objectifs du projet sont atteints.</p> <p>> Des systèmes et des procédures sont en place pour atténuer les risques liés à la gestion financières et suivre toutes les transactions financières.</p>	
<p>9.4 En cas d'utilisation des ressources naturelles locales, prendre en compte l'impact sur l'environnement.</p> <p>> Les impacts potentiels sur l'environnement (eau, sol, air, biodiversité) sont suivis, et des mesures sont prises pour les atténuer.</p>	
<p>9.5 Gérer le risque de corruption et prendre les mesures nécessaires le cas échéant.</p> <p>> Une procédure sécurisée de dénonciation est en place et connue du personnel, des communautés affectées et des autres parties prenantes.</p>	
RESPONSABILITÉS ORGANISATIONNELLES – FACTEURS FACILITANTS	
<p>9.6 Des politiques et des procédures sont en place en matière d'utilisation et de gestion des ressources, précisant notamment la manière dont l'organisation : a. accepte et alloue des fonds et des dons en nature de façon éthique et légale ; b. utilise ses ressources de façon responsable vis-à-vis de l'environnement ; c. prévient et traite les cas de corruption, de fraude, de conflit d'intérêt et d'abus financiers ; d. effectue des audits, vérifie la conformité avec les procédures et en rend compte de façon transparente ; e. évalue, gère et atténue les risques de façon continue ; et f. s'assure que les ressources qu'elle accepte ne compromettent pas son indépendance.</p> <p>> Des directives claires et des outils sont disponibles pour l'équipe projet en matière d'approvisionnement éthique, d'utilisation et de gestion des ressources, y compris : l'acceptation et l'allocation des financements ; l'acceptation et l'allocation des dons en nature ; la mitigation et la prévention des impacts sur l'environnement ; la prévention de la fraude, la gestion des cas de corruption suspectée et prouvée, et de mauvaise utilisation des ressources ; les conflits d'intérêt ; les audits, la vérification et le reporting ; l'évaluation et la gestion des risques liés aux actifs.</p>	