



ENGAGEMENTS COMMUNS

COMMENT TRAVAILLER ENSEMBLE POUR METTRE EN ŒUVRE LES GRANDS PRINCIPES DE QUALITÉ ET DE REDEVABILITÉ SUR LE TERRAIN ?

Cette section décrit les enjeux de collaboration et d'interopérabilité dans la chaîne d'intervention d'une réponse aux communautés et personnes affectées par une crise. Elle souligne les besoins de cohérence, de coordination et de complémentarité entre les acteurs pour assurer la mise en œuvre des grands principes de qualité et de redevabilité sur le terrain.

Cette section est organisée en deux parties :

1. Une première partie souligne pourquoi et comment la Norme humanitaire fondamentale (CHS) peut être utilisée pour renforcer la cohérence, la coordination et la complémentarité entre les acteurs en charge de faciliter une intervention.
2. Une fiche pratique souligne par phase du cycle de projet et par critère de la Norme humanitaire fondamentale les bonnes pratiques que chaque opérateur, financeur, conseiller SERA ou évaluateur peut mettre en œuvre ou faciliter pour contribuer à une intervention de qualité et redevable.

Elle s'adresse à tout acteur impliqué dans la chaîne d'intervention d'une réponse aux communautés et personnes affectées par une crise (opérateur, bailleur, évaluateur, etc.).

INTRODUCTION

▲ Pourquoi la Norme humanitaire fondamentale peut-elle aider à mettre en pratique les grands principes de qualité et de redevabilité sur le terrain ?

Les notions de qualité et de redevabilité⁸ recouvrent des enjeux multiples: **enjeux stratégiques** pour contribuer à améliorer les conditions de vie des populations de manière concrète et réaliste tout en consolidant des relations de confiance et de

⁸ La Norme humanitaire fondamentale (CHS) définit ces deux notions clés de la manière suivante :

Qualité: totalité des éléments et caractéristiques de l'aide humanitaire qui soutiennent sa capacité à répondre, à temps, aux besoins et attentes exprimés ou implicites, tout en respectant la dignité des populations qu'elle vise à aider.

Redevabilité: processus par lequel le pouvoir est utilisé de façon responsable, lequel consiste à se considérer responsable d'une intervention et à se montrer redevable envers les différentes parties prenantes, à commencer par les personnes affectées par l'exercice d'un tel pouvoir.

complémentarité avec les différentes parties prenantes; **enjeux de management** afin de réduire les dysfonctionnements internes et d'assurer la meilleure utilisation des ressources; et enfin **enjeux éthiques** pour agir de manière responsable vis-à-vis des populations, des financeurs, des partenaires, des équipes et de la société civile.

Si vous êtes amené(e) à mettre en œuvre, accompagner, financer ou évaluer une intervention auprès de communautés et de personnes affectées par une crise, vous serez directement ou indirectement confrontés aux enjeux de mise en pratique des grands principes de qualité et de redevabilité de l'aide humanitaire et de la coopération au développement. Vous serez donc confronté(e) aux grandes questions suivantes :

- Comment comprendre et suivre l'évolution des besoins ?
- Comment développer des réponses agiles adaptées au contexte ?
- Comment intervenir de manière responsable ?
- Comment renforcer les synergies externes et internes ?
- Comment opérationnaliser des engagements transversaux ?
(âge, environnement, genre, handicap, etc.)
- Comment identifier les effets et les impacts d'une intervention ?
- Comment contribuer à renforcer la résilience des populations ?
- ...

... et comment réaliser tout cela dans des situations de forte charge de travail, en s'adaptant aux spécificités de chaque contexte, secteur et zone d'intervention, et en restant focalisé avant tout sur une mission commune d'amélioration des conditions de vie des populations ?

Le secteur de l'aide humanitaire et de la coopération au développement ne manque pas d'outils, de guides ou autres recommandations de pratiques sur tous les questionnements qualité & redevabilité que vous pouvez avoir. En septembre 2014, les participants à un atelier des Universités d'automne de l'humanitaire (UAH) du Groupe URD⁹ avaient ainsi dénombré pas moins de 150 outils de référence¹⁰. Face au risque de se sentir perdu face à cette profusion d'outils, la Norme humanitaire fondamentale peut représenter un cadre global de référence pour orienter les différents acteurs (De quoi ai-je réellement besoin ?) et renforcer la cohérence entre ces différentes initiatives (Quelles complémentarités ?)¹¹.

▲ Une définition commune de la qualité et de la redevabilité¹²

Du fait de la très grande diversité du secteur de l'aide humanitaire et de la coopération au développement, des concepts génériques comme ceux de la qualité et de la redevabilité résonnent différemment d'un acteur à l'autre. Chacun doit bien sûr satisfaire en premier lieu aux besoins essentiels des populations de manière responsable, mais chaque acteur a également de nombreuses autres préoccupations. Pour les bailleurs par exemple, il s'agit aussi de s'assurer de la conformité administrative et financière de leurs partenaires d'exécution; pour les autorités nationales, il faut veiller à ce que l'aide n'affaiblisse pas leurs prérogatives mais renforce leurs moyens d'action, etc.

⁹ <http://www.urd.org/Quality-in-humanitarian-actions>

¹⁰ Extrait de l'article, La revue entre pairs: mode d'apprentissage et de progrès pour l'humanitaire, *Humanitaires en mouvement (HEM)*, Groupe URD, Julien Carlier & Hugues Maury, <https://www.urd.org/La-revue-entre-pairs-mode-d#nb1>

¹¹ Voir l'outil « carte qualité & redevabilité » qui a été développé par le Groupe URD à partir des critères de la Norme humanitaire fondamentale pour aider les organisations à identifier les besoins d'amélioration et positionner les initiatives qualité et redevabilité qui les concernent - www.urd.org

¹² Extrait de l'article paru sur le site « Grotius » en décembre 2014 et écrit par Véronique de Geoffroy. <https://grotius.fr/le-core-humanitarian-standard-chs-nouvelle-tentative-dembrigadement-du-secteur-ou-etape-innovante-et-porteuse/>

Un projet d'aide humanitaire ou de coopération au développement, à l'interface de tous ces enjeux, doit en outre faire valoir le point de vue des populations, souvent les moins à même de s'exprimer, tout en répondant aux exigences des autres parties prenantes... S'appuyer sur un référentiel qui réconcilie les points de vue légitimes de chacun tout en se concentrant sur la qualité des résultats et des impacts pour les communautés et les personnes affectées par une crise représente l'enjeu central auquel la Norme humanitaire fondamentale tente de répondre.

Les neuf critères de qualité retenus qui constituent l'architecture du référentiel décrivent neuf dimensions différentes et complémentaires de la qualité et de la redevabilité d'une intervention. Ils reprennent différemment et complètent les douze critères de la Rose des vents du COMPAS Qualité¹³, ainsi que les critères de l'OCDE-CAD communément utilisés pour les évaluations de projets. Ils intègrent enfin l'essence de la Norme HAP 2010 et du Code de bonnes pratiques de People in Aid ainsi que les standards fondamentaux de Sphère.

La Norme humanitaire fondamentale n'est donc ni révolutionnaire ni totalement nouvelle. Les acteurs expérimentés n'y trouveront que l'explicitation d'un savoir collectif. Mais cette définition commune de la qualité et de la redevabilité permet de répondre à la confusion que la multiplication des standards durant ces vingt dernières années avait engendrée pour les acteurs de l'aide humanitaire et de la coopération au développement. Elle permet également d'affirmer de façon plus cohérente et lisible les critères et les principes définissant une « bonne » intervention auprès des communautés et des personnes affectées par une crise.

➤ Qualité & Redevabilité à 360°

Les populations affectées par une crise peuvent l'être de façon directe ou indirecte ; elles peuvent être victimes, bénéficiaires d'une intervention, mais elles sont avant tout actrices de leur propre destin. L'aide humanitaire ou la coopération au développement ne devrait pas être la seule réponse à une crise, mais dès lors qu'une intervention est mise en œuvre, les populations, la société civile et les autorités doivent être au centre de ces efforts.

Avec la multiplication des acteurs de l'aide humanitaire et de la coopération au développement sur de nombreux contextes, et notamment la montée en puissance des acteurs « non-traditionnels » comme les militaires ou les entreprises, il devient important de préciser les différents rôles dans la chaîne de valeur d'une intervention entre :

- ➔ Les opérateurs (organisation chef de file et partenaires opérationnels) qui sont en charge de mettre en œuvre l'intervention ;
- ➔ Les financeurs qui fixent les conditions de financement pour une intervention ;
- ➔ Les responsables de Suivi, Évaluation, Redevabilité et Apprentissage (SERA) qui élaborent le cadre de pilotage et accompagnent les opérateurs ;
- ➔ Les évaluateurs qui analysent et fournissent des recommandations pour cette intervention.

! **Important** Cette typologie de rôles peut s'appliquer quel que soit le statut (non-gouvernementale, étatique, etc.) ou l'origine (locale, nationale, internationale) des organisations concernées.

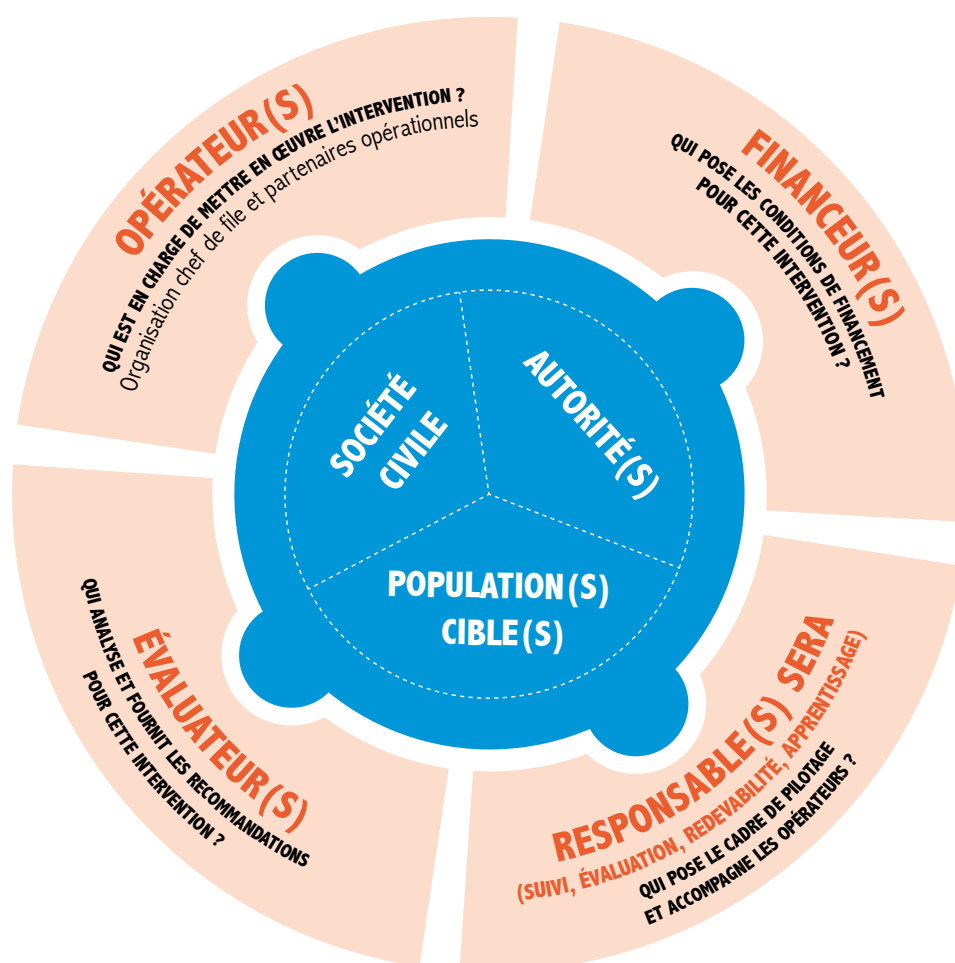
¹³ La première version du COMPAS Qualité ne reposait pas sur la Norme humanitaire fondamentale (qui n'existait pas encore) mais sur un référentiel qualité de 12 critères appelé la « Rose des vents ».

Les diverses parties impliquées dans la fourniture de l'aide sont responsables, conjointement, de garantir que la qualité et la redevabilité de l'aide sont optimales par rapport au contexte du projet. Chacun des rôles ci-dessus a une responsabilité partagée, et un enjeu de cohérence et de complémentarité avec les autres acteurs, pour faciliter une intervention de qualité et redevable, en s'assurant notamment que les populations sont au centre des efforts et des processus de décision.

Histoire vécue - Albanie

Les militaires sous commandement de l'OTAN basés en Albanie sont chargés d'une partie de l'assistance humanitaire pour les réfugiés fuyant les combats et les bombardements de l'OTAN au Kosovo. Les différents États membres de cette coalition débloquent des fonds pour l'assistance aux réfugiés. Le HCR n'est plus en mesure d'assurer une coordination efficace des actions mises en œuvre pour l'assistance et la protection des réfugiés accueillis sur le sol albanais et donc par l'État Albanais. Bientôt, les ONG ne savent plus à qui s'adresser pour la coordination et le financement de leurs programmes en faveur des réfugiés: le HCR (théoriquement le seul mandaté)? Le gouvernement albanais (théoriquement le seul légitime)? Les différents États (pratiquement les seuls financeurs)? Les militaires de l'OTAN (pratiquement les seuls détenteurs de l'information)?

Engagement 6 – Les communautés et les personnes affectées par les crises reçoivent une assistance coordonnée et complémentaire.



Une intervention ne peut être de qualité et s'améliorer que si tous les acteurs impliqués dans l'intervention (responsable(s) SERA, financeur(s), opérateur(s) et évaluateur(s)) y travaillent de manière cohérente et complémentaire. La Norme humanitaire fondamentale peut contribuer à donner du sens à une action collective et permettre de trouver un langage commun. Elle peut jouer un rôle d'interface entre les différents acteurs impliqués dans la fourniture de l'aide et ainsi faciliter une interopérabilité opérationnelle.

Cette notion d'« interopérabilité » est absolument cruciale pour mettre en œuvre les grands principes de qualité et de redevabilité sur le terrain. Elle pose la question de la cohérence et du partage entre différents acteurs et différents systèmes de pilotage. L'enjeu n'est donc pas d'uniformiser les systèmes en place mais de s'assurer qu'ils peuvent interagir et contribuer à renforcer la complémentarité des acteurs en charge de faciliter la mise en œuvre d'un projet.

▲ Comment mettre en pratique la Norme humanitaire fondamentale sur le terrain ?

La Norme humanitaire fondamentale pointe dans la bonne direction mais ne suffira pas seule à améliorer durablement le secteur de l'aide humanitaire et de la coopération au développement car elle reste une déclaration d'intentions, alors que c'est tout un système favorisant une meilleure qualité et une meilleure redevabilité qui reste à élaborer¹⁴.

Des initiatives de certification « CHS » sont en cours et peuvent apporter une plus-value dans certaines situations mais elles ne représentent pas une solution miracle pour régler tous les problèmes de qualité et de redevabilité du secteur de l'aide humanitaire et de la coopération au développement. Afin de permettre une simplification et une mise en cohérence du secteur, et de ne pas ajouter des contraintes supplémentaires aux organisations et à leurs personnels, il est important de diversifier les modalités d'utilisation de la Norme humanitaire fondamentale.

Un des principes fondamentaux de la Norme humanitaire fondamentale est son caractère non-prescriptif: libre donc à chaque organisation ou groupe d'organisations de s'en inspirer et de l'adapter à ses pratiques sur une base volontaire. Cette liberté de choix offre un espace pour traduire les grands principes de qualité et de redevabilité sur le terrain à travers les actions de Suivi, Évaluation, Redevabilité et d'Apprentissage (SERA) de chaque organisation et à chaque étape du cycle de projet.

▲ Le cycle de projet

Les opérateurs, les financeurs, les conseillers et les évaluateurs peuvent se retrouver et organiser leurs contributions autour des six phases du cycle de projet proposé par le COMPAS :

1. La phase préliminaire pour décider de lancer ou non la phase de diagnostic.

2. La phase de diagnostic initial pour collecter toutes les informations nécessaires permettant a) de décider s'il faut concevoir un projet, ou non, et b) de le concevoir.

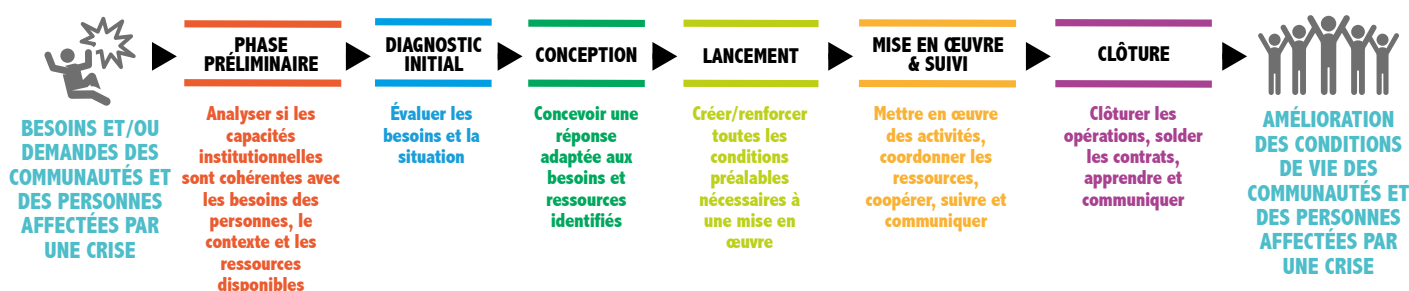
¹⁴ Extrait de Julien Carlier et Hugues Maury: « La revue entre pairs: mode d'apprentissage et de progrès pour humanitaire », *Humanitaire en mouvement (HEM)* n°15, Groupe URD.

3. La phase de conception pour développer une stratégie de projet pertinente.

4. La phase de lancement pour créer toutes les conditions nécessaires à la mise en œuvre optimale des activités.

5. La phase de mise en œuvre et de suivi pour garantir que les activités planifiées sont réalisées et qu'elles atteignent les résultats attendus pour les communautés et les personnes affectées par la crise.

6. La phase de clôture pour confirmer l'achèvement des activités, reconnaître le niveau de réalisation, faciliter l'apprentissage à partir de l'expérience terrain et permettre la clôture de tous les engagements contractuels conformément au droit national, aux règles des bailleurs et aux réglementations internes.



! Important

- Ces six phases ont été développées en s'appuyant sur l'expérience du Groupe URD mais la méthode proposée peut être complètement adaptée à toute autre approche de gestion du cycle de projet.
- La gestion du cycle de projet est flexible: certaines phases peuvent être lancées de façon simultanée pour adapter l'intervention aux réalités de chaque contexte. À titre d'exemple, les activités peuvent être mises en œuvre avant que la phase de lancement ne soit totalement terminée. L'investissement propre à chaque phase dépendra également de chaque situation et peut être consolidé à une phase ultérieure. Par exemple, un diagnostic initial limité peut être réalisé dans un premier temps, puis renforcé à une phase ultérieure.

🔍 Le rôle clé des actions de Suivi, Évaluation, Redevabilité et Apprentissage (SERA)

La qualité et la redevabilité d'une intervention dépendent avant tout de la capacité des opérateurs, des financeurs, des conseillers et des évaluateurs à promouvoir et faciliter la mise en œuvre d'un système de suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage (SERA) 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.

Ces actions de Suivi, Évaluation, Redevabilité et Apprentissage peuvent être décrites de la manière suivante :

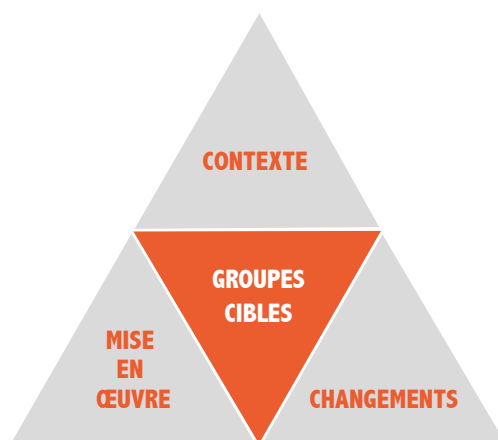
Suivi - Le projet est-il bien mis en œuvre et bien adapté aux besoins et au contexte ?

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.

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 maintenir la pertinence de l'intervention, mais aussi 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.
- 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) / BÉNÉFICIAIRES** – Qui a été couvert par l'intervention ? – On l'utilise pour



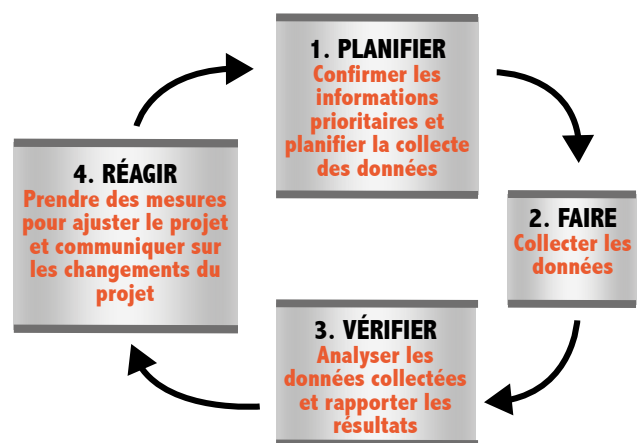
comprendre le nombre et les types de personnes qui ont potentiellement bénéficié de l'intervention. Ce suivi a été placé au centre du triangle de suivi car il doit être en lien avec les trois précédentes composantes – Combien d'actions et quels types de services ou produits ont été fournis aux communautés et aux personnes affectées par la crise ? Par quelles organisations ? Pour quel niveau de résultats ? Dans quel contexte d'intervention ?

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.



Évaluation – Avons-nous pesé de façon positive sur la situation ? Avons-nous accompli cela de la meilleure façon possible¹⁵ ?

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*¹⁶.

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

¹⁵ Extrait de: Guide de l'évaluation de l'action humanitaire, ALNAP, p. 14.

¹⁶ Guide de l'évaluation de l'action humanitaire, ALNAP, p. 27.

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 pouvoirs¹⁷ ».

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.

Histoire vécue - Guinée

Des réfugiés sierra-léonais étaient invités à adhérer au programme de rapatriement. Certains d'entre eux regrettaient la façon dont la démarche était menée: « Nous sommes les meilleures personnes pour savoir quelles conditions nous feront retourner dans notre pays. Mais nous ne sommes pas consultés dans le cadre du programme de rapatriement. On a l'impression d'être des choses que l'on déplace. »

Engagement 4 – Les communautés et les personnes affectées par les crises connaissent leurs droits, ont accès à l'information et participent aux décisions qui les concernent.

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.

▲ L'influence croissante des technologies de l'information et de la communication: potentialités et défis¹⁸

L'introduction des technologies de l'information et de la communication dans le cadre des actions de Suivi, Évaluation, Redevabilité et Apprentissage a profondément changé les pratiques des organisations d'aide humanitaire et de coopération au développement.

Grâce à ces dernières la quantité mais aussi la richesse et la qualité (via des possibilités de contrôle plus avancées par exemple) des données collectées, traitées et analysées ont sensiblement augmenté permettant un suivi plus holistique et plus

¹⁷ Norme humanitaire fondamentale, p. 19.

¹⁸ Cette sous-partie a été écrite par CartONG. Pour plus d'information sur cette organisation qui propose aux acteurs de l'humanitaire et du développement un support spécialisé en matière de gestion de l'information, de cartographie, d'analyse et de traitement des données: <http://www.cartong.org>

précis et ainsi des prises de décisions plus éclairées. Les temps de traitements des données se sont drastiquement réduits (via notamment l'utilisation exponentielle de terminaux mobiles en lieu et place des saisies manuelles) et les modalités de leur partage se sont grandement améliorées, permettant un suivi partagé des activités et de certains indicateurs en temps réel ; et ainsi une meilleure flexibilité des projets et une meilleure communication des données au sein des équipes opérationnelles et entre base-coordination-siège. Les technologies « émergentes » telles que la business-intelligence, le big data ou l'intelligence artificielle font en outre leurs premiers pas dans le secteur de l'aide et continueront sans doute à révolutionner nos pratiques de suivi des projets. De manière analogue le partage des données entre organisations (via les processus et plateformes d'open data notamment) devrait contribuer dans les prochaines années à une meilleure efficacité de la mesure d'impact des projets (possibilité de croisement des données, diminution du nombre d'enquêtes similaires permettant de se concentrer sur la qualité etc.).

Les technologies de l'information et de la communication appliquées à la qualité et à la redevabilité commencent également à transformer les modalités de relation avec les populations bénéficiaires et le champ de la redevabilité dans son ensemble : le partage d'information est désormais plus aisé, les canaux de communication permettant une communication plus horizontale et de faire remonter feedback et plaintes se multiplient (SMS, messagerie instantanée, médias sociaux, call center...), et une implication numérique dans la mise en œuvre des projets est de plus en plus observée (*crowdsourcing*, etc.).

La multiplication des technologies sur les terrains d'intervention soulève néanmoins également de nombreux défis auxquels les organisations se doivent de répondre avec des moyens suffisants : capacité d'attirer des compétences pointues pour gérer ces nouveaux outils et méthodes, capacité de collaborer avec des prestataires de solutions informatiques privés n'ayant pas la même culture, formation des équipes dans ce changement de paradigme (importance par exemple de développer la *data literacy*), investissements suffisants dans l'accompagnement du changement des pratiques liées aux nouveaux usages numériques et à la digitalisation de processus souvent complexes et peu matures, etc.

Il est également extrêmement important de ne pas tomber dans les travers dans lesquels ce type de technologies pourrait nous entraîner : infobésité retardant inexorablement les prises de décisions, approche purement extractive des données (sans retour aux communautés), simplification de la réalité terrain via des modèles algorithmiques (sélection ou profilage automatique des ménages bénéficiaires ou localisation des points d'eau...) au détriment des données qualitatives.

Enfin, il revient de pointer l'importance d'utiliser ces nouvelles technologies de manière responsable en intégrant les principes du *ne pas nuire* et du droit à la vie privée des communautés et personnes ciblées par les projets (principes récemment rappelés dans le cadre de la mise en œuvre du Règlement européen Général de Protection des Données). Le respect de la protection des données sous tous ses aspects (sécurisation, minimalisation de la collecte, proportionnalité, consentement, droit à la rectification et à la suppression...) doit ainsi être un critère fondamental d'analyse de tout projet incluant une collecte ou gestion de données.

FICHES PRATIQUES ET OUTILS

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

Chaque sous-section souligne en une page et par critère de qualité de la Norme humanitaire fondamentale les bonnes pratiques que chaque opérateur, financeur, conseiller SERA ou évaluateur peut mettre en œuvre ou faciliter pour contribuer à une intervention de qualité et redevable.

DURANT LA PHASE PRÉLIMINAIRE, IL FAUDRAIT...

CRITÈRES DE QUALITÉ	BONNES PRATIQUES
1. La réponse humanitaire est adaptée et appropriée	> S'assurer que toute décision repose sur le meilleur usage des informations existantes en matière de besoins, de risques, de vulnérabilités et de capacités.
2. La réponse humanitaire est efficace et fournie à temps	> 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.
3. La réponse humanitaire renforce les capacités locales et évite les effets négatifs	> 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 étudié tous les plans de préparation ou d'urgence existants pour évaluer si les capacités institutionnelles sont cohérentes avec les besoins et les capacités des populations.
4. La réponse humanitaire est fondée sur la communication, la participation et les retours d'information	
5. Les plaintes sont bien accueillies et traitées	
6. La réponse humanitaire est coordonnée et complémentaire	> Évaluer qui sont les premiers intervenants (autorités, organisations communautaires locales, ONG, etc.), et leurs liens avec l'intervention. > S'assurer que l'organisation dispose de la légitimité / des compétences en lien avec les vulnérabilités attendues.
7. Les acteurs humanitaires apprennent et s'améliorent de façon continue	> Vérifier si les leçons apprises dans des contextes similaires sont prises en compte par rapport aux risques et opportunités potentiels.
8. Le personnel est soutenu pour réaliser son travail efficacement et est traité de façon juste et équitable	> 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.
9. Les ressources sont gérées et utilisées de façon responsable et pour l'usage prévu	> S'assurer que l'organisation dispose actuellement de la capacité à mobiliser ou obtenir les ressources nécessaires pour que l'intervention se déroule au bon moment.

POUR LE DIAGNOSTIC INITIAL - IL FAUDRAIT...

CRITÈRES DE QUALITÉ	BONNES PRATIQUES
1. La réponse humanitaire est adaptée et appropriée	<ul style="list-style-type: none"> > Identifier les besoins et les problèmes sous-jacents auxquels les communautés et personnes affectées par une crise sont confrontées. > Privilégier les diagnostics itératifs plutôt qu'un diagnostic lourd très consommateur de ressources et vite non utilisable.
2. La réponse humanitaire est efficace et fournie à temps	<ul style="list-style-type: none"> > Analyser tous les besoins des communautés et pas seulement ceux sur lesquels l'organisation est capable d'intervenir. > Identifier les standards techniques actuels et pertinents ainsi que les bonnes pratiques applicables à l'intervention. > Adapter le niveau d'investissement au niveau de rapidité nécessaire pour pouvoir intervenir à temps.
3. La réponse humanitaire renforce les capacités locales et évite les effets négatifs	<ul style="list-style-type: none"> > Analyser les capacités locales et les facteurs de vulnérabilité. > Analyser le risque de potentiels impacts négatifs de l'intervention (notamment sur les relations entre les acteurs, l'économie de la crise et l'environnement).
4. La réponse humanitaire est fondée sur la communication, la participation et les retours d'information	<ul style="list-style-type: none"> > 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	<ul style="list-style-type: none"> > Évaluer 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	<ul style="list-style-type: none"> > 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 des diagnostics avec les structures de coordination appropriées déjà en place.
7. Les acteurs humanitaires apprennent et s'améliorent de façon continue	<ul style="list-style-type: none"> > S'assurer que les leçons apprises d'autres interventions 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	<ul style="list-style-type: none"> > 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	<ul style="list-style-type: none"> > 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.

DURANT LA PHASE DE CONCEPTION - IL FAUDRAIT...

CRITÈRES DE QUALITÉ	BONNES PRATIQUES
1. La réponse humanitaire est adaptée et appropriée	<ul style="list-style-type: none"> > Développer une stratégie d'intervention qui répond aux besoins immédiats tout en essayant d'influencer certaines causes profondes des problèmes sous-jacents.
2. La réponse humanitaire est efficace et fournie à temps	<ul style="list-style-type: none"> > 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.
3. La réponse humanitaire renforce les capacités locales et évite les effets négatifs	<ul style="list-style-type: none"> > 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 la stratégie d'intervention. > Utiliser autant que possible les capacités des entreprises locales et les prestataires de service locaux.
4. La réponse humanitaire est fondée sur la communication, la participation et les retours d'information	<ul style="list-style-type: none"> > 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.
5. Les plaintes sont bien accueillies et traitées	<ul style="list-style-type: none"> > Consulter les communautés et les personnes affectées par une crise à propos des caractéristiques du mécanisme de plaintes, de la soumission des plaintes, du traitement des plaintes et des obstacles potentiels.
6. La réponse humanitaire est coordonnée et complémentaire	<ul style="list-style-type: none"> > 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.
7. Les acteurs humanitaires apprennent et s'améliorent de façon continue	<ul style="list-style-type: none"> > S'assurer que les leçons apprises d'autres projets sont intégrées dans la conception de projet (par exemple, analyse documentaire, contacts, etc.).
8. Le personnel est soutenu pour réaliser son travail efficacement et est traité de façon juste et équitable	<ul style="list-style-type: none"> > 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.
9. Les ressources sont gérées et utilisées de façon responsable et pour l'usage prévu	<ul style="list-style-type: none"> > Essayer d'éviter tout impact sur l'environnement lié à l'utilisation des ressources locales et naturelles. Si nécessaire, envisager des mesures d'atténuation. > S'assurer que l'estimation des coûts est adaptée au contexte.

DURANT LA PHASE DE LANCEMENT – IL FAUDRAIT...

CRITÈRES DE QUALITÉ	BONNES PRATIQUES
1. La réponse humanitaire est adaptée et appropriée	<ul style="list-style-type: none"> > 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	<ul style="list-style-type: none"> > 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	<ul style="list-style-type: none"> > 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	<ul style="list-style-type: none"> > 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 l'organisation et ce qu'elle cherche 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	<ul style="list-style-type: none"> > Consulter les communautés et les personnes affectées par une 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	<ul style="list-style-type: none"> > 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	<ul style="list-style-type: none"> > 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	<ul style="list-style-type: none"> > 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	<ul style="list-style-type: none"> > S'assurer que les risques de corruption sont pris en compte au moment de choisir les modalités d'intervention et les partenaires. > S'assurer que le mécanisme de suivi suivra le risque d'impacts négatifs sur l'environnement lié à l'utilisation des ressources locales et naturelles. > S'assurer que des mécanismes sont en place pour alerter, enquêter et sanctionner les cas de corruption.

DURANT LA MISE EN ŒUVRE & SUIVI – IL FAUDRAIT...

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

POUR LA PHASE DE CLÔTURE – IL FAUDRAIT...

CRITÈRES DE QUALITÉ	BONNES PRATIQUES
<p>1. La réponse humanitaire est adaptée et appropriée</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Réaliser une revue finale du projet.
<p>2. La réponse humanitaire est efficace et fournie à temps</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Le cas échéant, signaler tous les besoins non couverts aux organisations pertinentes ou mener un plaidoyer pour qu'ils soient couverts.
<p>3. La réponse humanitaire renforce les capacités locales et évite les effets négatifs</p>	<ul style="list-style-type: none"> > 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.
<p>4. La réponse humanitaire est fondée sur la communication, la participation et les retours d'information</p>	<ul style="list-style-type: none"> > S'assurer que tous les groupes de parties prenantes sont informés des réalisations et de la fin du projet.
<p>5. Les plaintes sont bien accueillies et traitées</p>	<ul style="list-style-type: none"> > S'assurer que tous les retours et les plaintes ont été gérés avant la clôture du projet.
<p>6. La réponse humanitaire est coordonnée et complémentaire</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Partager les informations finales du projet avec d'autres organisations intervenant dans la même zone.
<p>7. Les acteurs humanitaires apprennent et s'améliorent de façon continue</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Identifier et diffuser les principales leçons tirées de cette expérience et de toute innovation particulière.
<p>8. Le personnel est soutenu pour réaliser son travail efficacement et est traité de façon juste et équitable</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Anticiper la fin des contrats de travail. > Organiser un événement d'équipe interne pour mettre en avant ses réussites.
<p>9. Les ressources sont gérées et utilisées de façon responsable et pour l'usage prévu</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Fournir toutes les ressources (finances, temps et logistiques) nécessaires à la clôture du projet. > S'assurer que les ressources du projet (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.