



ÉVALUER

E V A ÉVALUER R

ÉVALUATION

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.

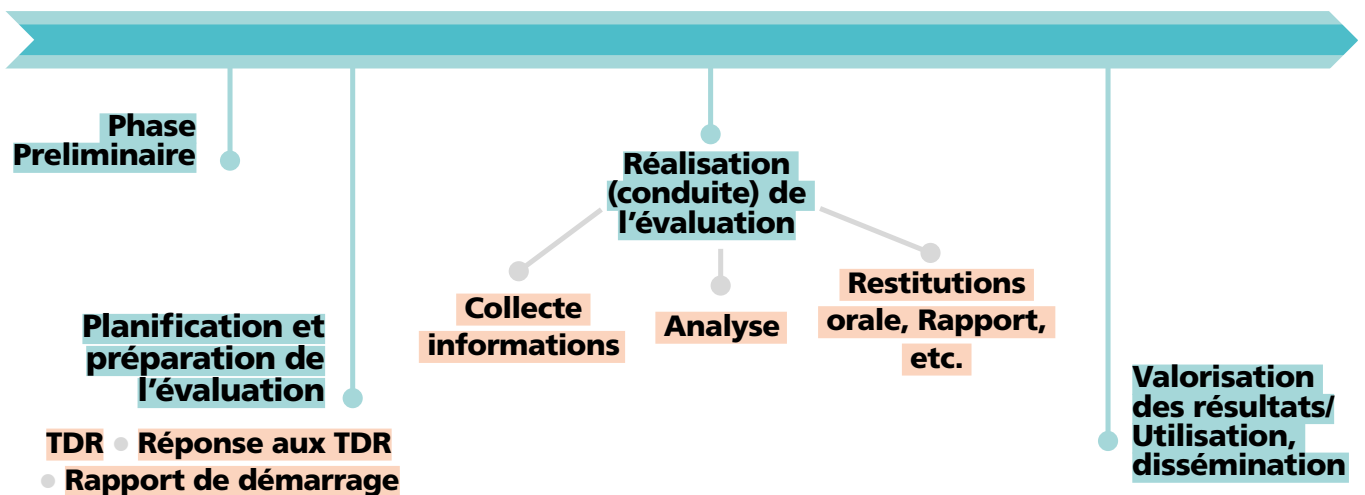
CRITÈRES DE QUALITÉ DU CHS	CRITÈRES DE L'OCDE-CAD						
	PERTINENCE	EFFICACITÉ	EFFICIENCE	IMPACT	DURABILITÉ	COUVERTURE	COHÉRENCE
1. La réponse humanitaire est adaptée et appropriée	■	■	■	■	■	■	■
2. La réponse humanitaire est efficace et fournie à temps	■	■	■	■	■	■	■
3. La réponse humanitaire renforce 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 ?	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 ?
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.	

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 ?	