

COMPAS

QUALITÉ & REDEVABILITÉ

VERSION PILOTE

PILOTER
GÉRER
VÉRIFIER
ÉVALUER
CHANGER



METTRE EN PRATIQUE LA QUALITÉ & LA REDEVABILITÉ
Recommandations, processus et outils d'aide à la mise en œuvre
de la Norme humanitaire fondamentale (CHS) sur le terrain



REMERCIEMENTS

Le COMPAS Qualité & Redevabilité a été développé par le Groupe URD en s'appuyant sur les leçons apprises du projet COMPAS Qualité (2004-2014) et l'expérience de Handicap International dans la mise en œuvre d'un référentiel qualité projet (2015-2017). Cette révision n'aurait pu avoir lieu sans l'enthousiasme de l'équipe du Groupe URD et le soutien des équipes de Sphère et de l'Alliance CHS.

L'appui des ONG partenaires et des autres organisations humanitaires a également été essentiel. Nous sommes tout particulièrement reconnaissants envers celles qui ont accueilli l'équipe du Groupe URD sur le terrain au cours de toutes ces années, qui ont accepté de partager leurs opinions et leurs expériences, et qui ont participé au tour de consultation.

Nous remercions enfin les bailleurs pour leur soutien inestimable, en particulier l'Agence française de développement, le Département de la coopération internationale de Monaco et la Fondation de France.

CONTRIBUTIONS

Le COMPAS sera régulièrement mis à jour pour s'assurer qu'il demeure pertinent. Des suggestions ou autres leçons apprises d'expériences terrain seront incluses dans les prochaines versions. Merci de nous faire parvenir vos retours et/ou suggestions à : mcarrier@urd.org

AUTORISATIONS

Des photocopies de la totalité ou d'une partie de cette publication peuvent être réalisées à condition que la source soit mentionnée.

Le Groupe URD aimerait recevoir des informations relatives à tout usage de ce document, que ce soit dans des activités de formation, de recherche, de conception de projet, de mise en œuvre ou d'évaluation.

Les demandes de reproduction commerciale de supports du Groupe URD doivent être adressées au Groupe URD.

Contact: mcarrier@urd.org

Conception graphique et réalisation: [koloio](http://koloio.com)

Réalisé dans le cadre du projet « Apprendre et innover face aux crises », avec le soutien de :





COMPAS
QUALITÉ &
REDEVABILITÉ



TABLE DES MATIÈRES

DES MATIÈRES

INTRODUCTION	7
PILOTER – ASSURANCE QUALITÉ & CONTRÔLE QUALITÉ	17
GÉRER – QUALITÉ & REDEVABILITÉ DURANT L'INTERVENTION	37
VÉRIFIER – BILAN DE SANTÉ PROJET	61
ÉVALUER – ÉVALUATION	75
CHANGER – SYSTEME QUALITÉ & REDEVABILITÉ	91

LES POPULATIONS AFFECTÉES PAR UNE CRISE PEUVENT L'ÊTRE DE FAÇON DIRECTE OU INDIRECTE ; ELLES PEUVENT ÊTRE VICTIMES ET BÉNÉFICIAIRES, MAIS ELLES SONT AVANT TOUT DES ACTEURS DE LEUR PROPRE DESTIN. L'ACTION HUMANITAIRE NE DEVRAIT PAS ÊTRE LA SEULE RÉPONSE À UNE CRISE, MAIS DÈS LORS QU'ELLE EST MISE EN ŒUVRE, PERSONNES ET COMMUNAUTÉS DOIVENT ÊTRE AU CENTRE DE SES EFFORTS. LES DIVERSES PARTIES IMPLIQUÉES DANS LA FOURNITURE DE L'AIDE SONT RESPONSABLES, CONJOINTEMENT, DE GARANTIR QUE LA QUALITÉ DE L'AIDE EST OPTIMALE PAR RAPPORT AU CONTEXTE DU PROJET.





INTRODUCTION

METTRE EN ŒUVRE DES PROJETS D'AIDE INTERNATIONALE DE MANIÈRE RESPONSABLE ET SATISFAIRE LES BESOINS EXPRIMÉS OU IMPLICITES DES COMMUNAUTÉS ET DES PERSONNES AFFECTÉES PAR UNE CRISE

QU'EST-CE QUE LE COMPAS ET COMMENT S'ARTICULE-T-IL AVEC LA NORME HUMANITAIRE FONDAMENTALE (CHS) ?

▲ Le COMPAS – Une méthode de gestion de la qualité et de la redevabilité destinée aux projets d'aide internationale

Le COMPAS est une **méthode de gestion de la qualité et de la redevabilité pour les projets d'aide internationale** qui a été spécifiquement conçue pour aider à mettre en œuvre la Norme humanitaire fondamentale (CHS) **dans tous les secteurs, contextes et zones d'intervention.**

Associant la Norme humanitaire fondamentale (CHS) et des standards internationaux de gestion de projet¹, le COMPAS est organisé à partir des éléments suivants :

- Un ensemble de processus de pilotage permettant de contrôler la qualité et la redevabilité d'un projet.
- Un ensemble d'outils recommandés pour traduire la qualité et la redevabilité en actions de planification, suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage (PMEAL sous son acronyme anglais).
- Un ensemble de recommandations permettant d'utiliser la Norme humanitaire fondamentale (CHS) pour préparer/réaliser une évaluation et mettre en place un système PMEAL.

▲ Le COMPAS – Une version mise à jour du COMPAS Qualité

Le COMPAS a été initialement développé par le Groupe URD en 2004 et organisé autour d'un référentiel qualité, la Rose des vents, composé de 12 critères de qualité. En 2014, le Groupe URD a rejoint HAP International, People In Aid et le Projet Sphère dans

¹ Comme PMBOK® - du Project management Institute- et Prince2® - un standard britannique.

INTRODUCTION

leurs efforts visant à harmoniser les standards et intégrer le référentiel COMPAS Qualité dans la Norme humanitaire fondamentale (CHS).

➤ La Norme humanitaire fondamentale (CHS) – Les neuf engagements et leurs critères de qualité

Le COMPAS est construit autour de la Norme humanitaire fondamentale de qualité et de redevabilité (CHS). Il s'agit d'un code volontaire qui décrit les éléments essentiels d'une **action humanitaire fondée sur des principes, redevable et de qualité**.

La Norme Humanitaire fondamentale (CHS) s'appuie sur les éléments clés de plusieurs standards humanitaires et engagements déjà en usage, parmi lesquels le Code de conduite pour le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et pour les ONG, ainsi que les standards essentiels du Manuel Sphère et ses principes de protection, la norme HAP 2010, le Code de bonnes pratiques de People In Aid et le COMPAS Qualité du Groupe URD.

La Norme humanitaire fondamentale (CHS) présente neuf engagements centrés sur les communautés et personnes affectées par une crise que les organisations et individus impliqués dans la réponse humanitaire peuvent utiliser pour améliorer la qualité et la redevabilité de l'aide qu'elles fournissent. Les engagements sont accompagnés de neuf critères de qualité qui indiquent comment les acteurs humanitaires doivent travailler pour les atteindre².

Pour plus d'informations, voir : <https://corehumanitarianstandard.org>



1. Les communautés et les personnes affectées par les crises reçoivent une assistance adaptée et appropriée à leurs besoins.

Critère de qualité : la réponse humanitaire est adaptée et appropriée.



2. Les communautés et les personnes affectées par les crises ont accès à temps à l'assistance humanitaire dont elles ont besoin.

Critère de qualité : la réponse humanitaire est efficace et fournie à temps.



3. Les communautés et les personnes affectées par les crises ne sont pas affectées de manière négative par l'action humanitaire et sont mieux préparées, plus résilientes et moins vulnérables grâce à celle-ci.

Critère de qualité : la réponse humanitaire renforce les capacités locales et évite les effets négatifs.



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.

Critère de qualité : la réponse humanitaire est fondée sur la communication, la participation et les retours d'information.



5. Les communautés et les personnes affectées par les crises ont accès à des mécanismes sûrs et réactifs pour traiter leurs plaintes.

Critère de qualité : les plaintes sont bien accueillies et traitées.



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

Critère de qualité : la réponse humanitaire est coordonnée et complémentaire.



7. Les communautés et les personnes affectées par les crises sont en droit d'attendre une assistance en constante amélioration, grâce à la réflexion des organisations et aux enseignements tirés de leurs expériences.

Critère de qualité : les acteurs humanitaires apprennent et s'améliorent de façon continue.



8. Les communautés et les personnes affectées par les crises reçoivent l'assistance dont elles ont besoin de la part d'un personnel et de volontaires compétents et bien gérés.

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



9. Les communautés et les personnes affectées par les crises sont en droit d'attendre des organisations qui les assistent qu'elles gèrent leurs ressources de manière efficace, efficiente et éthique.

Critère de qualité : les ressources sont gérées et utilisées de façon responsable et pour l'usage prévu.

² Adapté de : <http://www.sphereproject.org/sphere/fr/manuel/la-chs-et-sphere-questions-frequeemment-posees/#Q4>

▲ Mettre en pratique la Norme humanitaire fondamentale (CHS) – Un effort collectif

Le COMPAS fait partie d'un effort collectif visant à mettre en pratique le CHS. Il a été développé pour être cohérent et complémentaire avec les guides et les outils associés, en particulier :

- **Le Manuel Sphère** (<http://www.sphereproject.org/sphere/fr/>): *Sphère définit et promeut des standards minimums avec lesquels l'ensemble de la communauté humanitaire répond à la détresse des populations affectées par une catastrophe ou un conflit. Ces standards, qui couvrent les domaines vitaux de la réponse humanitaire, ainsi que les principes courants sur lesquels ils se fondent, sont exposés dans le Manuel Sphère : la Charte humanitaire et les standards minimums de l'intervention humanitaire*³.
- **Le cadre de vérification CHS et l'outil d'auto-évaluation** de l'Alliance CHS (<http://www.chsalliance.org/what-we-do/verification/self-assessment>): *L'outil d'auto-évaluation fournit des éclaircissements et des conseils pour les organisations qui réalisent un tel exercice, ainsi que des modèles qui leur permettent de collecter des informations, de documenter des éléments de preuve et de présenter des résultats. À la fin de cet exercice, les organisations auto-évaluées disposeront d'une image complète de leurs forces et faiblesses, mais aussi d'une base solide pour concentrer leurs ressources là où elles sont les plus utiles (...)*⁴.

Le COMPAS est également conforme et cohérent avec le Guide de l'évaluation de l'action humanitaire d'ALNAP: (<http://www.alnap.org/resource/23592.aspx>) (<http://www.alnap.org/resource/23592.aspx>): *Ce Guide est destiné à aider toutes les personnes qui réfléchissent à la planification, la conception et la mise en œuvre d'évaluations et/ou cherchent à les utiliser, en s'appuyant sur la masse critique de connaissances, et en particulier sur un grand nombre d'exemples de bonnes pratiques*⁵.

POURQUOI UTILISER LE COMPAS ?

Le COMPAS vise à améliorer la qualité et la redevabilité envers les communautés et les personnes affectées par une crise. Il peut aider les organisations à :

Opérationnaliser la Norme humanitaire fondamentale (CHS) sur le terrain – Le principal objectif du COMPAS est d'aider les équipes opérationnelles et support à **traduire la Norme humanitaire fondamentale (CHS) en mécanismes de qualité et de redevabilité adaptés aux besoins, demandes et ressources spécifiques des personnes (populations, équipes, autorités..) et des organisations.**

Mettre en œuvre un processus d'amélioration continue – Le COMPAS peut aider les organisations à **développer une culture de l'amélioration continue.**

Le concept d'amélioration continue est au cœur de tout système efficace de gestion de la qualité et de la redevabilité. L'amélioration continue peut être soutenue de façon active par un cadre de gestion associé au COMPAS et mis en œuvre au niveau du projet. La gestion de la qualité et de la redevabilité n'est pas un événement - c'est un

³ <http://www.spherehandbook.org/fr/qu-est-ce-que-le-projet-sphere/>

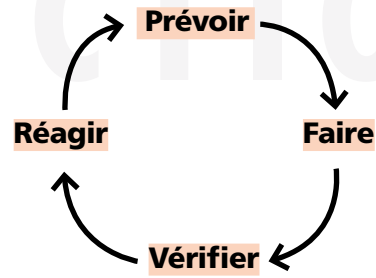
⁴ Extrait de : <http://www.chsalliance.org/self-assessment>

⁵ Guide de l'évaluation de l'action humanitaire. ALNAP. p. 18.

INTRODUCTION

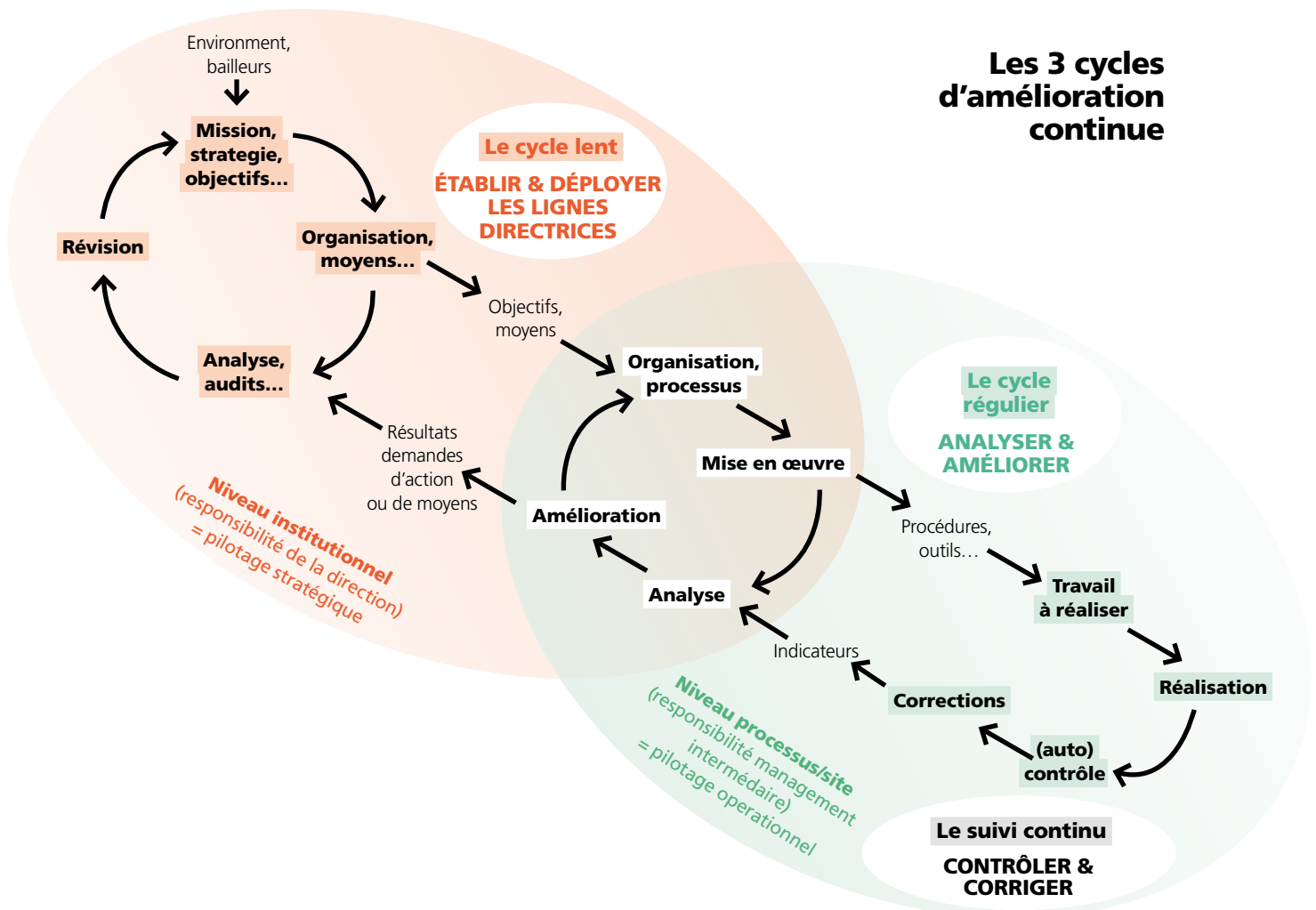
cycle répétitif organisé autour de quatre étapes qui ont lieu à chaque niveau, et pour chaque activité⁶:

1. **Prévoir**: Définir les objectifs du système et les processus permettant de produire des résultats (« Que faire ? » et « Comment le faire ? »).
2. **Faire**: Mettre en œuvre et contrôler ce qui a été planifié.
3. **Vérifier**: Suivre et mesurer des processus et des résultats par rapport aux objectifs puis rédiger un rapport sur les performances.
4. **Réagir**: Prendre des mesures pour améliorer la performance des processus.



Mettre en place un système institutionnel de gestion de la qualité et de la redevabilité – Un système institutionnel de gestion de la qualité et de la redevabilité peut généralement se traduire en trois niveaux du « cycle de la qualité et de la redevabilité » :

- Le niveau stratégique – focalisé sur l’amélioration de la mise en œuvre de la mission et de la stratégie de l’organisation.
- Le niveau opérationnel – focalisé sur l’amélioration de la mise en œuvre d’un portefeuille de projets.
- Le niveau projet – focalisé sur l’amélioration de la mise en œuvre d’une seule intervention.



⁶ ISO – L’approche processus - ISO/TC 176/SC 2/N1289 (www.iso.org/tc176/sc02/public)

Le COMPAS peut avoir un effet direct sur les niveaux opérationnel et projet (vert) en soutenant la mise en œuvre d'un **système PMEAL (Planification, Suivi, Évaluation, Redevabilité et Apprentissage)⁷ efficace** et il peut renforcer les liens avec le niveau stratégique (rouge).

Renforcer les synergies externes et internes – Le COMPAS facilite l'utilisation d'un **langage commun** entre les différentes parties prenantes impliquées dans la réponse humanitaire. Au sein d'une organisation, il peut également **traduire des exigences distinctes de différents services en un ensemble cohérent et minimal de mécanismes de contrôle.**

Opérationnaliser d'autres engagements transversaux (localisation, genre, etc.) – Le COMPAS peut **faciliter la mise en œuvre d'engagements transversaux comme la localisation, le genre et/ou la protection contre l'exploitation et les abus sexuels (PSEA).**

Renforcer les liens entre urgence, réhabilitation et développement – **Le COMPAS peut être utilisé dans différents types de contextes** et renforcer les synergies entre interventions d'urgence, de réhabilitation et de développement.

COMMENT LE COMPAS EST-IL ORGANISÉ ?

Le COMPAS – Les définitions de la qualité et de la redevabilité

Le COMPAS repose sur la définition de la qualité et de la redevabilité que propose la Norme humanitaire fondamentale (CHS)⁸:

- **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.*

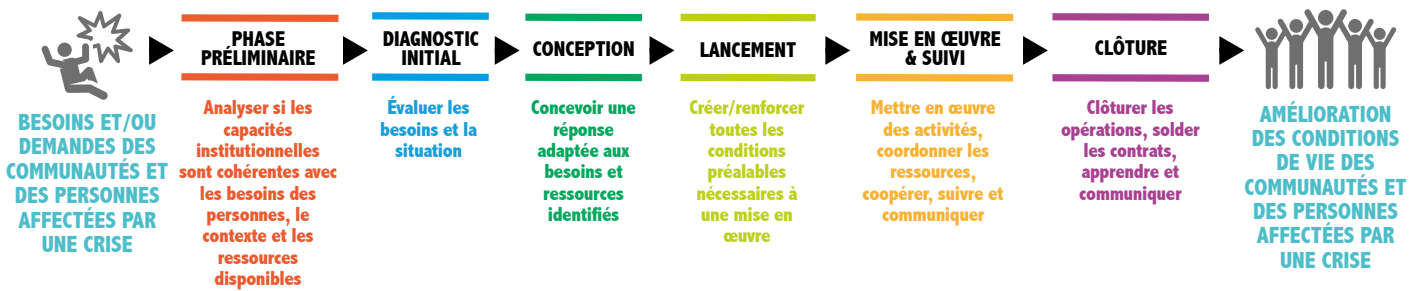
Le COMPAS – La gestion du cycle de projet

Le COMPAS est organisé en six phases de gestion du cycle de projet :

- 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.
- 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

⁷ Pour plus d'informations, voir la section de ce Manuel – GÉRER - Qualité & redevabilité durant l'intervention p.12.

⁸ Norme humanitaire fondamentale (CHS), CHS Alliance, Groupe URD et Projet Sphère, p. 22.



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 COMPAS – Cinq composantes principales

Le COMPAS est organisé autour de cinq utilisations autonomes et complémentaires pour mettre en œuvre la Norme humanitaire fondamentale (CHS) sur le terrain :

- 1. PILOTER – ASSURANCE QUALITÉ & CONTRÔLE QUALITÉ :** Cette section décrit comment des mécanismes efficaces et efficaces d'assurance qualité et de contrôle qualité peuvent être mis en œuvre en lien avec la Norme humanitaire fondamentale (CHS) et dans le cadre de la gestion du cycle de projet.
- 2. GÉRER – QUALITÉ & REDEVABILITÉ DURANT L'INTERVENTION :** Cette section fournit des conseils pratiques et des outils de référence pour intégrer les engagements de la Norme humanitaire fondamentale (CHS) en matière de qualité et de redevabilité lors de la mise en œuvre d'un projet.
- 3. VÉRIFIER – BILAN DE SANTÉ PROJET :** Cette section présente les pratiques de référence en matière de qualité et de redevabilité pour comparer la situation d'un projet avec les engagements du CHS.
- 4. ÉVALUER – ÉVALUATION :** Cette section fournit des conseils sur les possibilités d'utilisation de la Norme humanitaire fondamentale (CHS) pour soutenir le processus d'évaluation.
- 5. CHANGER – SYSTÈME QUALITÉ & REDEVABILITÉ :** Cette section présente les mesures permettant de traduire les exigences de qualité et de redevabilité projet en un système PMEAL adapté aux besoins, demandes et ressources spécifiques d'une organisation.

Ce que le COMPAS ne couvre pas :

- Le COMPAS n'est pas un guide de gestion de projet. Même si la gestion de la qualité et de la redevabilité constitue une part importante de la gestion

de projet, ce manuel ne couvre pas d'autres aspects essentiels comme les processus clés permettant de mettre en œuvre et d'appuyer les projets.

- Le COMPAS n'est pas un guide technique spécifique à un secteur en particulier. Il propose des recommandations méthodologiques transversales qui doivent ensuite être traduites par secteur d'intervention. Vous pouvez vous référer aux standards Sphère complémentaires pour l'approvisionnement en eau, l'assainissement et la promotion de l'hygiène ; la sécurité alimentaire et la nutrition ; les abris, l'habitat et les articles non alimentaires ; ainsi que l'action sanitaire⁹.
- Le COMPAS n'est pas un outil pour évaluer la situation générale d'une organisation : il ne peut être utilisé que pour évaluer la situation organisationnelle du point de vue projet. Vous pouvez vous référer à l'outil d'auto-évaluation de l'Alliance CHS pour évaluer une organisation du point de vue institutionnel¹⁰.

Les outils COMPAS et les documents d'accompagnement

Toutes les informations présentées dans les pages qui suivent sont compilées dans une seule affiche : le Tableau de Bord COMPAS, qui fournit une vue d'ensemble à la fois cohérente, structurée et complète de la méthode proposée en matière de qualité et de redevabilité des projets d'aide internationale.

D'autres outils et documents d'accompagnement seront développés pour faciliter l'appropriation des messages clés et leur traduction pratique pour différentes situations sur le terrain. Voir à l'adresse suivante : www.urd.org

À QUI S'ADRESSE LE COMPAS ?

Le COMPAS vise tout particulièrement les utilisateurs suivants :

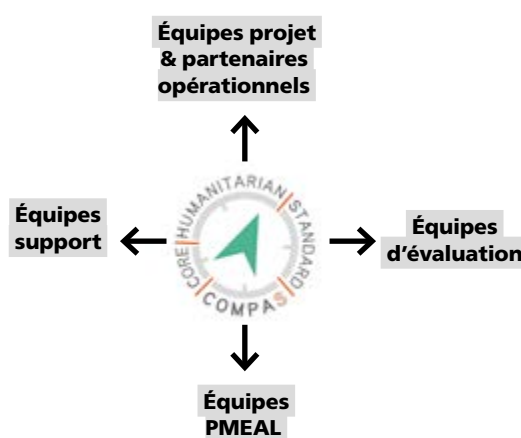
Équipes projet & partenaires opérationnels

– Le COMPAS peut aider les équipes projet et les partenaires opérationnels à mettre en place des mécanismes pertinents de gestion de la qualité et de la redevabilité des projets, ainsi qu'à adapter leurs projets si nécessaire.

Équipes PMEAL (Planification, Suivi, Évaluation, Redevabilité et Apprentissage) – Le COMPAS peut aider les équipes PMEAL à traduire des exigences institutionnelles de qualité et de redevabilité en un système PMEAL adapté et pratique.

Équipes support – Le COMPAS peut aider les équipes support (technique, logistique, finances, ressources humaines, etc.) à traduire leurs responsabilités dans les processus et les outils de pilotage.

Équipes d'évaluation – Le COMPAS peut aider les évaluateurs à associer les critères de qualité du CHS avec les critères d'évaluation de l'OCDE-CAD, à prioriser les domaines d'analyse et à identifier des questions d'évaluation pertinentes.



⁹ <http://www.spherehandbook.org/>

¹⁰ <http://www.chsalliance.org/what-we-do/verification/self-assessment>

COMMENT UTILISER LE COMPAS ?

Les cinq composantes du COMPAS peuvent être utilisées séparément par les différents utilisateurs ciblés :

COMPAS QUALITÉ & REDEVABILITÉ - 5 COMPOSANTES QUI PEUVENT ÊTRE UTILISÉES SÉPARÉMENT PAR LES DIFFÉRENTS UTILISATEURS CIBLÉS		UTILISATEURS			
		 ÉQUIPES PROJET & PARTENAIRES OPÉRATIONNELS <i>Comment pouvons-nous mettre en place des mécanismes pertinents de gestion de la qualité et de la redevabilité, et adapter notre projet si nécessaire ?</i>	 ÉQUIPES PMEAL* <i>Comment pouvons-nous traduire des exigences institutionnelles de qualité et de redevabilité en un système PMEAL adapté et pratique ?</i>	 ÉQUIPES SUPPORT** <i>Comment pouvons-nous traduire nos responsabilités dans les processus et outils de pilotage projet ?</i>	 ÉQUIPES D'ÉVALUATION <i>Comment pouvons-nous associer les critères de qualité du CHS avec les critères d'évaluation de l'OCDE-CAD, prioriser les domaines d'analyse et identifier des questions d'évaluation pertinentes ?</i>
C O M P O S A N T E S	<p>PILOTER - ASSURANCE QUALITÉ & CONTRÔLE QUALITÉ</p> <p><i>Faisons-nous ce que nous sommes censés faire pour satisfaire les standards de qualité et de redevabilité ? Les livrables du projet remplissent-ils les critères d'acceptation de qualité et de redevabilité ?</i></p> <p>> Points de contrôle qualité & redevabilité et listes de vérification aux étapes clés du cycle de projet et selon les neuf engagements de la Norme humanitaire fondamentale (CHS).</p>	Comprendre les exigences de qualité et de responsabilité	Mettre en place des mécanismes de contrôle de projet	Contribuer aux mécanismes de contrôle de projet	
	<p>GÉRER - QUALITÉ & REDEVABILITÉ DURANT L'INTERVENTION</p> <p><i>Quelles pratiques et quels outils peuvent aider à mettre en œuvre les engagements de qualité et de redevabilité au niveau du projet ?</i></p> <p>> Bonnes pratiques et outils de référence pour intégrer les engagements de la Norme humanitaire fondamentale (CHS) en matière de qualité et de redevabilité lors de la mise en œuvre d'un projet.</p>	Mettre en pratique la qualité et la redevabilité	Mettre en place des cadres de qualité et de responsabilisation pertinents	Intégrer les exigences des services de support dans les bonnes pratiques et les outils	
	<p>VÉRIFIER - BILAN DE SANTÉ PROJET</p> <p><i>Où en sommes-nous au niveau des pratiques de qualité et de redevabilité du projet ? Est-ce assez bien ? Que pourrions-nous faire d'autre ?</i></p> <p>> Analyse des actions clés du projet (pratiques existantes) & des responsabilités organisationnelles (support institutionnel).</p>	Analyser les pratiques de qualité et de redevabilité			
	<p>ÉVALUER - ÉVALUATION</p> <p><i>Have we made a difference? Did we do so in the best way possible?</i></p> <p>> Guidance about how the Core Humanitarian Standard can support the evaluation process (Linkages with OECD-DAC criteria, Potential evaluation questions, etc.)</p>		Concevoir une évaluation avec les critères du CHS		Réaliser une évaluation avec les critères du CHS
	<p>CHANGER - SYSTEME QUALITÉ & REDEVABILITÉ</p> <p><i>Comment mettre en place un système qualité & redevabilité projet au sein d'une organisation ?</i></p> <p>> Mesures permettant de traduire des exigences de qualité et de redevabilité projet en un cadre approprié de planification, de suivi, d'évaluation, de redevabilité et d'apprentissage (PMEAL) au sein d'une organisation.</p>	Construire ensemble un système de qualité et de redevabilité adapté			

* (Planification, Suivi, Évaluation, Redevabilité et Apprentissage)

** (technique, logistique, finances, ressources humaines, etc.)

INTRODUCTION

Un référentiel de qualité et de redevabilité des projets qui s'inspire du COMPAS devrait être...

PRATIQUE – Le COMPAS n'ajoute pas une couche supplémentaire de contrôles, mais soutient plutôt les équipes terrain pour synthétiser les exigences de qualité et de redevabilité en un ensemble cohérent de lignes directrices, de recommandations et d'outils.

SUR MESURE – Le COMPAS ne fournit pas de réponses toutes faites à tout. Parce que chaque intervention humanitaire est différente, le COMPAS doit être interprété et appliqué localement et de façon spécifique par chaque organisation pour avoir du sens.

COLLECTIF – Parce que tout le monde contribue à la qualité et à la redevabilité, le COMPAS cherche à faciliter l'implication de tous pour encourager un sentiment d'appropriation collective.

COMPLÉMENTAIRE – Le COMPAS a été développé pour compléter d'autres initiatives qui visent à améliorer la qualité et la redevabilité des interventions humanitaires.

INCLUSIF – Aucun référentiel qualité ne peut réussir à répondre aux exigences des parties prenantes sans refléter les différents besoins, circonstances et exigences des différents groupes.

CONTINU – La qualité et la redevabilité étant un processus sans fin, le COMPAS aide à mettre en place un processus d'amélioration qui identifie de façon continue les points forts à consolider, les priorités à traiter, les actions clés à planifier et les changements à analyser.

COMMENT LE COMPAS A-T-IL ÉTÉ DÉVELOPPÉ ? COMMENT VA-T-IL ÉVOLUER ?

Le COMPAS Qualité & Redevabilité actuel s'appuie sur l'expérience approfondie du COMPAS Qualité (2004-2014) ainsi que sur un processus de développement et de consultation mené pendant deux ans. Cette version pilote sera testée sur le terrain jusqu'au milieu de l'année 2018 et une version plus complète, révisée à partir des expériences pratiques et des demandes des acteurs de terrain, devrait être développée et mise à disposition avant fin 2018.





P I L O P I L O T E R R

ASSURANCE QUALITÉ & CONTRÔLE QUALITÉ

FAISONS-NOUS CE QUE NOUS SOMMES CENSÉS FAIRE POUR SATISFAIRE
LES STANDARDS DE QUALITÉ ET DE REDEVABILITÉ ? LES LIVRABLES DU PROJET REMPLISSENT-ILS
LES CRITÈRES D'ACCEPTATION DE QUALITÉ ET DE LA REDEVABILITÉ ?

PRÉSENTATION

▲ Les processus d'un projet

Gérer des projets constitue toujours un défi mais la moitié de la bataille est gagnée lorsque vous arrivez préparé avec une compréhension claire des processus qui peuvent contribuer à une intervention réussie.

Le COMPAS utilise une approche axée sur les processus pour mieux comprendre les composantes clés de la gestion du cycle de projet.

Les processus de projet sont des activités et des contrôles interdépendants menés pour fournir des résultats spécifique¹¹ (services, produits, documentation, décisions, etc.) durant le cycle de projet. On dénombre généralement trois catégories de processus¹²:

- **Les processus de mise en œuvre** – Ils comprennent tous les processus qui contribuent aux effets souhaités du projet.
- **Les processus de support** – Ils comprennent toutes les ressources utilisées pour soutenir la mise en œuvre du projet (ressources humaines, techniques, logistiques, etc.).
- **Les processus de pilotage** – Ils comprennent tous les processus de mesure, d'analyse et d'amélioration du projet.

Le COMPAS se concentre sur les processus de pilotage à travers l'assurance qualité et le contrôle qualité du projet.

- **Assurance qualité du projet** – Sommes-nous en train de faire ce que nous sommes censés faire pour satisfaire les standards de qualité et de redevabilité ?
- **Contrôle qualité du projet** – Les livrables du projet remplissent-ils les critères d'acceptation de qualité et de redevabilité ?

¹¹ Source: ISO 9001:2015. « Un processus est une série d'activités interreliées ou interagissantes qui utilisent des intrants pour fournir un résultat attendu ».

¹² Adapté de : ISO/TC 176/SC 2/N 544R3

Le COMPAS organise l'assurance qualité et le contrôle qualité autour de neuf « points de contrôle qualité et redevabilité » aux étapes clés du cycle de projet. Pour chaque livrable du projet réalisé durant les neuf points de contrôle qualité et redevabilité, le COMPAS propose une liste de vérification des critères d'acceptation. Ces neuf listes de vérification traduisent en pratique les quarante-six actions clés recommandées par la Norme humanitaire fondamentale (CHS).

➤ La gestion du cycle de projet du COMPAS

Le cycle de projet du COMPAS est organisé en six phases.

PHASE PRÉLIMINAIRE // Cette phase débute lorsque l'organisation identifie une situation où les communautés et les personnes sont affectées par une crise. Elle se termine lorsque l'organisation décide de commencer ou non le diagnostic initial.

Lorsqu'une situation de crise est déclarée, la phase préliminaire est la première phase du cycle de projet. Elle implique d'évaluer si la capacité de l'institution est cohérente avec les besoins des populations, le contexte et les ressources disponibles.

! Important : L'accès à l'information est souvent limité à ce stade.

Aucun point de contrôle pré-identifié n'est prévu à cette phase.

DIAGNOSTIC INITIAL // Cette phase débute lorsque l'organisation décide de lancer une analyse de situation et des besoins, et se termine lorsque la décision d'intervenir (ou non) a été prise.

La phase de diagnostic initial implique de collecter et d'analyser les informations liées aux besoins, capacités et ressources potentielles. Elle permet aux organisations de prendre des décisions objectives sur les interventions potentielles et de garantir que la conception du projet répond à des critères de qualité pertinents.

Cette phase comprend deux « points de contrôle » qui se concentrent sur :

- 1. La méthode de collecte des données**
- 2. Le rapport de diagnostic initial**

CONCEPTION // Cette phase débute lorsque l'organisation décide d'intervenir. Elle se termine lorsque les ressources financières sont confirmées pour le projet proposé.

La phase de conception implique : a) de développer une stratégie opérationnelle qui permettra à l'organisation de répondre aux besoins ciblés, et b) de concevoir le système de suivi.

Cette phase comprend un « point de contrôle » qui se concentre sur :

- 3. La proposition de projet d'intervention**

LANCEMENT // Cette phase débute lorsque la proposition de projet est financée. Elle se termine lorsque les activités du projet sont prêtes à être mises en œuvre et qu'un cadre PMEAL est en place.

La phase de lancement implique : a) de réévaluer la pertinence et la faisabilité du projet parce que le contexte peut avoir évolué depuis l'élaboration de la proposition de projet ; b) de développer un cadre PMEAL détaillé ; c) de mobiliser les ressources (humaines, partenaires, approvisionnement...); et d) de communiquer avec les parties prenantes.

Cette phase comprend deux « points de contrôle » qui se concentrent sur :

4. Le cadre PMEAL (planification, suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage)
5. La mobilisation des ressources et la communication

MISE EN ŒUVRE ET SUIVI // Cette phase débute lorsque les activités du projet sont prêtes à être mises en œuvre et qu'un cadre PMEAL est en place. Elle se termine lorsque toutes les activités planifiées ont été mises en œuvre.

La phase de mise en œuvre et de suivi implique principalement : la mise en œuvre des activités, la coordination des ressources, la coopération avec les parties prenantes, le suivi et la communication.

Cette phase comprend deux « points de contrôle » répétitifs qui se concentrent sur :

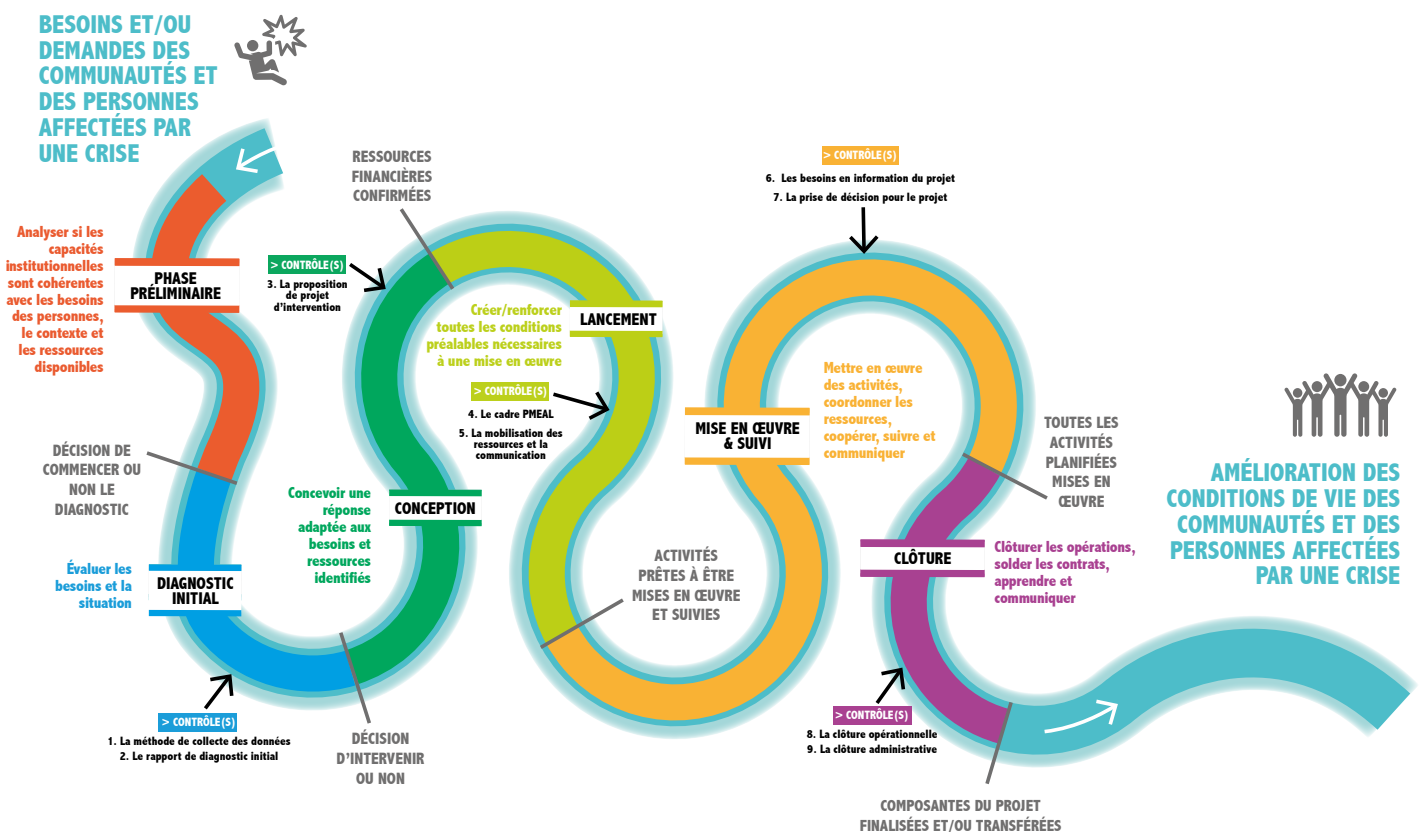
6. Les besoins en information du projet
7. La prise de décision pour le projet

CLÔTURE // Cette phase débute lorsque toutes les activités planifiées ont été mises en œuvre. Elle se termine lorsque toutes les composantes du projet ont été finalisées et/ou transférées.

La phase de clôture implique principalement : la clôture opérationnelle (la fin des activités et le suivi) ; la clôture administrative (finances, logistique, RH...) ; les leçons tirées ainsi que la communication interne et externe.

Cette phase comprend deux « points de contrôle » qui se focalisent sur :

8. La clôture opérationnelle
9. La clôture administrative



! Important Comme mentionné dans l'introduction,

- Ces six phases ont été développées en s'appuyant sur l'expérience du Groupe URD mais la méthode proposée peut être entièrement adaptée à toute autre approche de la 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 développé à une phase ultérieure.

▲ La flexibilité du projet

Les projets doivent presque toujours changer pour réussir. Ces changements sont normaux dans le domaine de la gestion de projet aussi longtemps qu'un mécanisme flexible de prise de décision est mis en place pour les gérer. C'est l'objectif de la « tolérance du projet » : mettre en place des règles qui indiquent quels types de changements peuvent être directement faits par un chef de projet et quels types de changements demandent des processus plus formels et collectifs de prise de décision, d'analyse, de documentation et de communication.

La tolérance du projet // *Quand est-ce qu'un changement proposé relève de la responsabilité du chef de projet ? Et quand est-ce qu'une validation est demandée au niveau supérieur ?*

Le niveau habituel de tolérance des interventions humanitaires repose sur les engagements contractuels. Il s'agit de domaines essentiels comme le périmètre, le budget et le temps qui sont généralement définis et validés dans la proposition de projet. Aussi longtemps que les changements proposés n'ont pas d'impact sur cet accord, le chef de projet peut généralement prendre ses propres décisions. On trouve cependant deux exceptions dans les engagements contractuels qui demandent une validation par le niveau hiérarchique supérieur :

- Impact sur les parties prenantes clés – Tout changement susceptible d'avoir un impact direct ou indirect sur des parties prenantes clés (les communautés et les personnes affectées par la crise, l'organisation qui soutient le projet, les partenaires...).
- Opinions divergentes sur la situation du projet – Toute demande de changement exprimée lors d'un point de contrôle formalisé durant une phase du cycle de projet. (exemple : lorsqu'un conseiller technique recommande de changer une composante du projet durant un contrôle formel de la proposition de projet avant de la soumettre à un bailleur potentiel).

La tolérance d'un projet spécifique doit être confirmée et validée au plus tard durant la phase de lancement.

FICHES PRATIQUES ET OUTILS

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

Chaque sous-section est divisée en deux parties :

- **Introduction** – Présentation des processus clés de la phase du cycle de projet et des points de contrôle qualité et redevabilité identifiés (s'il y en a).
- **Liste de vérification** – Une liste de vérification d'une page par point de contrôle qualité et redevabilité recommandé (s'il y en a). Chaque liste est organisée autour d'une série de critères qualité & redevabilité et de questions clés associées qui s'appuient sur la Norme humanitaire fondamentale (CHS). Vous pouvez utiliser ces listes de vérification (qui couvrent l'ensemble de la gestion du cycle de projet) comme des aide-mémoires ou des points de contrôle formels permettant de vérifier si les livrables remplissent les critères de qualité et de redevabilité liés au CHS. Chaque liste de vérification se concentre à la fois sur le contenu (quoi ?) et le processus (comment ?).

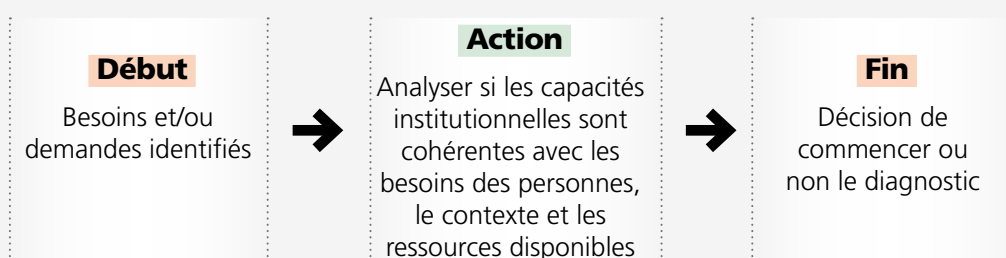
¹³ PM4NGO, *Guide du PMD Pro*, p. 71.

PHASE PRÉLIMINAIRE

INTRODUCTION

Pourquoi? Durant la phase préliminaire, les organisations décident de commencer ou non la phase de diagnostic initial.

Quand? La phase préliminaire est la première phase du cycle de projet. Elle débute lorsque l'organisation identifie une situation où les communautés et les personnes sont affectées par une crise. Elle se termine lorsque l'organisation décide de commencer ou non le diagnostic initial.



Quoi? Lorsqu'une situation de crise est déclarée, la phase préliminaire est la première phase du cycle de projet. Elle implique d'évaluer si la capacité de l'institution est cohérente avec les besoins des populations, le contexte et les ressources disponibles.

! Important

- > L'accès à l'information est souvent limité à ce stade.
- > Cette phase peut demander moins d'investissement si l'organisation est déjà présente dans le pays et qu'elle a déjà une connaissance approfondie des capacités institutionnelles dans ce contexte d'intervention spécifique.

FAIRE	Identification Identifier les besoins et/ou les demandes d'intervention	→	Collecte des données Collecter des données secondaires	→	Analyse Analyser les données et mettre en forme les résultats	→	Décision Décider de lancer (ou non) le diagnostic initial
	CONTRÔLER						

Aucun point de contrôle qualité & redevabilité spécifique n'est prévu à cette phase.

Qui? Durant une phase préliminaire,

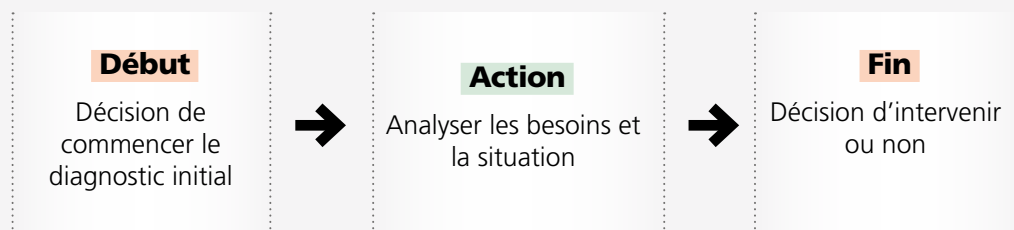
- > La direction doit être impliquée pour décider ou non si l'organisation réalisera une analyse plus détaillée des besoins et de la situation – le diagnostic initial.
- > Les communautés et les personnes affectées par la crise, le personnel opérationnel sur le terrain et les équipes support peuvent être consultés pour améliorer la compréhension de la situation et l'aide nécessaire.

DIAGNOSTIC INITIAL

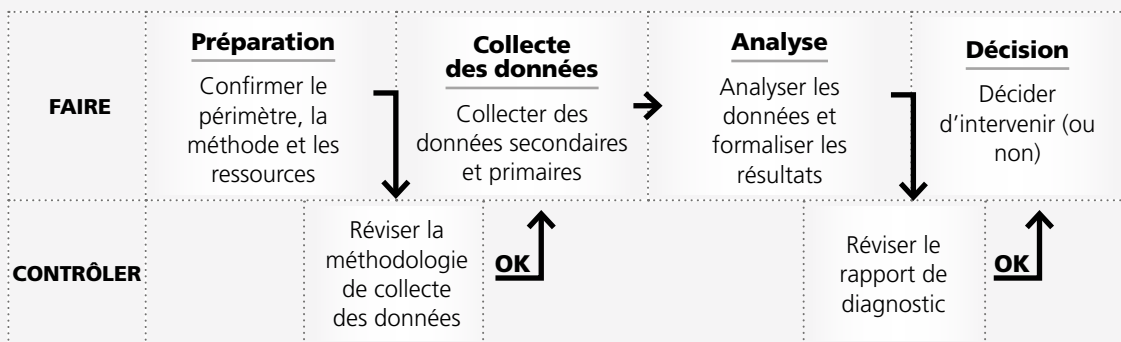
INTRODUCTION

Pourquoi? Durant la phase de diagnostic initial, les organisations collectent toutes les informations nécessaires pour a) décider ou non de concevoir un projet, et b) le concevoir.

Quand? Le diagnostic initial est la seconde phase du cycle de projet. Il débute lorsque l'organisation décide de lancer une analyse de situation et des besoins. Il se termine lorsque la décision d'intervenir (ou non) a été prise.



Quoi? La phase de diagnostic initial implique de collecter et d'analyser des informations sur les besoins, les capacités et les ressources potentielles. Elle permet aux organisations de prendre des décisions objectives sur les interventions potentielles et de s'assurer que la conception du projet répond aux critères de qualité pertinents.



Cette phase comprend deux points de contrôle qualité & redevabilité :

- 1. Diagnostic initial** – Méthode de collecte des données
- 2. Diagnostic initial** – Rapport de diagnostic initial

Qui? Durant une phase de diagnostic initial,

- > Les communautés et les personnes affectées par une crise devraient participer à l'analyse de la situation, des capacités et des ressources, mais aussi être impliquées dans la confirmation des priorités à traiter.
- > Le personnel opérationnel basé sur le terrain, les partenaires potentiels et les autres organisations humanitaires devraient être impliqués dans la préparation, la collecte et l'analyse des données, ainsi que dans la décision d'intervenir (ou non).
- > Les services support (logistique, techniques, RH...) devraient faciliter la mise en œuvre du diagnostic initial (recrutement, transport...), fournir les données secondaires et proposer un cadre d'analyse adapté au contexte.

✓ LISTE DE VÉRIFICATION 1. MÉTHODE DE COLLECTE DES DONNÉES

CONTENU – QUOI ?

Analyser les problèmes, identifier les besoins

- > Quels sont les besoins des communautés (et pas seulement de celles auprès desquelles vous êtes capable d'intervenir) ? (2.3)
- > Quels sont les capacités locales et les facteurs de vulnérabilité ? (3.2)
- > Quelle est la situation spécifique des groupes vulnérables et marginalisés ? (4.2)
- > Quelles sont les différentes situations par genre, âge et diversité¹⁴ des personnes ? (1.2 & 4.4)

Comprendre le contexte, analyser les hypothèses et les risques

- > Quelle est la situation sécuritaire de la/des zone(s) d'intervention ciblée(s) ? (1.1)
- > Quels sont les risques de potentiels impacts négatifs de l'aide ? (3.6)
- > Quels sont les risques de corruption liés aux différents acteurs et aux différentes modalités de l'aide ? Quelles mesures d'atténuation existent déjà ? (9.5)
- > Quels sont, d'après les communautés et les personnes affectées par la crise, les systèmes de plaintes déjà en place (formels et informels) ? (5.1)

Identifier les parties prenantes

- > Quelles sont les principales parties prenantes (y compris les communautés et les personnes affectées par la crise, les organisations représentant les groupes marginalisés et défavorisés, les autorités et les autres organisations humanitaires) ? (6.1)
- > Existe-t-il déjà des organismes de coordination au niveau national et à l'échelon territorial ? (6.3)

Évaluer les ressources et les contraintes

- > Quelles sont les « ressources » disponibles - financements, ressources humaines, biens, équipements, etc.- susceptibles d'être utilisées pour une potentielle intervention ? (9.1)
- > Quelles sont les différentes contraintes à prendre en compte (d'accès, financières, sécuritaires, logistiques, juridiques, etc.) ? (2.1)

PROCESSUS – COMMENT ?

Confirmer la méthodologie de collecte des données

- > La méthodologie proposée est-elle cohérente avec les termes de référence initiaux ? (1.2)
- > Est-il prévu que les informations soient recoupées et vérifiées (triangulation) ? (1.1)
- > La possibilité d'un diagnostic initial conjoint avec d'autres organisations a-t-elle été évaluée ? (1.1)
- > Est-il prévu que les données soient désagrégées par genre, âge, et handicap ? (1.2)
- > La méthodologie proposée est-elle cohérente avec les standards techniques pertinents¹⁵ ? (2.4)
- > Avez-vous vérifié les leçons apprises d'autres interventions humanitaires dans ce contexte ? (7.1)

Informier et impliquer les parties prenantes

- > Est-il prévu que les communautés, les organisations représentant les groupes marginalisés et défavorisés, les autorités et les autres organisations humanitaires, etc., soient informées sur votre organisation, ses principes, son code de conduite et ses programmes ? (4.1)
- > Comment vous assurerez-vous que les groupes marginalisés et vulnérables restent informés des résultats du diagnostic initial et de l'intervention ? (4.1)
- > Comment évitez-vous de créer de fausses attentes ? (4.1)
- > Avez-vous identifié les langues, formats et modes de communication les plus compréhensibles, respectueux et culturellement adaptés aux communautés et personnes affectées par la crise, en prenant en compte leur âge, leur genre et leur diversité ? (4.2)
- > Comment vous assurez-vous que la participation et l'implication des communautés et personnes affectées par la crise sont représentatives et inclusives ? (4.3)

¹⁴ « La diversité renvoie aux différentes valeurs, attitudes, perspectives culturelles, croyances, origines ethniques, ainsi qu'à la nationalité, à l'orientation sexuelle, au genre, aux capacités, à la santé, au statut social, aux compétences et autres caractéristiques personnelles spécifiques ». D'après UNHCR Age, Gender and Diversity Policy: Working with people and communities for equality and protection, Haut Commissariat des Nations unies aux réfugiés (UNHCR), juin 2011.

¹⁵ Normes internationales de lutte contre les mines (IMAS), Charte humanitaire et standards minimums de Sphère, etc.



LISTE DE VÉRIFICATION 2. RAPPORT DE DIAGNOSTIC INITIAL

CONTENU – QUOI ?

Introduction

> Quels sont la logique, le périmètre, les hypothèses et la méthodologie utilisés pour ce diagnostic initial ? (1.1)

Situation des communautés et des personnes affectées par la crise

> Quels sont les besoins des communautés et des personnes affectées par la crise ? (1.2)



> Quels sont les problèmes que traduisent les besoins ? Quelles sont les causes profondes de ces problèmes ? Comment cela impacte-t-il les vulnérabilités ? (1.2)

> Quelles sont les capacités locales sur lesquelles une potentielle intervention pourrait s'appuyer ? (3.1)

> Quels sont les facteurs politiques, juridiques et socio-culturels à prendre en compte pour une intervention ? (1.1)

Parties prenantes et contexte institutionnel



> Quelles sont les parties prenantes clés à prendre en compte ? Quelles activités réalisent-elles ? Quelle position ont-elles prises par rapport à la crise (autorités, organisations humanitaires, etc.) ? (6.1)

> Qui sont les chefs locaux et les organisations locales, notamment celles qui représentent de groupes marginalisés ? (3.3)

> Comment les efforts de secours sont-ils coordonnés dans le contexte actuel ? (6.3)

Risques et contraintes



> Quels sont les risques pré-identifiés (sécuritaires, opérationnels, éthiques, etc.) ? (3.6)

> Quelles contraintes contextuelles pourraient constituer des obstacles à l'intervention ? (2.1)

> Quels sont les obstacles et opportunités potentiels à l'expression des communautés affectées par la crise et au retour de satisfaction des personnes (craintes pour leur sécurité, facteurs culturels, etc.) ? (4.4)

> Quelles sont les obligations juridiques et fiscales spécifiques au contexte ? (9.2)

Ressources disponibles (locales et à l'étranger)



> Quels sont les standards techniques pertinents et les bonnes pratiques applicables à l'intervention ? (2.4)

> Quelles ressources - locales et/ou internationales – pourraient être mobilisées pour une intervention potentielle ? (8.4 & 9.4)

> Comment l'intervention peut-elle tenir compte de l'économie locale et des prestataires de service locaux ? (3.5)

> Quelles sont les expériences précédentes sur lesquelles l'intervention peut s'appuyer ? (7.1)

> Quel est l'impact potentiel de l'utilisation des ressources locales et naturelles sur l'environnement ? (9.4)

Interventions potentielles



> Quelles sont vos hypothèses sur l'évolution de la crise, des besoins et des capacités ? (1.3)

> Quel est le niveau d'urgence des besoins et quelles sont les dates limites pour l'intervention ? (2.2)

> Quels mécanismes et capacités de résilience des communautés et personnes affectées par la crise pourraient être soutenus afin d'obtenir un impact positif ? (3.1)

> Avec quels autres acteurs est-il pertinent collaborer ? Quelles modalités sont les plus adaptées pour cette collaboration (langue, moyens, fréquence, etc.) ? (6.3)

> Quelles organisations pourraient répondre aux besoins non couverts ? (2.3)

Redevabilité



> Quels langues, formats et modes de communication sont les plus compréhensibles, respectueux et culturellement adaptés aux communautés et personnes affectées par la crise ? (4.2)

> Quelles dynamiques culturelles, sociales et de pouvoir pourraient être un obstacle au bon fonctionnement du mécanisme de plaintes (sécurité, équité, etc.) à toutes les phases ? (5.3)

> Quels sont les risques d'impacts négatifs de l'aide (économiques, environnementaux, sociaux, etc.) ? (3.6)

PROCESSUS – COMMENT ?

Prise de décision

> Un processus clair et formel de prise de décision est-il en place pour valider (ou non) l'intervention ? (2.2)



Informier et partager

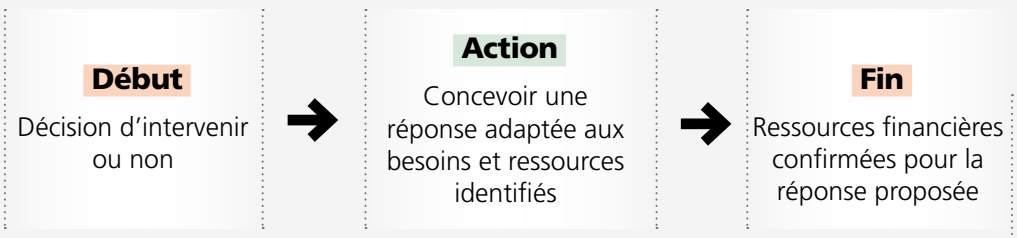
> Est-il prévu que les informations du diagnostic initial soient diffusées aux parties prenantes pertinentes ? (6.4)

CONCEPTION

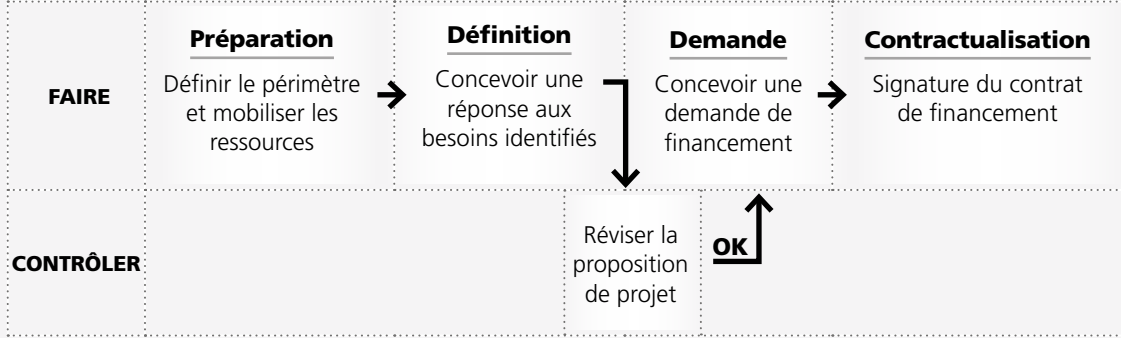
INTRODUCTION

Pourquoi ? Durant la phase de conception, une stratégie de réponse pertinente est développée. La qualité de la conception du projet dépend fortement de la qualité des informations collectées durant la phase de diagnostic initial et cette qualité, à son tour, déterminera celle des activités à mettre en œuvre.

Quand ? La conception est la troisième phase du cycle de projet. Elle débute lorsque l'organisation prend la décision d'intervenir. Elle se termine lorsque les ressources financières sont confirmées pour la réponse proposée.



Quoi ? La phase de conception implique de a) développer une stratégie opérationnelle qui permettra à l'organisation de répondre aux besoins ciblés et de b) concevoir le système de suivi.



Cette phase comprend un point de contrôle qualité & redevabilité :

3. Conception – La proposition de projet

- Qui ?** Durant une phase de conception,
- > Les communautés et personnes affectées par la crise devraient être impliquées dans la définition de la stratégie de projet.
 - > Le personnel opérationnel et les partenaires potentiels devraient être impliqués dans la définition de la stratégie du projet, dans la confirmation des ressources logistiques, humaines et financières demandées pour mettre en œuvre le projet et dans la soumission d'une demande de financement en fonction des ressources financières disponibles.
 - > Les services de support (logistique, techniques, RH...) devraient être impliqués afin de : partager des exemples de projets et de bonnes pratiques dans un contexte similaire, définir la stratégie du projet, concevoir un cadre PMEAL initial et analyser les ressources demandées pour mettre en œuvre le projet.
 - > Les bailleurs devraient être impliqués dans l'identification de potentiels mécanismes de financement, la fourniture de conseils et la sélection des propositions de projet.

✓ LISTE DE VÉRIFICATION 3. LA PROPOSITION DE PROJET

CONTENU – QUOI ?

Adaptée et pertinente – L'intervention proposée décrit-elle clairement :

- > Les besoins et les groupes ciblés par l'intervention ? (1.2)
- > Où l'intervention aura lieu ? Pourquoi choisir ces zones plutôt que d'autres ? (1.1)
- > Quels sont les principaux éléments du contexte et les hypothèses d'évolution de la crise sur laquelle s'appuie votre intervention ? (1.1)

Efficace et en temps voulu – Est-ce que l'intervention proposée :

- > Propose des objectifs et des activités réalistes et sûrs pour les communautés ? (2.1)
- > Vise à mettre en œuvre les bons services au bon moment ? (2.2)
- > Signale tous les besoins non couverts aux organisations pertinentes ou réalise un plaidoyer pour que ces besoins soient traités ? (2.3)
- > Utilise les standards techniques pertinents et les bonnes pratiques du secteur ? (2.4)
- > Suit les activités, les produits et les résultats ? (2.5)

Renforcement des capacités locales et effets négatifs évités – Est-ce que l'intervention proposée :

- > Soutient les mécanismes et capacités de résilience pour obtenir un impact positif à long terme ? (3.1)
- > Facilite le développement du leadership et des capacités au niveau local ? (3.3)
- > Intègre une stratégie de sortie à la fin du projet ? (3.4)
- > Analyse les potentiels effets négatifs, et prend des mesures préventives et curatives ? (3.6)

Communication, participation, retours et plaintes – Est-ce que l'intervention proposée prévoit de :

- > Proposer une communication efficace et inclusive adaptée aux différents types de populations ? (4.2)
- > Favoriser l'implication et la participation des populations ciblées, avec une attention particulière pour les groupes exclus des processus de pouvoir et de prise de décision ? (4.3)
- > Encourager et faciliter les retours des populations ciblées quant à leur niveau de satisfaction ? (4.4)
- > Proposer des mécanismes sûrs et réactifs pour traiter les plaintes ? (5.3).

Coordination, complémentarité et apprentissage – Est-ce que l'intervention proposée :

- > Complète la réponse des autorités nationales/locales et des autres organisations humanitaires ? (6.2)
- > Prévoit de partager les leçons apprises et les innovations ? (7.3)

Gestion du personnel et des ressources – Est-ce que l'intervention proposée :

- > Prévoit de soutenir le personnel en développant et en utilisant les compétences nécessaires pour que chacun puisse jouer pleinement son rôle ? (8.3)
- > Utilise la stratégie opérationnelle la plus efficace pour répondre aux besoins prioritaires ? (9.1)
- > Prend en compte l'impact environnemental lié à l'utilisation des ressources locales ? (9.4)
- > Identifie les risques de corruption liés à l'intervention, et la meilleure manière de les gérer ? (9.5)

PROCESSUS – COMMENT ?

Coopération

- > L'intervention proposée s'appuie-t-elle sur des expériences passées ? (7.1)
- > L'intervention proposée est-elle développée de façon conjointe avec des co-exécutants (partenaires, etc.) ? (6.1)

Conformité et cohérence

- > La demande de financement proposée est-elle conforme aux critères (règles des bailleurs, engagements internes, etc.) ? (9.2)
- > Est-ce que le budget proposé est cohérent avec le plan opérationnel proposé et la description associée ? (9.1)

Processus de validation

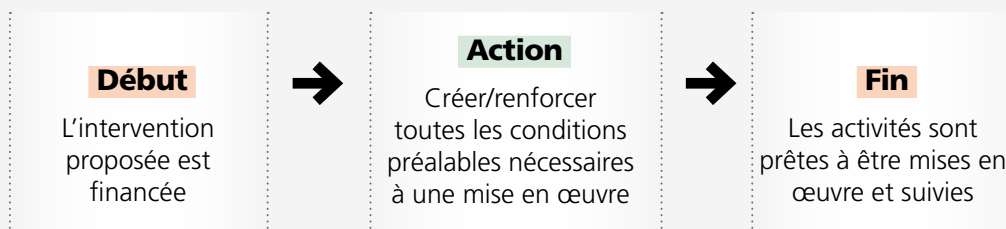
- > Le processus de prise de décision est-il adapté au niveau d'urgence de la situation ? (2.2)

LANCEMENT

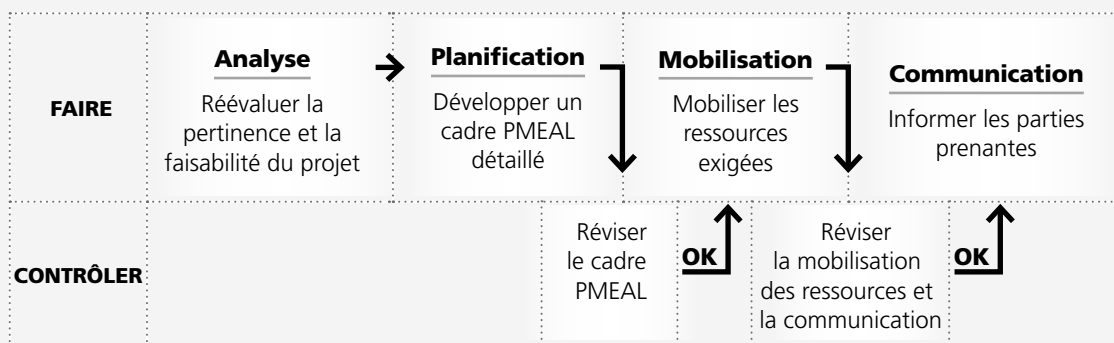
INTRODUCTION

Pourquoi? La phase de lancement crée/renforce toutes les conditions préalables nécessaires à la mise en œuvre optimale des activités.

Quand? La phase de lancement est la quatrième phase du cycle de projet. Elle débute lorsque la réponse proposée est financée. Elle se termine lorsque les activités du projet sont prêtes à être mises en œuvre et qu'un cadre PMEAL (planification, suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage) est en place.



Quoi? La phase de lancement implique a) de réévaluer la pertinence et la faisabilité du projet parce que le contexte volatile peut avoir évolué depuis le développement de la proposition de projet, b) de développer un cadre PMEAL détaillé, c) de mobiliser des ressources (ressources humaines, partenaires, approvisionnement...) et d) de communiquer avec les parties prenantes.



Cette phase comprend deux points de contrôle qualité & redevabilité :

- 4. Lancement** – Le cadre PMEAL (Planification, suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage)
- 5. Lancement** – La mobilisation des ressources et la communication

Qui? Durant une phase de lancement,

- > Les communautés et les personnes affectées par une crise devraient être impliquées dans l'analyse de la réponse proposée et la communication sur le lancement de projet.
- > Le personnel opérationnel et les partenaires potentiels devraient être impliqués dans l'analyse de la réponse proposée, le développement d'un cadre PMEAL détaillé, la mobilisation des ressources et la communication sur le lancement du projet.
- > Les services support (logistique, techniques, RH...) devraient être impliqués dans le partage d'exemples de directives et d'outils utilisés dans des contextes similaires, le développement d'un cadre PMEAL détaillé, la mobilisation de ressources et la communication sur le lancement du projet.



LISTE DE VÉRIFICATION 4. LE CADRE PMEAL (PLANIFICATION, SUIVI, ÉVALUATION, REDEVABILITÉ & APPRENTISSAGE)

CONTENU – QUOI ?

Faisabilité

- > Le projet est-il toujours réaliste et sûr pour les populations ciblées ? (2.1)

Planification

- > Les objectifs sont-ils réalistes et mesurables ? Les activités bien réparties dans le temps ? (2.2)
- > Les ressources sont-elles clairement liées à la mise en œuvre (chronogramme, budget, ressources humaines, etc.) ? (9.3)
- > Des activités sont-elles prévues pour former le personnel conformément aux politiques actuelles de l'organisation ? (8.2)

Organiser le suivi et l'évaluation du projet

Le système de suivi et d'évaluation sera-t-il en mesure de :

- > Suivre les évolutions du contexte et des besoins ? (1.1)
- > Utiliser des sources d'information claires et de vérifier selon la fréquence la plus pertinente les données relatives aux indicateurs retenus ? (1.2)
- > S'assurer que le projet peut s'adapter aux changements des besoins, des capacités et du contexte ? (1.3)
- > Suivre l'évolution des contraintes et leur impact sur l'intervention ? (2.1).
- > Impliquer les parties prenantes nationales et locales ? (6.3)
- > Partager les informations du suivi avec d'autres acteurs ? Dans quelle mesure ? Avec quels moyens de communication ? (6.4)
- > S'assurer que les ressources du projet seront utilisées de façon efficiente et transparente, et que l'organisation respectera les obligations juridiques et fiscales ? (9.2)
- > Contrôler la gestion des ressources (par exemple, les stocks et autres aspects logistiques) et de s'assurer que les ressources sont utilisées aux fins prévues (par exemple, contrôles, enquêtes de suivi post-distribution) ? (9.2)
- > Suivre les dépenses budgétaires ? (9.3)

Des indicateurs sont-ils en place pour suivre et évaluer :

- > La performance du projet ? (2.5) ;
- > L'impact de l'intervention ? (3.1) ;
- > Le renforcement des capacités des chefs locaux et des organisations locales ? (3.3) ;
- > Les potentiels effets négatifs pré-identifiés ? (3.6) ;
- > La pertinence et la performance des mécanismes de coordination ? (6.3)
- > Ces indicateurs sont-ils délimités dans le temps, spécifiques au contexte, atteignables et révisés de façon régulière ? (2.1)

Mettre en place des mécanismes de redevabilité

- > Les mécanismes participatifs garantiront-ils une participation représentative et inclusive, ainsi que l'implication des communautés et des personnes affectées par la crise durant la mise en œuvre ? (4.3)
- > Les mécanismes participatifs rendront-ils possible et encourageront-ils le fait que les communautés et les personnes affectées par la crise expriment leur degré de satisfaction ? (4.4)
- > Le mécanisme de traitement des plaintes sera-t-il efficace en ce qui concerne : - son périmètre ? – les modalités de dépôt et de réception des plaintes ? – les modalités d'enregistrement ? – les calendriers de traitement et de réponse en fonction du type de plaintes ? – le/la personne(s) en charge de la gestion des plaintes (réception, traitement, etc.) – les réponses aux plaintes (mesures, sanctions, signalements, modification de l'intervention, etc.) ? – le suivi du mécanisme de plaintes ? (5.2/3)

Faciliter l'apprentissage par les leçons apprises

- > Existe-t-il un mécanisme pour favoriser les innovations potentielles et les leçons apprises ? (7.2)

PROCESSUS – COMMENT ?

Collectif

- > Le cadre PMEAL a-t-il été mis en place avec les partenaires (potentiels) et le personnel support ? (9.2)
- > Les représentants des populations cibles ont-ils été consultés ? (4.3)

Appropriation

- > Le personnel et le(s) partenaire(s) (potentiels) ont-ils été formés au cadre PMEAL en place ? (8.3)



LISTE DE VÉRIFICATION 5. LA MOBILISATION DES RESSOURCES ET LA COMMUNICATION

CONTENU – QUOI ?

Ressources

- > Des processus de prise de décision clairs sont-ils en place au niveau des dépenses ? (9.1)
- > Les achats de services et de biens passent-ils par un processus d'appel d'offres concurrentiel ? (9.1)
- > L'impact négatif potentiel de l'intervention sur l'environnement est-il pris en compte ? (9.4)

Personnel

- > Des indicateurs d'objectifs et de performance sont-ils convenus collectivement ? (8.1)

Existe-t-il un mécanisme de briefing pour :

- > S'assurer que le personnel respecte le mandat et les valeurs de l'organisation ? (8.1)
- > S'assurer que les politiques de l'organisation sont respectées par le personnel ? (8.2)
- > Identifier les besoins supplémentaires en matière de renforcement des capacités du personnel (non couverts par le système en place) ? (8.3)

Coordination

- > Les rôles et responsabilités sont-ils clairs au sein du personnel et des partenaires (potentiels) ? (6.2)
- > Des accords de partenariat clairs ont-ils été signés avec les partenaires (potentiels) et des protocoles d'entente avec les autorités pertinentes ? (6.2)
- > Existe-t-il des mécanismes de coordination auxquels le projet devrait participer ? Comment le projet se coordonne-t-il avec les autres acteurs ? (6.3)

Communication

- > Des mécanismes et des canaux de communication sont-ils prévus pour partager les informations avec les communautés et les personnes affectées par la crise, les autorités, les partenaires et les autres parties prenantes pertinentes ? (6.4)

PROCESSUS – COMMENT ?

Inclusif

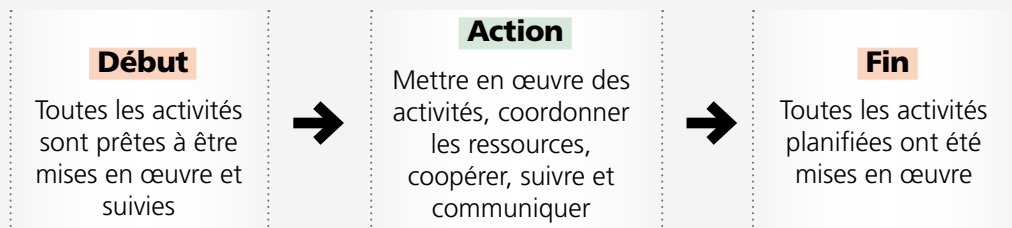
- > L'information relative à l'organisation et à l'intervention est-elle fournie de manière accessible et adaptée aux différents groupes affectés ? (4.1)

MISE EN ŒUVRE ET SUIVI

INTRODUCTION

Pourquoi? La phase de mise en œuvre garantit que les activités prévues sont réalisées et atteignent les résultats escomptés pour les communautés et les personnes affectées par une crise.

Quand? La phase de mise en œuvre et de suivi est la cinquième phase du cycle de projet. Elle débute lorsque les activités du projet sont prêtes à être mises en œuvre et qu'un cadre PMEAL est mis en place. Elle se termine lorsque toutes les activités planifiées ont été mises en œuvre.



Quoi? Le volet mise en œuvre et suivi comprend principalement la mise en œuvre des activités, la coordination des ressources, la coopération avec les parties prenantes, le suivi et la communication.

Cette phase comprend deux points de contrôle qualité & redevabilité :

6. Mise en œuvre et suivi – Les besoins en information du projet

7. Mise en œuvre et suivi – La prise de décision pour le projet

Les deux listes de vérification proposées pour la phase de mise en œuvre se concentrent sur le contrôle régulier de la manière dont le système de suivi en place 1. Répond aux besoins en information du projet. 2. Soutient l'équipe projet en prenant des décisions éclairées pour ajuster le projet si nécessaire.

! Important

- > Pour le COMPAS, le suivi est réalisé durant la mise en œuvre du projet.
- > Le suivi est un processus continu organisé autour des quatre étapes du Cycle Deming (ou 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.

Qui? Durant une phase de mise en œuvre et de suivi,

- > Les communautés et les personnes affectées par la crise devraient participer à la mise en œuvre des activités, exprimer leur opinion sur l'intervention et recevoir des informations pertinentes et en temps voulu.
- > Le personnel opérationnel et les partenaires potentiels devraient être impliqués dans la mise en œuvre et/ou la coordination des activités ; la gestion des ressources (financières, logistiques, techniques...) ; le pilotage de l'intervention ; la coopération directe avec les parties prenantes et la communication sur le projet.
- > Les services support (logistique, techniques, RH...) devraient être impliqués dans la fourniture des supports demandés, l'appui au pilotage du projet et le soutien à la communication sur le projet.



LISTE DE VÉRIFICATION 6. SUIVI – LES BESOINS EN INFORMATION DU PROJET

CONTENU – QUOI ?

- Informations prioritaires**
> Comment vous assurez-vous que seules des informations utiles sont collectées ? (2.5)
- Ressources**
> Comment suivrez-vous les risques de corruption ? (9.5)
- Capacités locales**
> Comment suivrez-vous les évolutions des capacités des chefs locaux et des organisations locales (3.1).
> Comment suivrez-vous l'amélioration de la résilience des communautés et des personnes affectées par la crise ? (3.1).
- Participation**
> Comment suivrez-vous la participation et l'implication des communautés et des personnes affectées par la crise ? (4.3)
> Comment suivrez-vous le degré de satisfaction des communautés et des personnes affectées par la crise ? (4.4)
> Comment consulterez-vous les communautés et les personnes affectées par la crise en ce qui concerne leur confiance et leur satisfaction par rapport aux mécanismes de plaintes ? (5.3)
- Apprentissage**
> Comment allez-vous tirer des leçons de ce projet (par exemple, l'auto-évaluation, les retours et discussions de groupe, l'évaluation externe, etc.) ? (7.2)

PROCESSUS – COMMENT ?

- Flexibilité**
> Comment adapterez-vous les mécanismes de participation aux évolutions du contexte ? (4.3)
- Implication** – Comment vous assurez-vous que :
> Toutes les personnes et les communautés affectées par la crise sont informées du mécanisme de collecte des données (moyens, utilisation, objectif, etc.) ? (4.2)
> Les groupes marginalisés et vulnérables sont impliqués dans les mécanismes de collecte des données ? (4.3)
> Les différents groupes d'âge, genre et diversité sont bien représentés dans les mécanismes de collecte des données, en particulier pour les enquêtes de perception des bénéficiaires ? (4.3)



LISTE DE VÉRIFICATION 7. SUIVI – LA PRISE DE DECISION POUR LE PROJET

CONTENU – QUOI ?

Résultats

- > Quels sont les degrés de réalisation des activités, produits et résultats de l'intervention ? (2.5)
- > Quelles sont les valeurs des indicateurs de suivi des effets négatifs ? (3.6)
- > Quel est le degré de satisfaction des communautés et des personnes affectées par la crise ? (4.4)

Ressources

- > Observe-t-on une mauvaise gestion ou utilisation des ressources ? (9.2)
- > Quel est l'impact environnemental de l'intervention dû à l'utilisation des ressources locales et naturelles ? (9.4)
- > Quelle est la situation en matière de risques de corruption ? (9.5)

Contexte

- > Quelles sont les principales évolutions du contexte ? (1.1)
- > Les besoins, risques et capacités ont-ils changé ? Ces nouveaux besoins sont-ils à cibler ; ces nouveaux risques et capacités sont-ils à prendre en compte ? (1.2)
- > Comment les contraintes ont-elles évolué ? (2.1)
- > Comment les conditions nécessaires au retrait et/ou à la transition ont-elles évolué ? (3.4)

Participation & coopération

- > Quel est le niveau de participation et d'implication des populations ciblées ? (4.3)
- > Dans quelle mesure l'intervention actuelle est-elle complémentaire avec la réponse des autorités locales/nationales et d'autres organisations humanitaires ? (6.2)
- > Quelles sont les valeurs des indicateurs du mécanisme de coordination ? (6.3)

Actions

- > Résumé : Quels problèmes et quels succès rencontrez-vous ? Pourquoi ? (7.2)
- > Décisions : Comment l'intervention devrait-elle être ajustée (actions correctives spécifiques, modification de volets du projet, etc.) pour répondre à l'évolution de la situation ? (2.5)

PROCESSUS – COMMENT ?

Analyse des données et ajustement du projet

- > Comment prenez-vous des décisions et comment agissez-vous sans retard injustifié ? (2.2)

Informations – Comment :

- > Informerez-vous les communautés sur les changements par rapport à vos engagements initiaux ? (4.2)
- > Partagerez-vous les principales informations et leçons apprises liées à la corruption avec les parties prenantes pertinentes ? (9.5)

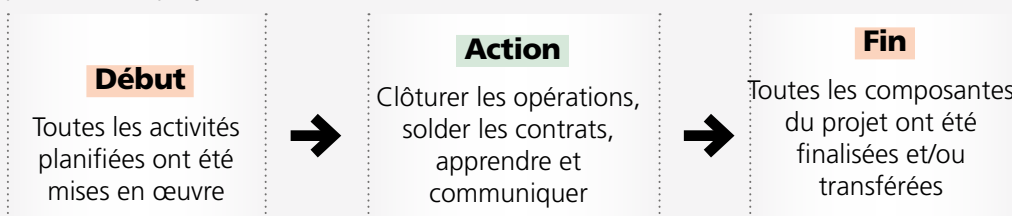
CLÔTURE DU PROJET

INTRODUCTION

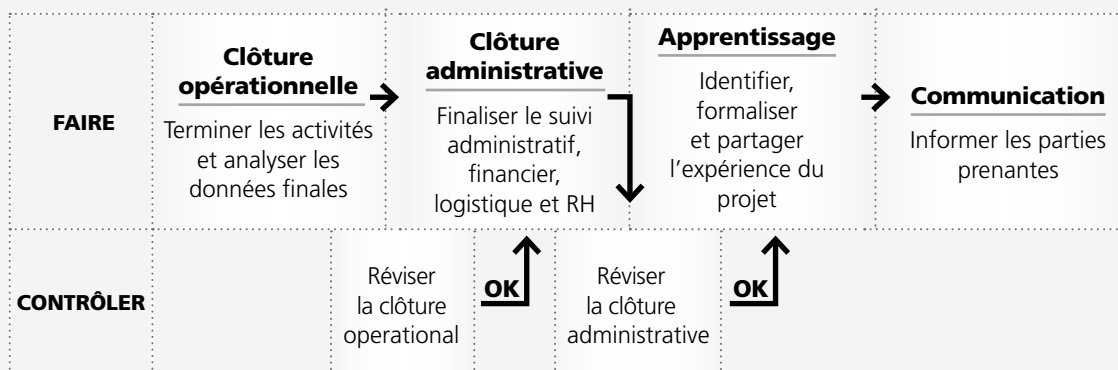
Pourquoi ? La phase de clôture du projet confirme l'achèvement des activités, identifie le niveau des changements atteints, facilite l'apprentissage issu de l'expérience terrain et permet la clôture de tout dossier contractuel en accord avec le droit national, les règles des bailleurs et les règlementations internes.

Durant la phase de clôture du projet, les organisations peuvent décider : 1. De terminer les activités du projet (parce que le projet a atteint son objectif et/ou que les besoins des personnes ont été satisfaits) ; 2. D'étendre les activités du projet en les transférant à une autre organisation ou à la population affectée, ou en faisant en sorte que les autorités en reprennent la responsabilité ; ou 3. De débiter un nouveau projet (parce que de nouveaux besoins sont apparus ou que le projet n'a pas atteint ses objectifs).

Quand ? La phase de clôture du projet est la sixième phase du cycle de projet. Elle débute lorsque toutes les activités planifiées ont été mises en œuvre. Elle se termine lorsque toutes les composantes du projet ont été finalisées et/ou transférées.



Quoi ? Cette phase implique principalement la clôture opérationnelle (fin des activités et du suivi), la clôture administrative (financière, logistique, RH...), l'apprentissage, ainsi que la communication interne et externe.



Cette phase comprend deux points de contrôle de qualité & redevabilité :

- 8. Clôture** – La clôture opérationnelle
- 9. Clôture** – La clôture administrative

Qui ? Durant une phase de clôture de projet,

- > Les communautés et les personnes affectées par la crise devraient participer à la dernière collecte et analyse des données, aux initiatives de leçons apprises et à l'événement final de communication.
- > Le personnel opérationnel et les partenaires potentiels devraient être impliqués dans la dernière collecte et analyse des données, un atelier de leçons apprises, la dernière révision du projet, une évaluation finale (le cas échéant), l'archivage du projet et le partage des informations (par exemple, la fin du reporting).
- > Les services support (logistique, techniques, RH...) devraient être impliqués dans l'appui à la dernière collecte et analyse des données, l'atelier de leçons apprises, une évaluation finale (le cas échéant) et la clôture de tout dossier contractuel conformément au droit national, aux règles des bailleurs et aux règlementations internes.



LISTE DE VÉRIFICATION 8. CLÔTURE OPERATIONNELLE

CONTENU – QUOI ?

Résultats

- > Quelles sont les valeurs finales des indicateurs de performance ? Comment pouvez-vous justifier les lacunes ? (2.5)
- > Quel est le niveau de satisfaction des personnes et des communautés par rapport au projet ? (4.4)
- > Quels ont été les effets du projet sur la résilience des communautés et des personnes affectées ? (3.1)
- > Quelles sont les capacités des chefs locaux et des organisations locales pour répondre à l'éventualité de nouvelles crises ? (3.3)
- > Des effets négatifs sont-ils dus au projet ? Si c'est le cas, quelles mesures (réparation, compensation) ont été prises au moment de clôturer le programme ? (3.6)
- > Quelles mesures ont été prises si un impact négatif sur l'environnement a été constaté en raison de l'utilisation de ressources locales et naturelles ? (9.4)

Futur

- > De nouveaux besoins émergent-ils au moment de clôturer le programme ? Si c'est le cas, quels sont-ils ? (1.2)
- > Un nouveau projet devrait-il être développé ? Si c'est le cas, expliquez les principales raisons ? (1.3)
- > Des diagnostics des risques et des plans de préparation communautaires ont-ils été mis à jour pour orienter les futures activités ? (3.2)

PROCESSUS – COMMENT ?

Prise de décision

- > Comment la décision de clore le projet est-elle prise ? Quel est le rôle des communautés dans le cadre de ce processus de prise de décision ? (4.3)

Analyse

- > Les communautés et les personnes affectées par la crise sont-elles impliquées dans l'évaluation finale des résultats du projet ? (4.3)

Information

- > L'information liée aux résultats finaux du projet est-elle communiquée de façon accessible et adaptée aux différents groupes affectés ? (4.1)
- > Les points de vue des personnes affectées par la crise, y compris les plus vulnérables et marginalisées, sont-ils recherchés et utilisés pour évaluer les résultats finaux du projet ? (4.4)



LISTE DE VÉRIFICATION 9. CLÔTURE ADMINISTRATIVE

CONTENU – QUOI ?

Ressources

- > Toutes les dépenses ont-elles été suivies et rapportées par rapport au budget ? (9.3)
- > Tous les actifs et toutes les ressources qui restent ont-ils été donnés, vendus ou restitués de façon responsable ? (9.1)

Personnel

- > Une évaluation finale a-t-elle été réalisée et une bonne performance constatée ? (8.1)
- > Le personnel a-t-il été soutenu grâce à des procédures de recherche d'emploi ? (8.3)
- > Les retours du personnel ont-ils été pris en compte dans le processus d'apprentissage organisationnel ? (7.2)

Conformité

- > Le droit du travail du pays a-t-il été respecté au moment de clôturer les contrats (ressources, locations, etc.) ? (8.1)

Reporting

- > Des rapports financiers ont-ils été compilés ? Sont-ils cohérents par rapport aux résultats opérationnels ? (9.3)
- > Avez-vous été capables de démontrer que les ressources ont été utilisées à bon escient, de façon efficiente et avec un effet positif ? (9.2)

PROCESSUS – COMMENT ?

Anticipation

- > La clôture du projet a-t-elle été anticipée avec un plan et un budget pré-identifiés ? (2.2)

Information

- > Un événement d'équipe final a-t-il été organisé pour reconnaître le travail accompli collectivement ? (8.1)



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 résultats¹⁶ ».

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.

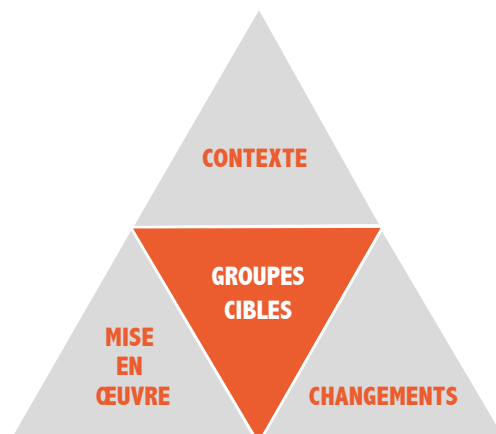
Suivi - Le projet est-il bien mis en œuvre et bien adapté aux besoins et au contexte ?

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.



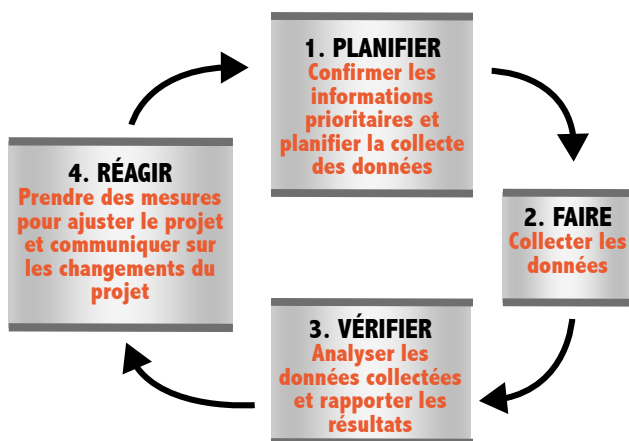
¹⁶ Fédération internationale de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, Planification de projet / programme – Manuel d'orientation, p. 11. <http://www.ifrc.org/Global/Publications/monitoring/PPP-Guidance-Manual-FR.pdf>

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 possible¹⁷

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*¹⁸.

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

¹⁸ *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*¹⁹ ».

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)*²⁰ ».

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.

¹⁹ Norme humanitaire fondamentale, p. 19

²⁰ 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
Phase préliminaire	
Diagnostic initial	<ul style="list-style-type: none"> > Termes de référence. > Méthode et outils de collecte des données et d'analyse des données. > Modèle de rapport de diagnostic initial
Conception	<p>Document de projet, comprenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> > Diagramme de théorie du changement et/ou arbre à problèmes/objectifs. > Cadre logique > Analyse des parties prenantes > Plan de travail > Organigramme > Calculs des bénéficiaires > Cadre de qualité et de redevabilité > Formulaire budgétaire
Lancement	<ul style="list-style-type: none"> > 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. > Cadre opérationnel > Cadre de redevabilité > Accords formels (ressources formelles ; partenariat ; protocole d'accord ; etc.) > Termes de référence pour un comité de pilotage du projet > Support(s) de communication du projet > Tableaux de suivi
Mise en œuvre et suivi	<ul style="list-style-type: none"> > Planification du projet mis à jour > Modèles et processus de reporting interne et externe > Plan de sortie/continuité > Planning par scénarios et suivi > Indicateurs sentinelles
Clôture	<ul style="list-style-type: none"> > Une liste de vérification de clôture du projet > Un modèle de document pour les leçons apprises > Un modèle de liste de classement

! Important

- Cette liste d'outils proposés n'est pas exhaustive et peut être complétée avec d'autres initiatives²¹.
- 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.

²¹ 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
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 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.
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 les liens que vous avez avec eux. > S’assurer que votre 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 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

> 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

> 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

- > Standard essentiel 3 : évaluation

PHASE DE CONCEPTION

BONNES PRATIQUES - IL FAUDRAIT...

CRITÈRES DE QUALITÉ	BONNES PRATIQUES
1. La réponse humanitaire est adaptée et appropriée	> 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	> 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	> 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.
4. La réponse humanitaire est fondée sur la communication, la participation et les retours d'information	> 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	> 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.
6. La réponse humanitaire est coordonnée et complémentaire	> 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	> S'assurer que vous intégrez les leçons apprises d'autres projets dans votre 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	> 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	> 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

> 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

- > 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
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. De la mise en œuvre. 3. Du contexte. 4. Des besoins.
2. La réponse humanitaire est efficace et fournie à temps	<ul style="list-style-type: none"> > Inclure les standards techniques comme Sphère. > 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 populations 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 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 plaintes reçues pour évaluer l'utilisation et l'efficacité du mécanisme de plaintes. > 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.).
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 vous partagez l'apprentissage et les décisions liées aux changements avec les personnes affectées par la 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.

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 projet²².

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>

²² 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 É R

PLANIFICATION ET SUIVI PAR SCÉNARIOS – GÉRER LES PROJETS DANS UN CONTEXTE CHANGEANT²³

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.

²³ 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 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.

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 :

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>



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>	



ÉVALUER

E V A ÉVALUER R

É V A L U A T I O N

AVONS-NOUS PESÉ DE FAÇON POSITIVE SUR LA SITUATION ?
AVONS-NOUS ACCOMPLI CELA DE LA MEILLEURE FAÇON POSSIBLE ?²⁹

INTRODUCTION

▲ Pourquoi l'évaluation est importante

L'évaluation peut venir en soutien à la qualité, à l'apprentissage et à la redevabilité. Dans des contextes complexes, l'évaluation constitue une opportunité pour faire le point sur ce qui a fonctionné ou non, et pourquoi. Elle est la base de l'apprentissage et de l'amélioration, ainsi qu'une manière concrète d'améliorer la qualité du travail et d'augmenter la redevabilité envers les personnes et les communautés, le personnel et les bailleurs.

Elle diffère d'autres processus d'apprentissage car elle 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*³⁰.

En s'appuyant sur le *Guide de l'évaluation de l'action humanitaire* (ALNAP), le COMPAS indique comment la Norme humanitaire fondamentale (CHS) peut venir en appui à des évaluations de bonne qualité et fiables.

Cette section « évaluation » est organisée en deux parties :

- L'introduction souligne comment la Norme humanitaire fondamentale (CHS) peut aider à définir des critères d'évaluation et à mettre en œuvre le cycle d'évaluation.
- Des directives pratiques sont fournies pour aider à l'identification des questions clés de l'évaluation et des informations connexes qui devront être collectées.

²⁹ Guide de l'évaluation de l'action humanitaire – ALNAP – p. 14

³⁰ Guide de l'évaluation de l'action humanitaire – ALNAP – p. 27.

Cette section s'adresse :

- Aux commanditaires de l'évaluation, afin de les aider à concevoir le processus d'évaluation.
- Aux personnes qui s'engagent dans une évaluation, afin de les aider à la préparer et à la réaliser.

Pour plus d'informations sur la pratique et la théorie de l'évaluation, voir le *Guide de l'évaluation de l'action humanitaire* (ALNAP) - <http://www.alnap.org/resource/23592>

▲ Les critères d'évaluation

Quels référentiels existent en matière d'évaluation ?

Le référentiel le plus couramment utilisé pour les évaluations dans le secteur de l'aide internationale est celui de l'OCDE/CAD. Initialement développé pour le secteur du développement, il s'appuie sur cinq critères auxquels ont été ajoutés deux critères spécifiques aux contextes humanitaires :

1. **Pertinence** – dans quelle mesure une activité humanitaire correspond aux priorités et aux politiques du groupe cible, des partenaires ou des bailleurs.
2. **Efficacité** – dans quelle mesure une activité humanitaire atteint ses objectifs.
3. **Efficience** – le ratio entre les produits - qualitatifs et quantitatifs – et les ressources utilisées/intrants.
4. **Impact** – l'effet positif et négatif, direct ou indirect, intentionnel ou non d'une intervention.
5. **Durabilité** – si les bénéficiaires de l'activité sont susceptibles de se prolonger une fois que le bailleur aura cessé son financement.
6. **Couverture** – dans quelle mesure les principaux groupes de population confrontés à des souffrances qui mettent en péril leur existence ont été atteints par l'action humanitaire.
7. **Cohérence** – dans quelle mesure les politiques sécuritaires, développementales, commerciales et militaires ainsi que les politiques humanitaires, sont cohérentes et prennent en compte les considérations relatives à l'action humanitaire et aux droits de l'Homme.

D'autres référentiels d'évaluation peuvent être utilisés pour compléter les critères de l'OCDE-CAD lorsque cela est approprié ou demandé, comme la Norme humanitaire fondamentale (CHS) et d'autres référentiels normatifs comme le droit international humanitaire, des standards propres à des secteurs ou des lignes directrices d'organisation.

Pourquoi utiliser la Norme humanitaire fondamentale (CHS) pour une évaluation ?

La Norme humanitaire fondamentale (CHS) peut être utilisée parce que l'agence commanditaire s'est formellement engagée à la respecter. Cela présentera les avantages suivants :

- Elle facilitera l'acceptation de l'évaluation en interne, car les équipes projet y seront déjà familiarisées et comprendront les critères utilisés pour l'évaluation.
- Si l'agence commanditaire a développé son cadre PMEAL à partir de la Norme humanitaire fondamentale (CHS) ou met en œuvre le COMPAS au sein de l'ensemble de son organisation, les données issues des processus du projet, et en particulier du suivi, pourront être directement utilisées comme des informations clés pour le processus d'évaluation.

ÉVALUER

- De plus, l'utilisation systématique du même cadre pour les évaluations peut faciliter l'analyse croisée et jeter les bases d'une méta-analyse.
- Enfin, elle peut également être utilisée pour tout processus de vérification en liens avec la Norme humanitaire fondamentale (CHS).

Toutefois, l'utilisation du CHS pour l'évaluation peut également apporter de la valeur ajoutée à un processus d'évaluation unique :

- Les critères de l'OCDE-CAD sont parfois difficiles à utiliser. L'un des avantages des critères de qualité du CHS est leur formulation sous la forme de phrases. Cela peut être plus facile à utiliser que les concepts, en particulier au sein d'une équipe et d'un groupe de parties prenantes diverses.
- Après avoir consulté les bailleurs, les organisations humanitaires, les équipes terrain et les populations affectées, il est devenu évident qu'un certain nombre de concepts, lesquels sont très importants pour la qualité et la redevabilité d'un projet, n'ont pas été traités par les critères de l'OCDE-CAD (participation, apprentissage...). La Norme humanitaire fondamentale (CHS) complète les critères de l'OCDE-CAD avec ces importants concepts additionnels.

Comment lier la Norme humanitaire fondamentale (CHS) avec les critères de l'OCDE-CAD ?

Chaque critère de l'OCDE-CAD est intégré dans un ou plus des neuf critères qualité CHS, rendant ainsi son utilisation conforme aux bonnes pratiques du secteur. Le tableau ci-dessous souligne les liens entre les neuf critères qualité CHS et les sept critères de l'OCDE-CAD.

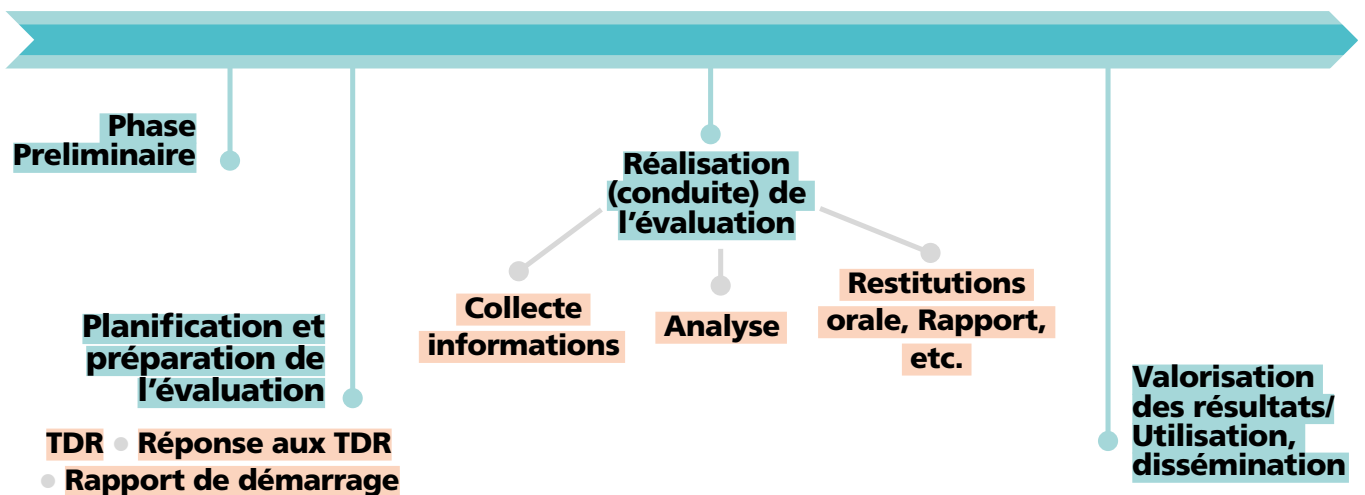
CRITÈRES DE QUALITÉ DU CHS	CRITÈRES DE L'OCDE-CAD						
	PERTINENCE	EFFICACITÉ	EFFICIENCE	IMPACT	DURABILITÉ	COUVERTURE	COHÉRENCE
1. La réponse humanitaire est adaptée et appropriée	■					■	
2. La réponse humanitaire est efficace et fournie à temps		■				■	
3. La réponse humanitaire renforce les capacités locales et évite les effets négatifs				■	■		
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	■		■		■	■	■
7. Les acteurs humanitaires apprennent et s'améliorent de façon continue				■			■
8. Le personnel est soutenu pour réaliser son travail efficacement et est traité de façon juste et équitable		■					■
9. Les ressources sont gérées et utilisées de façon responsable et pour l'usage prévu			■	■			■

Légende : ■ Tout à fait pertinente par rapport à ce critère de l'OCDE-CAD ■ Partiellement pertinent. ■ Pas de pertinence particulière.

Le cycle d'évaluation

Le cycle d'évaluation comprend quatre étapes principales : 1. La phase préliminaire. 2. La planification et la préparation de l'évaluation. 3. La mise en œuvre de l'évaluation. 4. L'utilisation / la diffusion des résultats.

PRINCIPALES PHASES D'UNE ÉVALUATION



Phase préliminaire - Cette phase amène à la décision de réaliser ou non une évaluation. Elle consiste principalement à analyser rapidement les besoins, les risques et les opportunités d'une possible évaluation de manière à prendre une décision fondée et réfléchie.

Les neuf critères qualité du CHS peuvent être utilisés durant cette phase pour **évaluer la situation de façon rapide et, par conséquent, contribuer à une prise de décision étayée pour lancer (ou non) l'évaluation.**

Planification et préparation de l'évaluation – Cette phase se conclut par la rédaction des termes de référence de l'évaluation et la composition de l'équipe qui sera chargée de réaliser l'évaluation. Elle se focalise sur les moyens de la mission d'évaluation et la manière dont elle sera conduite (qui, quoi, pourquoi, comment).

! Important Durant cette phase, les questions d'évaluation sont identifiées et les critères d'évaluation confirmés. Evitez de commencer par les critères et de choisir ensuite des questions pour chacun d'eux, en raison du caractère limité des ressources mais aussi parce qu'une évaluation doit se focaliser sur les besoins des utilisateurs³¹. Tous les éléments du référentiel d'évaluation du CHS peuvent être utilisés, même si toutes les évaluations n'utilisent pas tous les critères. Les évaluations peuvent utiliser seulement quelques critères du fait de la priorisation ou des contraintes liées aux ressources.

³¹ ALNAP, Humanitarian evaluation guide, p. 115

Les neuf critères qualité du CHS peuvent être utilisés durant cette phase pour :

- **Fournir un bref aperçu des critères généraux et/ou prioriser quelques critères à analyser en détail durant l'évaluation** – L'outil proposé sous le nom de « Bilan de santé projet » par le COMPAS peut être utilisé pour collecter les points de vue des différentes parties prenantes sur la situation générale du projet et identifier quels critères devront être priorisés en vue d'une analyse plus détaillée.
- **Confirmer les questions d'évaluation** – Les directives et recommandations d'évaluation proposées dans le COMPAS peuvent aider à confirmer les questions d'évaluation et à donner des exemples d'informations connexes à collecter.

Mise en œuvre de l'évaluation – Cette phase concerne la mise en œuvre de la mission d'évaluation et se conclut par la rédaction du rapport d'évaluation. Elle comprend deux composantes en interaction : la collecte et l'analyse des informations d'une part, la synthèse et la présentation des résultats d'une autre.

Les neuf critères qualité du CHS peuvent être utilisés durant cette phase pour **aider à développer les outils de collecte des données (par exemple, en utilisant les critères qualité du CHS pour compléter/confirmer les questionnaires) mais aussi structurer l'analyse et la présentation des résultats.**

Utilisation de l'évaluation – Cette phase porte sur la redevabilité et l'apprentissage qui est l'objectif global du processus d'évaluation. Elle consiste à présenter les résultats, et potentiellement à les publier, distribuer et diffuser (en interne et/ou de façon publique). Elle se focalise sur le fait de planifier comment les leçons apprises peuvent être prises en compte et sur la manière dont leur mise en œuvre peut être suivie.

Les neuf critères qualité du CHS peuvent être utilisés durant cette phase pour structurer l'évaluation et prendre des décisions sur les changements à réaliser sur le projet. Cette structuration peut faciliter la comparaison des évaluations au sein d'une organisation ou entre partenaires, et faciliter l'analyse dans le cadre de méta-évaluations.

FICHES PRATIQUES ET OUTILS

Cette section est divisée selon les neuf critères qualité, avec une page par critère. Pour chaque critère, on trouve : une introduction sous l'angle d'une évaluation, une série de questions d'évaluation proposées et les informations associées à collecter, ainsi qu'un rappel des processus CHS qui peuvent être utilisés pour analyser/comprendre les résultats.

1. LA RÉPONSE HUMANITAIRE EST ADAPTÉE ET APPROPRIÉE

Évaluer si la réponse humanitaire est adaptée et appropriée signifie mesurer dans quelle mesure elle est bien conçue pour répondre aux besoins locaux et aux spécificités du contexte. Cela comprend la question de la couverture, ce qui implique d'évaluer dans quelle mesure la réponse humanitaire a répondu aux besoins des principaux groupes de population présentant des besoins aigus. La pertinence et le caractère approprié de la réponse sont étroitement liés à la question de l'efficacité de la réponse et au niveau d'engagement avec les communautés, deux éléments sur lesquels ils ont un impact direct.

LES QUESTIONS ÉVALUATIVES CLÉS ET LES INFORMATIONS ASSOCIÉES À COLLECTER:

1. Dans quelle mesure l'intervention humanitaire est-elle adaptée aux caractéristiques (culturelles, politiques, etc.) du contexte et à la manière dont elles évoluent ?

- > Le niveau de participation des communautés et des personnes affectées par la crise dans les activités de l'intervention
- > Le niveau d'acceptation de l'intervention humanitaire par les principales parties prenantes locales
- > Les ajustements faits pour adapter la réponse aux caractéristiques (culturelles, politiques, etc.) du contexte
- > Les ajustements faits pour adapter la réponse aux changements potentiels du contexte (et l'analyse qui en est faite)

2. Dans quelle mesure les besoins ciblés correspondent-ils aux besoins prioritaires «réels» ?

- > La perception que se font les communautés et les personnes affectées par la crise de la prise en compte de leurs besoins spécifiques dans l'intervention
- > Dans quelle mesure les capacités des personnes ayant besoin d'aide et/ou de protection ont été prises en compte
- > Les ajustements faits pour adapter la réponse aux changements potentiels des besoins (et l'analyse qui en est faite)

3. Dans quelle mesure l'aide et la protection fournies correspondent-elles à l'évaluation des risques, des vulnérabilités et des besoins ?

- > La cohérence entre la stratégie de réponse et l'évaluation des risques, des vulnérabilités et des besoins
- > L'existence de risques, vulnérabilités et besoins non couverts

DOMAINES POTENTIELS D'ANALYSE ET DE RECOMMANDATIONS

Actions clés	Responsabilités organisationnelles
1. Une analyse systématique, objective et continue du contexte et des parties prenantes a-t-elle été réalisée et régulièrement mise à jour ?	4. Les politiques en place s'engagent-elles à fournir une aide impartiale fondée sur les besoins et les capacités des communautés et des personnes affectées par la crise ?
2. L'intervention a-t-elle été conçue et mise en œuvre à partir d'un diagnostic impartial des besoins et des risques, ainsi que d'un diagnostic des vulnérabilités et des capacités des différents groupes ?	5. Les politiques en place définissent-elles des engagements qui prennent en compte la diversité des communautés, notamment celles des personnes défavorisées ou marginalisées, et qui favorisent la collecte des données désagrégées ?
3. L'intervention était-elle adaptée aux évolutions des besoins, des capacités et des contextes ?	6. Des processus sont-ils en place pour garantir une analyse continue appropriée du contexte ?

2. LA RÉPONSE HUMANITAIRE EST-ELLE EFFICACE ET FOURNIE À TEMPS ?

Évaluer si la réponse humanitaire est efficace signifie mesurer dans quelle mesure elle atteint son objectif ou si l'on peut s'attendre à ce que cela soit le cas en se fondant sur les produits. La question du respect des délais est particulièrement importante en situation d'urgence.

LES QUESTIONS ÉVALUATIVES CLÉS ET LES INFORMATIONS ASSOCIÉES À COLLECTER:

1. Dans quelle mesure l'intervention humanitaire atteint-elle ses objectifs ?

- > Les tendances des besoins ciblés (taux de nutrition, morbidité, etc.) pour les différents groupes de population (suivi des données, données relatives à la santé publique, etc.)
- > La perception que les communautés et les personnes affectées par la crise se font de la manière dont leurs besoins ont évolué et de l'efficacité de l'intervention
- > Le niveau d'atteinte des objectifs et résultats attendus (suivi des données)

2. Dans quelle mesure l'aide fournie l'est-elle en temps voulu ?

- > Le niveau et la gravité des besoins non couverts pour des raisons de délai
- > L'adaptation des activités aux calendriers locaux (saisons, calendrier agricole, etc.)
- > Les retards de la mise en œuvre par rapport au programme prévu (suivi des données)

3. Dans quelle mesure la stratégie de réponse (approche générale et activités) est-elle appropriée pour les résultats attendus ?

- > L'assise factuelle de l'approche retenue (utilisation des bonnes pratiques, référence aux connaissances actuelles du secteur, etc.)
- > Le niveau de participation des communautés dans les activités du programme
- > L'opinion du personnel et des parties prenantes informés par rapport à l'efficacité de la stratégie

DOMAINES POTENTIELS D'ANALYSE ET DE RECOMMANDATIONS

Actions clés	Responsabilités organisationnelles
1. L'intervention a-t-elle été conçue pour gérer les contraintes de façon à ce que l'action proposée soit réaliste et sûre pour les communautés ?	6. Les engagements du programme sont-ils conformes aux capacités de l'organisation ?
2. L'intervention humanitaire a-t-elle été fournie en temps voulu, en prenant des décisions sans retards injustifiés ?	7. Les engagements des documents de politiques garantissent-ils : a. un suivi-évaluation systématique, objectif et continu des activités et de leurs effets ; b. que les données probantes issues du suivi-évaluation sont utilisées pour adapter et améliorer les programmes ; et c. des prises de décision en temps voulu avec des ressources allouées en conséquence.
3. Les besoins non couverts ont-ils été signalés à des organisations dotées de l'expertise et du mandat pertinent, ou bien un plaidoyer a-t-il été mené pour que ces besoins soient pris en charge ?	
4. Les standards techniques pertinents et les bonnes pratiques employées dans le secteur humanitaire ont-ils été utilisés pour planifier et évaluer les programmes ?	
5. Les activités, les produits et les résultats des interventions humanitaires ont-ils été suivis de manière à adapter les programmes et à remédier aux problèmes de qualité du travail ?	

3. LA RÉPONSE HUMANITAIRE RENFORCE-T-ELLE LES CAPACITÉS LOCALES ET ÉVITE-T-ELLE LES EFFETS NÉGATIFS ?

À travers l'évaluation de ce critère, nous essayons d'évaluer les effets plus larges de l'intervention sur les personnes, les groupes de genre et d'âge, les communautés et les institutions. Les impacts peuvent être intentionnels ou non, positifs et négatifs, à grande ou petite échelle (macro et micro). Il s'agit plus précisément d'examiner dans quelle mesure des activités à court-terme sont réalisées tout en prenant en compte des problèmes à plus long terme et interconnectés.

LES QUESTIONS ÉVALUATIVES CLÉS ET LES INFORMATIONS ASSOCIÉES À COLLECTER :

1. Dans quelle mesure les capacités locales sont-elles renforcées par l'intervention ?

- > Les données probantes relatives aux capacités locales renforcées (par exemple, meilleure réponse à une nouvelle catastrophe, résultats d'un diagnostic organisationnel, etc.)
- > La perception que se font les autorités, organisations et chefs locaux impliqués dans la réponse à la crise de toute augmentation de leurs capacités
- > Les tendances des indicateurs liés aux facteurs clés de résilience (contextuels)
- > La perception que se font les communautés et les personnes affectées par la crise par rapport à leurs capacités à surmonter les prochains chocs et stress

2. Tous les éventuels effets négatifs observés peuvent-ils être attribués à l'intervention ? Lesquels et dans quelle mesure ?

- > L'existence, la nature et la gravité des effets négatifs sur l'environnement naturel, les capacités locales, l'équilibre socio-économique, etc. (suivi des données, études spécifiques)
- > La perception que se font le personnel et les parties prenantes clés des potentiels effets négatifs causés par l'intervention humanitaire
- > La perception que se font les populations ciblées des potentiels effets négatifs

3. Dans quelle mesure la stratégie de réponse anticipe-t-elle et atténue-t-elle les risques d'effets négatifs (approche « do no harm » - ne pas nuire) ?

- > La qualité et l'ampleur de l'analyse des risques (diagnostic environnemental, études économiques, etc.)
- > L'existence, la nature et les effets des mesures préventives ou curatives

DOMAINES POTENTIELS D'ANALYSE ET DE RECOMMANDATIONS

Actions clés	Responsabilités organisationnelles
1. Les programmes s'appuyaient-ils sur les capacités locales et étaient-ils conçus pour améliorer la résilience des communautés et des personnes affectées par la crise ?	7. Les politiques, les stratégies et les documents d'orientation sont-ils conçus pour empêcher que les programmes aient des effets négatifs comme, par exemple, l'exploitation et les abus sexuels ou la discrimination des communautés et des personnes affectées par la crise de la part du personnel ; mais aussi pour renforcer les capacités locales ?
2. Les résultats des diagnostics communautaires des dangers et des risques ainsi que des plans de préparation ont-ils été utilisés pour orienter les activités ?	
3. L'intervention a-t-elle contribué au développement du leadership local et des organisations locales en ce qui concerne leurs capacités de premiers intervenants dans l'éventualité de prochaines crises, tout en prenant des mesures pour garantir que les groupes marginalisés et défavorisés sont représentés de façon adéquate ?	
4. Une stratégie de transition ou de sortie a-t-elle été prévue dès les premières phases du programme humanitaire afin de garantir des effets positifs à plus long terme et de réduire les risques de dépendance ?	8. Des systèmes sont-ils en place pour protéger toutes les informations personnelles collectées auprès des communautés et des personnes affectées par la crise et susceptibles de les mettre en danger ?
5. Les programmes conçus et mis en œuvre encourageaient-ils le relèvement précoce suite à une catastrophe et bénéficiaient-ils à l'économie locale ?	
6. Les effets négatifs potentiels ou non intentionnels mais réels ont-ils été identifiés et suivis de mesures en temps voulu et de façon systématique ?	

4. LA RÉPONSE HUMANITAIRE EST-ELLE FONDÉE SUR LA COMMUNICATION, LA PARTICIPATION ET LES RETOURS D'INFORMATION ?

À travers l'évaluation de ce critère, nous mesurons le niveau et la qualité de l'engagement avec les communautés et les personnes affectées par une crise durant l'intervention humanitaire. Cela inclut d'évaluer (1) dans quelle mesure la stratégie d'engagement est pertinente et appropriée et (2) son niveau de mise en œuvre et d'efficacité. La perception et les opinions des communautés et des personnes affectées par une crise revêtent une importance particulière pour évaluer ce critère.

LES QUESTIONS ÉVALUATIVES CLÉS ET LES INFORMATIONS ASSOCIÉES À COLLECTER:

1. Dans quelle mesure la stratégie d'engagement (communication, participation et retours d'information) est-elle pertinente et appropriée au contexte ?

- > La perception que les communautés et les personnes affectées par la crise se font de leur accès aux informations (rapidité, pertinence et clarté)
- > Le niveau de participation des communautés et des personnes affectées par la crise dans les activités de l'intervention (processus de prise de décision, mise en œuvre des activités, suivi-évaluation, etc.)
- > Le niveau d'utilisation des divers outils de communication (caractère approprié des langues utilisées)

2. Dans quelle mesure la stratégie d'engagement (communication, participation et retours d'information) est-elle mise en œuvre et efficace ?

- > La perception que les communautés et les personnes affectées par une crise se font de leurs droits (connaissance de leurs droits, et dans quelle mesure ceux-ci sont respectés)
- > La qualité des relations entre le personnel et la population
- > La perception que les communautés et les personnes affectées par la crise se font de leurs capacités à influencer l'intervention
- > Le degré d'appropriation des activités de l'intervention par les personnes affectées par la crise

DOMAINES POTENTIELS D'ANALYSE ET DE RECOMMANDATIONS

Actions clés	Responsabilités organisationnelles
1. Des informations ont-elles été fournies aux communautés et personnes affectées par la crise à propos de l'organisation, des principes qu'elle respecte, du comportement qu'elle demande à son personnel, des programmes qu'elle met en œuvre et de l'aide qu'elle cherche à apporter ?	5. Des politiques relatives au partage de l'information sont-elles en place, et vont-elles dans le sens d'une culture de la communication « ouverte » ?
2. Ces informations ont-elles été fournies dans des langues, formats et médias facilement compréhensibles, respectueux et culturellement adaptés aux différents membres de la communauté, en particulier les groupes vulnérables et marginalisés ?	6. Des politiques sont-elles en place pour impliquer les communautés et les personnes affectées par la crise, en reflétant les priorités et les risques qu'elles identifient à toutes les phases de l'intervention ?
3. Le caractère inclusif de la représentation a-t-il été assuré, en impliquant la participation et l'engagement des communautés et des personnes affectées par la crise à toutes les phases de l'intervention ?	7. Les communications extérieures, notamment celles destinées à la collecte de fonds, sont-elles précises, éthiques et respectueuses, présentant les communautés et les personnes affectées par la crise comme des êtres humains dignes ?
4. Les communautés et les personnes affectées par la crise ont-elles été encouragées et aidées à faire part de leur niveau de satisfaction par rapport à la qualité et à l'efficacité de l'aide reçue, en accordant une attention particulière au genre, à l'âge et à la diversité des personnes qui donnent leur avis ?	

5. LES PLAINTES SONT-ELLES BIEN ACCUEILLIES ET TRAITÉES ?

Le fait d'évaluer si les plaintes sont bien accueillies et traitées complète l'analyse du niveau et de la qualité de l'implication avec les communautés et les personnes affectées par la crise. Se concentrer sur le mécanisme de plaintes permet de mesurer (1) dans quelle mesure il est pertinent et approprié, mais aussi (2) son niveau de mise en œuvre et d'efficacité.

LES QUESTIONS ÉVALUATIVES CLÉS ET LES INFORMATIONS ASSOCIÉES À COLLECTER:

1. Dans quelle mesure le mécanisme de plaintes est-il pertinent et approprié au contexte ?

- > Le nombre de plaintes enregistrées
- > La perception que les communautés et les personnes affectées par la crise se font de l'accessibilité du mécanisme de plaintes
- > Les ajustements faits pour adapter le mécanisme de plaintes aux spécificités du contexte (langue, média, etc.)

2. Dans quelle mesure le mécanisme de plaintes est-il mis en œuvre et efficace ?

- > Le nombre de plaintes traitées
- > Le niveau de connaissance que les communautés et les personnes affectées par la crise ont du périmètre et du fonctionnement du mécanisme de plaintes
- > Les actions entreprises à la suite du dépôt d'une plainte

DOMAINES POTENTIELS D'ANALYSE ET DE RECOMMANDATIONS

Actions clés	Responsabilités organisationnelles
1. Les communautés et les personnes affectées par la crise ont-elles été consultées sur la conception, la mise en œuvre et le suivi des processus de traitement des plaintes ?	5. Une culture organisationnelle a-t-elle été mise en place de façon à ce que les plaintes soient traitées sérieusement et suivies d'actions conformément aux politiques et aux processus définis ?
2. Les plaintes ont-elles été bien accueillies et acceptées, et a-t-on communiqué sur la manière dont le mécanisme était accessible et sur le périmètre des problématiques qu'il pouvait traiter ?	6. Les communautés et les personnes affectées par la crise sont-elles pleinement informées du comportement attendu de la part du personnel humanitaire, y compris des engagements organisationnels pris en matière de prévention de l'exploitation et des abus sexuels ?
3. Les plaintes ont-elles été gérées en temps voulu, d'une façon juste et adaptée qui priorise la sécurité du plaignant et des personnes affectées à toutes les phases ?	
4. Le processus de traitement des plaintes destiné aux communautés et aux personnes affectées par la crise est-il documenté et en fonctionnement ? Ce processus devrait couvrir le programme, l'exploitation et les abus sexuels, et d'autres formes d'abus de pouvoir.	7. Les plaintes qui n'entrent pas dans le champ de compétences de l'organisation sont-elles signalées à un acteur pertinent de façon cohérente avec les bonnes pratiques ?

6. LA RÉPONSE HUMANITAIRE EST-ELLE COORDONNÉE ET COMPLÉMENTAIRE ?

Évaluer si l'intervention humanitaire est coordonnée et complémentaire implique de mesurer dans quelle mesure les interventions des différents acteurs sont harmonisées, favorisent les synergies, évitent les lacunes, les duplications et la compétition sur les ressources.

LES QUESTIONS ÉVALUATIVES CLÉS ET LES INFORMATIONS ASSOCIÉES À COLLECTER:

1. Dans quelle mesure l'architecture de la coordination et la stratégie collaborative sont-elles pertinentes par rapport au contexte ?

- > La qualité du leadership de la coordination (nationale et/ou internationale)
- > Le niveau de participation des organisations dans les organes et les activités de coordination
- > Les ajustements faits pour adapter l'architecture de la coordination (par exemple, le *leadership* national ou international) et les conditions de la coordination (par exemple, les problématiques liées aux langues) au contexte

2. Dans quelle mesure l'architecture de la coordination et la stratégie collaborative sont-elles mises en œuvre et efficaces ?

- > La quantité et la qualité des informations partagées entre organisations et avec les principales parties prenantes de la réponse
- > La qualité des relations entre organisations humanitaires et vis-à-vis des autres organisations pertinentes
- > Le type et la qualité des activités coordonnées et collaboratives (comme les diagnostics des besoins conjoints, les réponses en consortium, etc.)

3. Dans quelle mesure l'ensemble de la réponse humanitaire répond-il à la diversité des besoins et s'attaque-t-il aux multiples facettes de la situation ?

- > La perception que les communautés et les personnes affectées par la crise se font des lacunes ou des doublons de la réponse
- > L'observation des lacunes ou des doublons dans les zones géographiques ou thématiques

DOMAINES POTENTIELS D'ANALYSE ET DE RECOMMANDATIONS

Actions clés	Responsabilités organisationnelles
1. Les rôles, responsabilités, capacités et intérêts des différentes parties prenantes ont-ils été identifiés ?	5. Les politiques et stratégies comprennent-elles un engagement clair en matière de coordination et de collaboration avec les autres acteurs, y compris les autorités nationales et locales, sans compromettre les principes humanitaires ?
2. L'intervention humanitaire a-t-elle été conçue pour compléter celle des autorités nationales et locales ainsi que celles des autres organisations humanitaires ?	6. Le travail avec les partenaires est-il régi par des accords clairs et cohérents qui respectent le mandat, les obligations et l'indépendance de chaque partenaire, tout en reconnaissant les contraintes et les engagements de chacun ?
3. La participation aux structures de coordination pertinentes et la collaboration avec d'autres organisations ont-elles été garanties de manière à minimiser les demandes auprès des communautés et à maximiser la couverture et la fourniture des services de la réponse humanitaire dans son ensemble ?	
4. Les informations nécessaires ont-elles été partagées avec les partenaires, les groupes de coordination et tout autre acteur pertinent en utilisant les canaux de communication appropriés ?	

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

Lorsque nous évaluons si les acteurs humanitaires apprennent et s'améliorent de façon continue, nous évaluons leurs capacités à faire le meilleur usage possible des connaissances existantes et à s'adapter en fonction des expériences. Ce critère est lié à la question de l'efficacité car il doit permettre aux acteurs d'améliorer l'efficacité des programmes et de tirer le meilleur parti des ressources limitées.

LES QUESTIONS ÉVALUATIVES CLÉS ET LES INFORMATIONS ASSOCIÉES À COLLECTER :

1. Dans quelle mesure l'intervention humanitaire prend-elle en compte les expériences passées dans ce contexte ainsi que les leçons apprises de façon plus globale ?

- > Les données probantes sur lesquelles s'appuie la stratégie de réponse (références à des travaux de recherche, des articles, des évaluations, etc.)
- > Les ajustements faits pour adapter la réponse à partir d'expériences passées dans le même contexte

2. Dans quelle mesure les processus de suivi et d'apprentissage en place sont-ils pertinents et efficaces ?

- > La qualité du système de suivi (contexte, mise en œuvre et résultats) en place (indicateurs, outils et processus)
- > La fréquence de collecte et d'analyse des données – liens avec les prises de décision
- > Le niveau de ressources allouées aux mécanismes d'apprentissage (révision, évaluation formelle, etc.)
- > Le partage d'expériences et de leçons apprises (via une communication formelle ou informelle) avec les communautés, les pairs et l'ensemble du secteur

3. Dans quelle mesure l'intervention s'est-elle améliorée au fil du temps ?

- > La perception que les communautés et les personnes ont vis-à-vis des améliorations
- > Les améliorations observées/documentées apportées à l'intervention comme résultats des processus d'apprentissage
- > Les retours du personnel et des partenaires sur les opportunités d'apprentissage et d'améliorations

DOMAINES POTENTIELS D'ANALYSE ET DE RECOMMANDATIONS

Actions clés	Responsabilités organisationnelles
1. S'est-on appuyé sur les leçons apprises et les expériences passées au moment de concevoir les programmes ?	4. Les politiques d'évaluation et d'apprentissage en place, mais aussi les moyens associés, sont-ils disponibles pour tirer les leçons de l'expérience et améliorer les pratiques ?
2. L'apprentissage, l'innovation et la mise en œuvre des changements sont-ils issus du suivi-évaluation, ainsi que des retours et des plaintes ?	5. Existe-t-il des mécanismes pour documenter les connaissances et les expériences tout en les rendant accessibles à l'ensemble de l'organisation ?
3. L'apprentissage et l'innovation ont-ils été partagés en interne, avec les communautés et les personnes affectées par la crise, ainsi que les autres parties prenantes ?	6. L'organisation contribue-t-elle à l'apprentissage et à l'innovation de la réponse humanitaire auprès de ses pairs et au sein du secteur ?

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

Pour évaluer si le personnel est soutenu pour travailler de façon efficace, mais aussi traité de façon juste et équitable, nous évaluons la pertinence et l'efficacité du système de gestion des ressources humaines qui est en place. Ce critère de processus est étroitement lié aux questions d'efficacité et d'efficience car il s'agit d'examiner si l'organisation fait le meilleur usage possible de ses ressources limitées.

LES QUESTIONS ÉVALUATIVES CLÉS ET LES INFORMATIONS ASSOCIÉES À COLLECTER :

1. Dans quelle mesure l'expertise et les compétences du personnel conviennent-elles pour mettre en œuvre l'intervention humanitaire ?

- > La perception que les communautés et les personnes affectées par la crise se font de l'efficacité du personnel (en termes de connaissances, de qualifications, de comportements et d'attitudes)
- > La qualité des relations entre le personnel et les communautés/personnes affectées par la crise
- > Le niveau d'atteinte des objectifs de performance du personnel
- > Les ressources (y compris le temps) consacrées au développement des qualifications du personnel

2. Dans quelle mesure la gestion des ressources humaines et l'appui au personnel sont-ils appropriés, justes et équitables ?

- > Le niveau de connaissances du personnel en matière de documents politiques et institutionnels
- > Le taux de renouvellement du personnel et les tendances observées
- > Les retours du personnel à propos de la direction et de l'appui reçu de la part de leur organisation pour faire leur travail

DOMAINES POTENTIELS D'ANALYSE ET DE RECOMMANDATIONS

Actions clés	Responsabilités organisationnelles
1. Le personnel a-t-il travaillé conformément au mandat et aux valeurs de l'organisation, ainsi qu'aux objectifs et aux standards de performance convenus ?	4. L'organisation dispose-t-elle des capacités de gestion et des ressources humaines nécessaires pour mener à bien ses programmes ?
	5. Les politiques et procédures liées au personnel sont-elles justes, transparentes, non-discriminatoires et conformes au droit du travail local ?
2. Le personnel a-t-il respecté les politiques qui s'appliquent à lui et compris les conséquences associées au fait de ne pas les respecter ?	6. Des descriptions de poste, objectifs de travail et processus de retours sont-ils en place pour que le personnel ait une bonne compréhension de ce qui lui est demandé ?
	7. Un code de conduite est-il en place pour définir, a minima, l'obligation du personnel à ne pas commettre d'exploitation, d'abus ou tout autre acte discriminatoire sur les populations ?
3. Le personnel a-t-il développé et utilisé les compétences personnelles, techniques et managériales qui lui permettent de jouer pleinement son rôle, et compris comment l'organisation peut l'aider à le faire ?	8. Des politiques sont-elles en place pour aider le personnel à améliorer ses qualifications et compétences ?
	9. Des politiques sont-elles en place pour la sécurité et le bien-être du personnel ?

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

Évaluer si les ressources sont gérées et utilisées de façon responsable et pour l'usage prévu comprend deux aspects distincts : (1) mesurer le ratio coût-efficacité de l'intervention, ce qui signifie comparer les produits (qualitatifs et quantitatifs) obtenus avec les moyens et (2) évaluer l'efficacité du système de gestion en matière d'utilisation transparente et responsable des ressources.

LES QUESTIONS ÉVALUATIVES CLÉS ET LES INFORMATIONS ASSOCIÉES À COLLECTER:

1. Dans quelle mesure l'intervention présente-t-elle un bon ratio coût-efficacité ? D'autres stratégies auraient-elles obtenu de meilleurs résultats pour un coût identique ?

- > Le ratio entre les résultats obtenus et le coût des activités du programme
- > L'existence d'autres stratégies qui pourraient augmenter l'impact pour un coût identique
- > Les retours du personnel, des partenaires ou des communautés quant aux potentiels détournements ou gaspillages

2. Dans quelle mesure le système de gestion des ressources est-il efficace et transparent ?

- > Le niveau d'information des communautés et des personnes affectées par la crise quant aux budgets, dépenses et résultats obtenus au niveau communautaire
- > Les lacunes entre les plans, cibles, budgets et calendriers convenus et mis en œuvre
- > Les écarts entre les impératifs de gestion et la mise en œuvre
- > L'accessibilité des documents financiers

DOMAINES POTENTIELS D'ANALYSE ET DE RECOMMANDATIONS

Actions clés	Responsabilités organisationnelles
1. Les programmes ont-ils été conçus et les processus mis en œuvre pour garantir l'utilisation efficace des ressources, en trouvant un équilibre entre la qualité, le coût et le respect des délais de chaque phase de l'intervention ?	6. Des politiques et des processus régissant l'utilisation et la gestion des ressources sont-ils en place ? Notamment quant à la manière dont l'organisation : a. accepte et alloue financements et dons en nature de façon éthique et légale ; b. utilise ses ressources de façon écoresponsable ; c. prévient et traite les problèmes de corruption, de fraude, de conflits d'intérêt et de mauvaise utilisation des ressources ; d. réalise des audits, vérifie sa conformité aux réglementations et produit des rapports de façon transparente ; e. évalue, gère et atténue les risques de façon régulière ; f. garantit que l'acceptation des ressources ne compromet pas son indépendance.
2. Les ressources ont-elles été gérées et utilisées pour atteindre l'objectif prévu, en minimisant les gaspillages ?	
3. Les dépenses ont-elles été suivies et reportées par rapport au budget ?	
4. Lorsque des ressources locales et naturelles ont été utilisées, leur impact sur l'environnement a-t-il été pris en compte ?	
5. Les risques de corruption ont-ils été gérés et des mesures adaptées ont-elles été prises si de tels risques ont été identifiés ?	



CHANGER

CHHA CHANGER R

SYSTÈME QUALITÉ & REDEVABILITÉ

COMMENT METTRE EN PLACE UN SYSTÈME QUALITÉ & REDEVABILITÉ PROJET AU SEIN D'UNE ORGANISATION ?

▲ Utiliser la Norme humanitaire fondamentale (CHS) pour mettre en place un système qualité & redevabilité destiné aux projets d'aide internationale

Si le COMPAS peut soutenir directement les équipes projet dans la traduction des engagements du CHS en mécanismes spécifiques de qualité et de redevabilité pour chaque projet, il peut aussi être utilisé pour mettre en place un système qualité & redevabilité destiné aux différents projets d'une même organisation à travers un cadre de Planification, Suivi, Évaluation, Redevabilité et Apprentissage (PMEAL).

Pourquoi utiliser un cadre institutionnel PMEAL ?

De nombreuses organisations rencontrent les mêmes difficultés liées à la manière dont les mécanismes de planification, de suivi, d'évaluation, de redevabilité et d'apprentissage sont mis en œuvre. Parmi ces problèmes, on retrouve :

- Le manque de compréhension commune de ce que le PMEAL implique et de la manière dont il peut soutenir de façon efficace la qualité et la redevabilité des réponses aux communautés et personnes affectées par une crise ;
- Le manque de personnel et de volontaires suffisamment qualifiés et formés pour soutenir de façon efficace les projets ;
- Le suivi compartimenté (« en silo ») entre interventions sectorielles ;
- Le manque de stratégie globale et de planification en matière de qualité et de redevabilité ;
- Le fait de devoir « réinventer la roue », à chaque nouveau projet, au niveau des pratiques liées à la qualité et la redevabilité ;
- Le manque de traduction opérationnelle claire des politiques institutionnelles ;

- Le manque d'informations globales sur la performance et la redevabilité ;
- Etc.

Mettre en place un cadre institutionnel PMEAL peut aider les organisations à traiter ces problèmes. Un tel outil peut en effet contribuer à améliorer la planification annuelle des programmes, le suivi des résultats et les questions de redevabilité envers les bénéficiaires. Il peut également harmoniser les pratiques entre projets et soutenir les services de façon plus efficiente. Enfin, il peut favoriser les processus d'apprentissage et d'amélioration continue tout en renforçant l'information générale liée à la performance et à la manière dont les projets sont mis en œuvre.

Qui est impliqué dans la mise en place d'un cadre institutionnel PMEAL ?

Tout le monde est impliqué dans la mise en œuvre d'un cadre PMEAL car tout le monde contribue à la qualité et à la redevabilité. Une unité PMEAL (si elle existe) peut mener le processus de mise en place d'un cadre institutionnel PMEAL mais toutes les personnes impliquées dans la mise en œuvre, le support ou le pilotage des projets doivent être invitées à prendre part à ce processus.

Durant ce processus, il peut être utile d'identifier quatre différents rôles entre parties prenantes :

- **Cible:** Qui sont les individus ou les groupes affectés par le changement ? En général, ce seront l'équipe projet et tous les partenaires opérationnels.
- **Facilitateurs:** Quelles sont les personnes impliquées dans la contribution au changement ? L'équipe support PMEAL, les équipes projet et les partenaires opérationnels seront en général impliqués dans ce rôle.
- **Décideurs:** Qui peut valider et légitimer le changement ?
- **Sponsors:** Qui n'a aucun pouvoir direct mais s'intéresse au changement et peut soutenir indirectement le processus ? Les équipes support (logistique, finances, etc.) ou les bailleurs peuvent souhaiter soutenir le changement.

Comment mettre en place un cadre institutionnel PMEAL ?

Un cadre PMEAL peut être organisé à partir d'une série d'engagements minimaux pour tous les projets et de bonnes pratiques attendues pour chaque phase du cycle de projet.

En prenant la Norme humanitaire fondamentale (CHS) comme point de départ, ces engagements minimaux doivent être pratiques, opérationnels et adaptés au contexte et aux capacités de l'organisation. Ils doivent également être intégrés dans un processus d'amélioration continue avec un niveau de référence clair, un plan d'action et des revues périodiques.

▲ Les étapes clés de la mise en place d'un cadre PMEAL au sein d'une organisation

Les mesures suivantes peuvent être prises pour garantir que les engagements sont bien adaptés aux besoins et aux capacités de l'organisation, et qu'il existe une bonne compréhension et appropriation de cette initiative parmi les membres de l'organisation³².

³² Les étapes ici proposées s'inspirent du guide « Madac - Modèle d'autodiagnostic et d'amélioration continue » élaboré par le F3E comme traduction du modèle d'excellence EFQM pour le secteur de l'aide internationale. Voir : <https://f3e.asso.fr/article/1665/le-madac-un-nouvel-outil-qualite-pour-les-ong>

Étape 1. Décision – C’est le point de départ. Durant cette étape, la logique et les objectifs de la mise en place d’un cadre institutionnel PMEAL sont développés et communiqués.

- Pourquoi cherchons-nous à développer un cadre institutionnel PMEAL ?
- Quel est le périmètre du cadre institutionnel PMEAL ? (projets, secteurs, contexte, lieux...)
- Qui devrait être impliqué ?
- Quels sont ses liens avec d’autres cadres extérieurs et/ou internes de qualité et de redevabilité ?

À la fin de cette phase, une communication peut être produite pour informer les membres de l’organisation.

Étape 2. Préparation – Cette étape se concentre sur la manière dont la mise en œuvre peut être réalisée.

- Qui facilitera le processus d’adoption ?
- Quelles sont les phases prévues ? Quand auront-elles lieu ? Quelles sont les étapes importantes ? Comment seront-elles validées ?
- Qu’est-ce qui sera couvert ? Qu’est-ce qui NE sera PAS couvert ?
- Qui participera ? Quels seront les livrables ?

À la fin de cette phase, des termes de référence peuvent être élaborés, notamment pour définir : objectif, résultats attendus et livrables, périmètre, plan d’action, rôles, gouvernance, communication.

Étape 3. Évaluation – Cette phase analyse les pratiques en cours, les lacunes et les attentes.

- Quelles sont les pratiques PMEAL actuellement fortes ?
- Qu’est-ce qui doit être renforcé ?
- Quelles sont les attentes spécifiques des différentes parties prenantes ?
- Quelles sont les opportunités et contraintes spécifiques du contexte et les capacités existantes ?

Cette étape peut être réalisée avec une revue documentaire, des entretiens avec des informateurs clés, des visites de terrain, une enquête à distance, etc.

! Important Cette étape constitue un moment clé pour impliquer les personnes et souligner leurs rôles clés au sein d’un cadre institutionnel PMEAL. C’est également une bonne opportunité pour introduire la Norme humanitaire fondamentale (CHS) et les autres référentiels internationaux de qualité et de redevabilité.

À la fin de cette phase, un rapport de démarrage et une liste initiale d’engagements PMEAL potentiels peut être rédigée.

Étape 4. Identification – Cette étape implique de confirmer quels sont les engagements PMEAL prioritaires et comment ils doivent être mis en œuvre.

- Quels sont les engagements PMEAL confirmés ?
- Quels engagements PMEAL doivent être mis en œuvre en premier ?
- Comment seront-ils mis en œuvre ?
- Qui sera impliqué ?

Cette phase peut être organisée autour d'un atelier participatif visant à favoriser une appropriation collective.

Les sources suivantes peuvent être utilisées au moment d'identifier/de confirmer les engagements PMEAL spécifiques :

- **Les attentes des parties prenantes :** Le but principal de la gestion de la qualité et de la redevabilité des projets est de garantir que le projet répondra aux besoins et aux attentes des parties prenantes : quels sont les critères clés de réussite pour les bénéficiaires, les autorités, les partenaires, l'équipe projet, les bailleurs et toute autre partie prenante clé du projet ?
- **Les standards globaux actuels en matière de qualité et de redevabilité :** L'organisation a-t-elle des engagements internes dans les domaines de la qualité et de la redevabilité que le projet devrait suivre ? Comment la Norme humanitaire fondamentale (CHS) devrait-elle être intégrée dans les engagements existants ?
- **Les standards sectoriels actuels :** Des standards sectoriels doivent-ils être respectés et appliqués à tous les projets ? Par exemple, les standards Sphère portant sur l'eau, l'assainissement, la santé, la sécurité alimentaire, la nutrition, les abris et l'habitat ; les standards NILAM pour l'action contre les mines ; etc.)
- **Obligations juridiques :** Les autorités imposent-elles des obligations particulières ? Et les bailleurs ? Etc.

À la fin de cette étape, une liste finale d'engagements PMEAL, une situation de référence et un plan d'action peuvent être élaborés.

Les engagements PMEAL prennent la forme d'actions recommandées qui sont validées au sein d'une équipe projet ou d'une organisation en tant que pratiques minimales pour la qualité et la redevabilité lorsque vous mettez en œuvre un projet destiné à des communautés et des personnes affectées par une crise. Ces engagements sont généralement des points d'action clés et les outils associés.

Étape 5. La conduite du changement – Cette étape implique de mettre en œuvre un projet de conduite du changement qui sera révisé et amélioré de façon continue.

- Comment mettre en œuvre de nouvelles pratiques de façon progressive ?
- Qui devrait être informé, formé et/ou impliqué ?
- Comment améliorer de façon continue les pratiques PMEAL ?
- Comment démontrer l'amélioration de la qualité et de la redevabilité ?

Cette étape est organisée autour du cycle de l'amélioration continue :

- PREVOIR – Définir/mettre à jour un plan d'action ;
- FAIRE – Mettre en œuvre le plan d'action ;
- VÉRIFIER – Revoir la mise en œuvre ;
- RÉAGIR – Mettre en œuvre les changements demandés.

À la fin de chaque cycle d'amélioration continue, un rapport et un plan d'action mis à jour peuvent être rédigés.



**LA FONTAINE DES MARINS
26 170 PLAISIANS
FRANCE**

**+ 33 (0)4 75 28 29 35
+ 33 (0)4 75 28 65 44**

 www.urd.org