



FINANCER

# FINANCIER

## COMMENT UTILISER LA NORME HUMANITAIRE FONDAMENTALE POUR FINANCER UN PROJET ?

L'amélioration d'une réponse aux communautés et personnes affectées par une crise ne passe pas uniquement par l'augmentation du financement. Elle s'améliore également si les modalités de financement contribuent à renforcer la qualité et la redevabilité des interventions.

Cette section fournit des conseils pour intégrer les engagements qualité & redevabilité de la Norme humanitaire fondamentale (CHS) lors du financement d'un projet ou d'une structure.

Cette section est organisée en deux parties :

1. L'introduction souligne pourquoi et comment la Norme humanitaire fondamentale (CHS) peut être utilisée pour financer un projet ou une structure.
2. Des conseils pratiques sont fournis pour souligner les points clés qui devraient être intégrés dans le processus de financement afin de renforcer la qualité et la redevabilité des projets ou des structures financés.

Elle s'adresse plus particulièrement :

- Aux représentants de bailleurs de fonds institutionnels ;
- Aux représentants d'un opérateur qui intègre une composante de financement (appel à projets, subventions, etc.) dans leurs modalités d'intervention ;
- Aux chargés de suivi de financement d'un opérateur ;
- Aux représentants d'organisations qui mobilisent des sources de financement pour faciliter les interventions de partenaires opérationnels.

## INTRODUCTION

### ▲ Pourquoi utiliser la Norme humanitaire fondamentale pour financer un projet ?

Les personnes et les organisations en charge du financement d'un projet ou d'une structure d'aide humanitaire ou de coopération au développement attendent des opérateurs qu'ils démontrent les changements positifs (pour les groupes-cibles) induits

par les actions financées et ce, avec un souci d'efficacité et de responsabilité de plus en plus présent.

En théorie, financer un projet ou une structure peut permettre de disposer de leviers importants pour renforcer sa qualité et sa redevabilité. Un financement peut parfois imposer des mécanismes de suivi-évaluation spécifiques, et/ou la mise en œuvre d'approches nouvelles (comme la théorie du changement), et la promotion de concepts liés à la performance de l'action (*Value for Money*). La plupart de ces initiatives sont rationnelles du point de vue de la personne et de l'organisation en charge du financement mais la somme de toutes ces initiatives ne produit pas forcément un ensemble coordonné, cohérent et complémentaire. De nombreuses initiatives internationales ont été lancées par la communauté des bailleurs pour proposer un cadre collectif de bonnes pratiques. Les initiatives suivantes influencent plus particulièrement les interventions dans des contextes de fragilité :

- **«Le Consensus européen sur l'aide humanitaire** - Adopté en 2007, le *Consensus délimite le cadre politique de la réponse de l'Union européenne (UE) aux crises humanitaires. Il définit quand, comment et pourquoi l'UE agit*<sup>30</sup>. Dans un contexte humanitaire changeant, cette déclaration tente de définir les priorités de l'action humanitaire au sein des États membres: la promotion des principes et du droit international humanitaires, la cohérence et la coordination entre les différentes politiques extérieures de l'UE, l'amélioration de la qualité de l'aide, ainsi que le renforcement des partenariats et des capacités de réponse.
- **Bonnes pratiques pour l'aide humanitaire (Good Humanitarian Donorship, GHD)** - Les 23 principes et bonnes pratiques d'action humanitaire ont été élaborés en 2003 par 18 bailleurs de fonds pour répondre au sentiment croissant qu'une meilleure coordination et un meilleur apprentissage mutuel entre les bailleurs pourraient conduire à une réponse humanitaire plus efficace. Ces principes sont désormais adoptés par 41 pays donateurs.
- **Le «Grand Bargain» (Grande Négociation)** - En mai 2016, à l'occasion du Sommet humanitaire mondial, 18 pays donateurs et 16 organisations d'aide ont signé le dit «Grand Bargain» (Grande Négociation) décrivant 51 engagements mutuels sur 10 axes de travail thématiques, visant tous à améliorer l'efficacité du financement de l'aide humanitaire. Depuis, de nombreux autres bailleurs et opérateurs ont rejoint la dynamique et se sont engagés à appliquer les 51 engagements pour plus d'efficacité globale.
- **Le «New Deal» de l'OCDE** - Fondé sur la Déclaration de Paris (2005), les Principes pour l'engagement international dans les situations précaires (2007) et le Programme d'Action d'Accra (2008), le New Deal est un accord passé entre les États en situation de fragilité et de conflit, les partenaires au développement et la société civile pour améliorer la politique de développement et les pratiques actuelles dans les États fragiles et touchés par un conflit. Cet accord a été ratifié par plus de 40 pays et organisations lors du 4<sup>e</sup> Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide, le 30 novembre 2011 à Busan, en Corée du Sud<sup>31</sup>. Le New Deal a été conçu pour soutenir les transitions des pays en situation de conflit et de fragilité, ainsi que la construction d'États et de sociétés pacifiques. Dans la pratique, cela se traduit par trois axes principaux: i) mettre l'accent sur les bonnes priorités, ii) les transitions hors de la fragilité doivent être appropriées et dirigées par le pays, iii) les ressources doivent être utilisées de manière efficace et renforcer les capacités et les systèmes locaux.

<sup>30</sup> [https://ec.europa.eu/echo/who/humanitarian-aid-and-civil-protection/european-consensus\\_fr](https://ec.europa.eu/echo/who/humanitarian-aid-and-civil-protection/european-consensus_fr)

<sup>31</sup> <https://www.pbsdialogue.org/fr/le-new-deal/fr-about-new-deal/>

Ces initiatives ont en commun de souligner les enjeux de financement suivants :

**La transparence** – Pouvoir partager des données à jour, harmonisées et de qualité suffisante. Le format étant actuellement celui du modèle de données de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IATI / IITA)

**Le renforcement des capacités locales** – Renforcer la capacité des pays et des communautés locales à prévenir les crises, s'y préparer, en atténuer les effets et y faire face.

**L'efficacité** – Garantir la bonne utilisation des ressources et réduire les coûts de gestion en limitant et en harmonisant les exigences en matière de reporting et de mécanismes de surveillance.

**La pertinence** – Répartir les financements proportionnels aux besoins et en fonction des évaluations des besoins, à partir de processus et de critères clairs.

**La gestion axée sur les résultats** – Rééquilibrer les exigences en réduisant autant que possible la pression sur la conformité administrative et financière afin de dégager du temps et des ressources pour l'analyse des effets de l'intervention.

**La participation des populations** – Demander des garanties aux opérateurs sur les modalités d'implication des populations, et accepter que les interventions puissent changer suite au retour d'informations des populations.

**La flexibilité des modalités de financements** – Pouvoir affecter des ressources à des projets spécifiques mais aussi à des interventions moins contraignantes.

**La convergence urgence / développement** – Contribuer à une approche plus cohérente entre la prévention, l'intervention humanitaire et la coopération au développement.

**La redevabilité** – Contribuer à renforcer la responsabilité des interventions, notamment vis-à-vis des différents groupes de population.

**La cohérence** – Œuvrer de manière coordonnée, cohérente et complémentaire entre bailleurs.

**L'anticipation** – Fournir un financement pluriannuel ou des instruments de planification pour les opérateurs dans les crises récurrentes, chroniques ou prolongées.

**Gestion des risques / sécurité** – Appuyer les partenaires opérationnels dans leurs efforts pour améliorer continuellement leur gestion des risques, en particulier la sécurité du personnel.

### **Point de vigilance – Les démarches de gestion de l'information : le parent pauvre des bailleurs<sup>32</sup> ?**

*Le rôle des bailleurs et financements publics dans l'écosystème des solutions et méthodologies de gestion de l'information demeure à ce jour encore difficile à mesurer en dépit de certains succès limités. Nous pouvons néanmoins observer que si le secteur de l'innovation et du développement de solution fait l'objet de lignes de financements, d'une part la durabilité de ces derniers est souvent insuffisante pour développer un modèle économique adapté (financement « one*

<sup>32</sup> Cette sous-partie a été écrite par CartONG. Pour plus d'information sur cette organisation qui propose aux acteurs de l'humanitaire et du développement un support spécialisé en matière de gestion de l'information, de cartographie, d'analyse et de traitement des données : <http://www.cartong.org>

shot» privilégié) et, d'autre part, ceux-ci sont bien souvent orientés vers des technologies « à la mode » ou « sectorielles » (e-health, e-agriculture...). En dépit des attentes élevées en termes de qualité et de quantité des données à fournir (redevabilité bailleur), le financement de la gestion de l'information de « base » (équipes IM, outillage en solutions etc.) est ainsi bien souvent difficile à obtenir. Des initiatives concurrentielles – souvent non interopérables – sont de plus régulièrement soutenues sans coordination par différents bailleurs ou agences des Nations unies, ce qui diminue l'efficacité du secteur et favorise sa fragmentation. Il semblerait également que la majorité des bailleurs n'ont pas encore pris le « virage » numérique et ne se sont pas dotés des compétences nécessaires à une analyse adaptée des propositions technologiques de leurs partenaires (durabilité, maturité des technologies utilisées, respect des principes de protection des données comme pour les collectes biométriques, etc.).

Enfin, des injonctions contradictoires de la part des bailleurs sont de plus en plus observées en termes de gestion des données (incitation ou obligation à l'open data et surtout à un accès détaillé des données individuelles des bénéficiaires vs. obligation de respecter les principes de protection des données des personnes et communautés).

Si l'on compare ces initiatives aux critères qualité de la Norme humanitaire fondamentale, nous pouvons souligner les éléments de similarité suivants :

Tableau - Liens entre les critères qualité de la Norme humanitaire fondamentale et les bonnes pratiques/principes de ces initiatives bailleurs pour les contextes de fragilité

CRITÈRES DE QUALITÉ DE LA NORME HUMANITAIRE FONDAMENTALE	INITIATIVES BAILLEURS DANS LES CONTEXTES DE FRAGILITÉ			
	CONSENSUS HUMANITAIRE	BONNES PRATIQUES POUR L'AIDE HUMANITAIRE	GRAND BARGAIN (LA GRANDE NÉGOCIATION)	NEW DEAL - OCDE
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 pertinent par rapport aux initiatives bailleurs ■ Partiellement pertinent ■ Pas de lien/correspondance particulière

## Point de vigilance - Continuum / Contiguum de l'aide

*Le rétablissement et la reconstruction à la suite d'une catastrophe constituent un défi majeur qui exige des actions structurelles et de développement allant au-delà de l'aide d'urgence immédiate. Il importe donc de faire en sorte que les instruments humanitaires, de développement et autres instruments d'aide mobilisés soient mieux coordonnés, en particulier dans des situations de fragilité et lorsque des communautés s'efforcent de surmonter les effets d'une crise. Pour parvenir à renforcer le lien entre l'aide d'urgence, la réhabilitation et le développement (LARD), il faut que tous les acteurs humanitaires et du développement coordonnent leur action dès les toutes premières phases de la réaction à une crise et agissent de concert pour garantir une transition sans heurts. À cette fin, il est indispensable que tous les acteurs de l'aide prennent mutuellement connaissance de leurs modalités de travail, de leurs instruments et de leurs approches, et que des stratégies de transition souples et innovantes soient élaborées.*

Extrait du Consensus européen sur l'aide humanitaire, p. 25

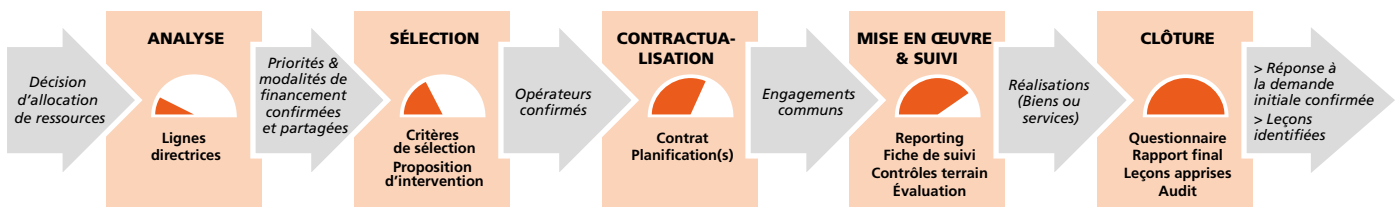
## Comment utiliser la Norme humanitaire fondamentale pour financer un projet de qualité et redevable ?

La Norme humanitaire fondamentale peut supporter les personnes et les organisations à proposer un financement approprié, efficace, équitable et flexible. Elle peut le faire pour les deux modalités complémentaires de financement suivantes :

- Le cycle de financement projet ;
- Le financement d'une structure.

### Cycle de financement projet

Le cycle de financement suivant est proposé pour affecter des ressources à des projets spécifiques. Il est organisé autour de 5 phases : 1. Analyse ; 2. Sélection ; 3. Contractualisation ; 4. Mise en œuvre et suivi ; 5. Clôture



ENGAGEMENTS QUALITÉ & REDEVABILITÉ DE LA NORME HUMANITAIRE FONDAMENTALE

**Analyse** – Cette phase se conclut sur la rédaction et le partage des lignes directrices du financement. Elle se focalise sur les priorités et les modalités d'intervention et de sélection.

Les neuf critères qualité de la Norme humanitaire fondamentale peuvent être utilisés durant cette phase pour construire les lignes directrices et ainsi proposer une approche globale et cohérente de qualité et de redevabilité.

### **Histoire vécue - Salvador**

*Un séisme survient au Salvador, le nombre important de destructions mobilise la communauté internationale.*

*Au-delà des besoins évidents en abris, couverts bien souvent par les sinistrés eux-mêmes dès les premiers jours après les tremblements de terre, c'est au recouvrement des conditions élémentaires de vie auxquelles les populations aspirent dès qu'elles ont accès à un abri sûr (même temporaire): accès aux services de base (eau notamment), réinsertion par l'activité économique, accès aux bassins d'emploi... Un audit social réalisé par la suite a confirmé cette analyse des besoins.*

*Pourtant, encouragée par les autorités nationales, une grande majorité des ONG continuera sur son credo initial: reconstruction d'abris, de logements et mise en œuvre de projets d'appui à la « santé mentale ».*

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

**Sélection** – Cette phase se focalise sur l'examen des demandes avec la plus grande rigueur pour que les ressources allouées ou collectées financent les projets les plus pertinents. Dans un premier temps, une vérification est généralement réalisée pour confirmer que les propositions sont conformes aux directives. Dans un second temps, les demandes font l'objet d'un examen approfondi pour aboutir aux décisions d'attribution.

Les neuf critères qualité du CHS peuvent être utilisés durant cette phase pour améliorer les critères de sélection.

**Contractualisation** – Cette phase se focalise sur la définition du niveau, de l'ampleur et de la nature des engagements contractuels.

**Mise en œuvre** – Cette phase concerne la mise en œuvre et le suivi de l'intervention et se conclut avec la fin des activités.

Si le suivi de financement s'exerce essentiellement à travers le reporting, l'outil de bilan de santé projet proposé par le COMPAS (voir annexe) peut être utilisé pour analyser la situation du projet lors de visites terrain ou pour inciter les opérateurs à mettre en œuvre une analyse de situation du projet (souvent à mi-parcours) moins contraignante qu'une évaluation classique.

**Clôture** – Cette phase acte la fin du financement et se conclut par un rapport final et, éventuellement, par un audit.

Les 9 critères qualité de la Norme humanitaire fondamentale peuvent être utilisés pour confirmer les questions d'une évaluation finale potentielle.

## ▲ Le financement d'une structure

La notion de responsabilité d'un financement couvre à la fois la responsabilité vis-à-vis :

- Des populations cibles qui doivent être au centre des efforts d'une intervention ;
- Des personnes à l'origine du financement (ex. : les citoyens quant à la bonne utilisation des fonds publics) ;
- Des autorités et de la société civile de la zone d'intervention ;
- Des organisations chargées de la mise en œuvre.

Il est intéressant de pouvoir affecter des ressources à des projets spécifiques mais des interventions plus larges (au niveau d'une organisation) et assorties de conditions moins contraignantes peuvent aussi permettre de mieux répondre à l'ensemble de ces niveaux de responsabilités.

### **Point de vigilance - La localisation de l'aide**

*Remettre les acteurs proches du terrain et des populations au cœur de l'action, rien de plus consensuel pourrait-on penser... L'expérience montre en effet depuis longtemps combien les acteurs locaux sont essentiels dans les premières heures et les premiers jours qui suivent un désastre ou encore pour accéder à des zones difficiles et contestées dans de nombreux conflits; là où les opérateurs internationaux ne sont pas les bienvenus. Pourtant, les débats sur la localisation et son opérationnalisation s'avèrent plus complexes que prévu.*

*La définition même des acteurs locaux concernés par la localisation n'est pas claire puisqu'elle ne peut en aucun cas s'arrêter aux seules ONG et implique également les gouvernements, les agences nationales et locales de gestion des désastres, et les acteurs municipaux. Chacun de ces acteurs joue en fait un rôle spécifique propre à son mandat et à ses capacités. (...)*

*En ce qui concerne les acteurs des sociétés civiles locales, leurs interactions avec les acteurs « internationaux » - terme inapproprié mais révélateur, puisqu'ils ne sont pas internationaux mais étrangers par opposition aux acteurs nationaux - ne sont pas neutres: les actions et les financements (...) façonnent et transforment la société civile d'un pays donné. (...) Le risque est grand de voir ces ONG locales se transformer en clones de celles du Nord, en perdant ainsi la richesse de leur nature « locale » qui leur permet de comprendre de façon précise non seulement « quoi faire » mais aussi « comment faire ». (...)*

*Toutes ces questions aussi riches que nombreuses rencontrées sur le terrain nourrissent les débats au niveau international. La localisation est en effet un processus collectif qui présente de nombreuses implications sur les acteurs du Sud mais aussi sur le système de l'aide, les modalités de financement et de reporting, etc. (...). Le sujet de la localisation de l'aide – qui est donc surtout un enjeu de régulation des rapports de force et de respect entre acteurs - est ainsi porteur de nouvelles réflexions sur la solidarité.*

**Extrait de *Humanitaire en mouvement* n°19 – Janvier 2018.  
<https://www.urd.org/Humanitaires-en-mouvement>**

Certains financements soutiennent ainsi des partenaires opérationnels de façon structurelle et non pas uniquement par projet. La Norme humanitaire fondamentale peut être alors utilisée comme un cadre de sélection, de suivi, de renforcement de capacités et d'évaluation de ces organisations partenaires. En proposant un cadre global, flexible et qui reflète les enjeux qualité et redevabilité des différentes parties prenantes d'une intervention, elle peut



F I N A N C E R

contribuer à proposer des mécanismes de financement plus agiles qui permettent de suivre la manière dont les ressources sont gérées mais aussi les résultats et l'impact produits par un ensemble de projets d'une organisation.

Cette modalité de coopération peut être mise en pratique par le biais de contrats-cadres qui peuvent éviter la multiplication des contrôles sur les capacités organisationnelles, administratives et financières à chaque projet spécifique financé. Limités dans la durée, ces contrats-cadres peuvent permettre de réellement mettre en pratique des engagements de qualité et de redevabilité qui restent souvent superficiels à l'échelle d'un projet (ex. : mesure de l'impact). Ce renforcement du dialogue et de la relation de confiance entre l'organisation en charge du financement et un opérateur n'empêche pas le contrôle à intervalles réguliers mais elle peut permettre de dégager plus de temps et de ressources pour l'analyse des effets de l'intervention et le renforcement des capacités des différentes parties prenantes.

## FICHES PRATIQUES ET OUTILS

Cette section est divisée selon les neuf critères qualité de la Norme humanitaire fondamentale, avec une page par critère. Pour chaque critère, on trouve : une introduction qui interprète l'application du critère par rapport au financement d'un projet ou d'une structure, une série de propositions d'action pour un financement responsable et de qualité aux niveaux projet et institutionnel, et des liens avec les bonnes pratiques des initiatives bailleurs dans les contextes de fragilité.

## 1. LA RÉPONSE HUMANITAIRE EST ADAPTÉE ET APPROPRIÉE

Financer une réponse humanitaire en s'assurant qu'elle soit adaptée et appropriée est gage d'efficacité. C'est essentiel du point de vue des populations pour répondre à leurs besoins prioritaires tout en prenant en compte les spécificités du contexte, comme du point de vue des bailleurs et contribuables pour un meilleur usage des ressources limitées. Cela suppose de vérifier, soutenir et valoriser l'analyse et la compréhension des besoins par les porteurs de projet. Il faut aussi que le mécanisme de financement permette les adaptations du projet en fonction des évolutions des besoins ou de leur compréhension. Cela peut aussi passer par un support aux capacités institutionnelles des organisations.

### PROPOSITIONS D'ACTION POUR UN FINANCEMENT DE QUALITÉ ET RESPONSABLE:

#### AU NIVEAU PROJET:

##### 1. Soutenir et valoriser les analyses de contexte et des parties prenantes

- > Soutenir les exercices d'analyse du contexte au niveau de la crise (évaluations conjointes ou coordonnées) mais aussi au niveau projet/programme.
- > Vérifier dans les documents de projet que le porteur de projet a une connaissance préalable ou qu'il a conduit une analyse spécifique et approfondie du contexte et des acteurs en présence.

##### 2. Financer les projets à la hauteur des besoins et valoriser les projets «sur-mesure»

- > Vérifier la cohérence entre la stratégie de réponse et l'évaluation des risques, des vulnérabilités et des besoins.
- > Vérifier que les projets soutenus évitent toute discrimination vis-à-vis de groupes spécifiques.
- > Questionner les programmes standardisés et valoriser les adaptations aux spécificités contextuelles.

##### 3. Mettre en place des modalités de financement permettant à l'intervention de s'adapter aux caractéristiques (culturelles, politiques, etc.) du contexte et à la manière dont elles évoluent

- > Stimuler les capacités d'anticipation du porteur de projet.
- > Prévoir la flexibilité des mécanismes de financement pour adapter la réponse aux caractéristiques sociales, culturelles, politiques, etc., du contexte et leurs évolutions.

#### AU NIVEAU INSTITUTIONNEL:

##### 4. Accompagner les organisations dans leurs capacités institutionnelles à fournir une intervention adaptée et appropriée

- > Valoriser et soutenir la mise en place de politiques institutionnelles permettant une intervention impartiale fondée sur les besoins et les capacités des communautés et des personnes affectées par une crise.
- > Valoriser et soutenir la mise en place de politiques pour prendre en compte la diversité des communautés, notamment celles des personnes défavorisées ou marginalisées, en particulier à travers la collecte de données désagrégées.
- > Soutenir la mise en place de processus pour garantir une analyse continue des contextes (politique, outils et méthodes, formation des personnels).

### LIENS DE CE CRITÈRE DE LA NORME HUMANITAIRE FONDAMENTALE AVEC LES INITIATIVES SUIVANTES:

Bonnes pratiques pour l'aide humanitaire	Consensus européen sur l'aide humanitaire	Grand Bargain
Principes 6 (pertinence) et 15 (redevabilité)	Principes 32 (pertinence) et 88 (pertinence).	Engagement 5 (pertinence)

## 2. LA RÉPONSE HUMANITAIRE EST EFFICACE ET FOURNIE À TEMPS

S'assurer que les financements permettent une réponse efficace et opportune est évidemment l'un des enjeux centraux de la responsabilité des partenaires financiers pour un usage raisonné des ressources. Cela implique une grande réactivité en cas de crise de la part des opérateurs et de leurs partenaires financiers ou alors des procédures de financement d'urgence particulières préétablies entre bailleurs et opérateurs spécialisés. Par ailleurs, cela suppose que les porteurs de projet ont les capacités de réponses adéquates.

### PROPOSITIONS D'ACTION POUR UN FINANCEMENT DE QUALITÉ ET RESPONSABLE :

#### AU NIVEAU PROJET :

##### 1. Valoriser et soutenir les projets efficaces et adaptés aux situations de crise

- > Valoriser les initiatives de préparation aux crises.
- > Vérifier la prise en compte des contraintes et des risques dans les projets, et notamment l'adaptation des activités aux calendriers locaux (temps de la crise, calendrier agricole, etc.).
- > Vérifier l'assise factuelle de l'approche retenue (utilisation des bonnes pratiques, référence aux connaissances actuelles du secteur, etc.) dans la planification et l'évaluation des projets.

##### 2. Permettre l'adaptation des projets pour une meilleure performance

- > Soutenir et valoriser le suivi des résultats/effets des programmes, et pas seulement le suivi des activités.
- > Inclure un mécanisme d'amélioration continue afin de permettre la correction et l'adaptation continues du programme.
- > Adapter les procédures de financement pour permettre les évolutions nécessaires en fonction de l'évolution de la situation ou de l'analyse de la performance du programme.

##### 3. Mettre en place des procédures de financement adaptées en fonction de l'urgence de la situation

- > Adapter le temps d'instruction et de décaissement en fonction de l'urgence de la situation.
- > Réfléchir le plus en amont possible à une stratégie de sortie et assurer la transition avec des financements de plus long terme.

#### AU NIVEAU INSTITUTIONNEL :

##### 4. Accompagner et soutenir la maturation institutionnelle des organisations vers plus d'efficacité :

- > Proposer un cadre institutionnel sur les liens entre les interventions d'urgence, de réhabilitation et de développement.
- > Favoriser la mise en place de politiques SERA (Suivi, Évaluation, Redevabilité, Apprentissage) effectives.

#### LIENS DE CE CRITÈRE DE LA NORME HUMANITAIRE FONDAMENTALE AVEC LES INITIATIVES SUIVANTES :

Bonnes pratiques pour l'aide humanitaire	Consensus européen sur l'aide humanitaire	Grand Bargain
Principes 5 (réactivité et flexibilité des financements), 11 (pertinence) et 18 (intervention d'urgence)	Principes 33 (pertinence), 36 (efficacité) et 40 (pertinence).	

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

Un financement peut contribuer à intervenir de manière efficace dans une situation d'urgence («sauver des vies») tout en posant les premiers éléments de réponse aux causes sous-jacentes d'une crise, de renforcement des capacités locales et de gestion plus maîtrisée des risques d'effets négatifs. Cette responsabilité de *ne pas nuire* est en effet partagée entre opérateurs et partenaires financiers, et la recherche d'impacts positifs à long terme tend à devenir un enjeu central comme spécifié dans l'un des engagements du Sommet humanitaire mondial («Change people's lives: from delivering aid to ending need») qui implique une meilleure articulation entre bailleurs humanitaires et de développement.

### PROPOSITIONS D'ACTION POUR UN FINANCEMENT DE QUALITÉ ET RESPONSABLE:

#### AU NIVEAU PROJET:

##### 1. Contribuer à renforcer les capacités locales et la résilience des acteurs locaux

- > Vérifier que les capacités locales de résilience (structures, organisations, dirigeants de mouvements et réseaux de soutien) ont été identifiées et sont impliquées dans l'action.
- > Soutenir le développement des capacités des organisations locales dans leur rôle d'intervenants de première ligne lors d'éventuelles crises futures.
- > Promouvoir les projets qui incluent et/ou facilitent des actions de renforcement des capacités locales et restaurent les services, l'éducation, les marchés et les opportunités en lien avec les moyens de subsistance.

##### 2. Identifier les effets négatifs effectifs ou potentiels de l'action

- > Vérifier le niveau de compréhension des risques, dangers et vulnérabilités ainsi que leur intégration dans la stratégie du projet et le choix des activités.
- > Vérifier que les enjeux de risques d'effets négatifs sont analysés, 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;
  - f. l'environnement.
- > Promouvoir le suivi des potentiels effets négatifs de l'intervention et la mise en place de stratégies d'évitement ou d'atténuation.

##### 3. Contribuer à réduire le risque de dépendance

- > Demander le développement d'une stratégie de transition et/ou de sortie claire en consultation avec les populations affectées et les autres parties prenantes pertinentes.

#### AU NIVEAU INSTITUTIONNEL:

##### 4. Soutenir le développement et la mise en œuvre de politiques, stratégies et lignes directrices qui permettent de:

- > Promouvoir les ressources et expertises en termes de renforcement des capacités.
- > Évaluer, atténuer et gérer les potentiels effets négatifs de l'intervention.
- > Protéger les données personnelles conformément aux standards internationaux et au droit local en matière de protection des données.

#### LIENS DE CE CRITÈRE DE LA NORME HUMANITAIRE FONDAMENTALE AVEC LES INITIATIVES SUIVANTES:

Bonnes pratiques pour l'aide humanitaire	Consensus européen sur l'aide humanitaire	Grand Bargain
Principes 8 (renforcement des capacités locales) et 9 (redevabilité et convergence humanitaire/développement)	Principes 34 (pertinence et renforcement des capacités locales), 42 (redevabilité), ainsi que le chapitre 5 (principes 75 à 78)	Engagements 2 (renforcement des capacités locales) et 3 (programmes CASH)

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

Un financement de qualité et responsable peut contribuer à renforcer l'implication de toutes les communautés et personnes affectées par une crise durant l'intervention. Cela inclut notamment le besoin de (1) faciliter l'accès à l'information, (2) garantir l'engagement des populations cibles et (3) faciliter les mécanismes de retours. L'accès à l'information tend d'ailleurs à être reconnu comme un besoin fondamental, essentiel pour l'autonomie et la survie des populations dans de nombreux contextes.

### PROPOSITIONS D'ACTION POUR UN FINANCEMENT DE QUALITÉ ET RESPONSABLE :

#### AU NIVEAU PROJET :

##### 1. Faciliter l'accès à l'information de façon respectueuse et culturellement adaptée

- > Demander que le projet dispose de mécanismes spécifiques pour partager, avec les communautés et les personnes affectées par la crise, des informations à propos de leurs droits, de l'organisation et de l'intervention.
- > Promouvoir l'utilisation de langues, formats et méthodes de communication facilement compréhensibles pour les différents membres de la communauté, en particulier les groupes vulnérables et marginalisés.

##### 2. Garantir la participation ainsi que l'engagement inclusif et représentatif des communautés et des personnes affectées par les crises durant toutes les phases de l'intervention

- > Demander une description précise des groupes cibles, permettant ainsi de vérifier la qualité des interactions déjà mises en place entre les communautés et l'opérateur.
- > Vérifier que 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.

##### 3. 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'intervention

- > S'assurer que 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).

#### AU NIVEAU INSTITUTIONNEL :

##### 4. Supporter le développement et la mise en œuvre de politiques, stratégies et lignes directrices qui permettent de :

- > Partager l'information de manière claire et pertinente avec les différentes parties prenantes.
- > Encourager la participation et l'écoute des communautés.
- > Proposer une communication externe, y compris celle relative à la collecte de fonds, factuelle, éthique et respectueuse, notamment de la dignité des communautés et des personnes affectées par les crises.

#### LIENS DE CE CRITÈRE DE LA NORME HUMANITAIRE FONDAMENTALE AVEC LES INITIATIVES SUIVANTES :

Bonnes pratiques pour l'aide humanitaire	Consensus européen sur l'aide humanitaire	Grand Bargain
Principe 7 (participation des populations)	Principes 28 (transparence) et 95 (transparence)	Engagements 1 (transparence) et 6 (participation des populations)

## 5. LES PLAINTES SONT BIEN ACCUEILLIES ET TRAITÉES

Un financement implique une coresponsabilité au niveau des modalités de mise en œuvre et présente par conséquent un enjeu spécifique lié au système de plainte mis en place. Même si les grands engagements internationaux des bailleurs de fonds n’incluent pas de mention spécifique à ce sujet, les modalités et conditions de financement peuvent contribuer à renforcer l’efficacité et l’adaptation des mécanismes de plaintes aux spécificités des contextes afin d’éviter que cet engagement ne se résume à « cocher une case ». Il est en outre important que ces mécanismes ne se substituent pas aux systèmes locaux de gestion des délits ou pratiques frauduleuses.

### PROPOSITIONS D’ACTION POUR UN FINANCEMENT DE QUALITÉ ET RESPONSABLE:

#### AU NIVEAU PROJET:

##### 1. Promouvoir la mise en place de mécanismes de gestion des plaintes adaptés et efficaces

- > Promouvoir la consultation des communautés et des personnes affectées par les crises sur la conception, la mise en œuvre et le suivi des processus de gestion des plaintes.
- > Demander que les informations portant sur la manière dont les mécanismes de plaintes fonctionnent, et le type de plaintes qu’ils peuvent recevoir, soient fournies et comprises de tous les groupes démographiques.
- > Vérifier que les mécanismes de plaintes sont documentés et opérationnels.

#### AU NIVEAU INSTITUTIONNEL:

##### 2. Soutenir le développement et la mise en œuvre de politiques, stratégies et lignes directrices qui permettent de:

- > Garantir que son personnel, mais aussi les communautés, ont la possibilité de déposer une plainte.
- > Former les équipes 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).
- > Mettre en place un code de conduite du personnel.
- > Prendre des décisions et sanctionner si besoin à temps, équitablement et de manière appropriée.
- > S’assurer que 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.
- > Proposer une communication externe factuelle et responsable en cas de plaintes sensibles.

#### LIENS DE CE CRITÈRE DE LA NORME HUMANITAIRE FONDAMENTALE AVEC LES INITIATIVES SUIVANTES:

Bonnes pratiques pour l’aide humanitaire	Consensus européen sur l’aide humanitaire	Grand Bargain

## 6. LA RÉPONSE HUMANITAIRE EST COORDONNÉE ET COMPLÉMENTAIRE

Proposer une intervention coordonnée et complémentaire est au cœur des enjeux de financement. Ce critère est souvent imposé au bailleur de fonds par ses propres autorités de tutelle et utilisé lors des évaluations commanditées par les bailleurs. Il revêt en effet une importance primordiale : une seule source ne pouvant répondre à tous les besoins, le financement doit chercher à garantir les synergies en assurant la complémentarité, la coopération et la cohérence des interventions.

### PROPOSITIONS D'ACTION POUR UN FINANCEMENT DE QUALITÉ ET RESPONSABLE :

#### AU NIVEAU PROJET :

##### 1. S'assurer de la complémentarité de l'intervention avec celle des autorités nationales et locales ainsi que celle des autres organisations en charge du financement et de la mise en œuvre

- > Supporter l'identification des rôles, responsabilités, capacités et intérêts des différentes parties prenantes.
- > Promouvoir les collaborations et, là où cela est possible, utiliser le partage des ressources et des équipements de manière à optimiser les capacités des communautés, des gouvernements hôtes, des bailleurs et des organisations disposant de mandats et d'expertises différents (diagnostics conjoints, formations, évaluations...).

##### 2. Échanger les informations nécessaires avec les partenaires, les groupes de coordination et tout autre acteur pertinent en utilisant des moyens de communication adaptés

- > Promouvoir l'utilisation des structures de coordination existantes pour que les besoins des populations puissent être traités comme un tout.
- > Soutenir le partage des informations relatives aux compétences, aux ressources, aux zones géographiques et aux secteurs de travail de l'organisation avec d'autres parties prenantes de manière à réduire les risques de lacune ou de duplication.

#### AU NIVEAU INSTITUTIONNEL :

##### 3. Soutenir le développement et la mise en œuvre de politiques, stratégies et lignes directrices qui permettent de :

- > S'engager avec ses partenaires, avec les autorités hôtes et les autres acteurs humanitaires, mais aussi là où cela est approprié, avec des acteurs non humanitaires.
- > Travailler en partenariat avec 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.

#### LIENS DE CE CRITÈRE DE LA NORME HUMANITAIRE FONDAMENTALE AVEC LES INITIATIVES SUIVANTES :

Bonnes pratiques pour l'aide humanitaire	Consensus européen sur l'aide humanitaire	Grand Bargain
Principes 10 (cohérence), 14 (cohérence) et 19 (cohérence/relations avec le militaire)	Chapitres 3.1 (principes 25 à 30) et 4 (principes 66 à 74), et principes 57 (cohérence/relations avec le militaire) et 92 (cohérence)	Engagements 7 (perspective) et 10 (convergence humanitaire/développement)

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

Les bailleurs de fonds ont largement contribué à l'émergence d'une culture d'évaluation au sein du secteur humanitaire depuis le milieu des années 90. Les financements peuvent en effet exiger de conduire des évaluations et en couvrir les frais. Les financements peuvent aussi promouvoir d'autres approches pour faciliter l'apprentissage et l'amélioration des interventions. Ce critère est lié à la question de l'efficacité car il doit permettre aux acteurs d'améliorer l'efficacité des interventions et de tirer le meilleur parti des ressources limitées.

### PROPOSITIONS D'ACTION POUR UN FINANCEMENT DE QUALITÉ ET RESPONSABLE:

#### AU NIVEAU PROJET:

##### 1. Apprendre, innover et adapter les interventions

- > Appuyer le fait que 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.
- > Vérifier que le projet est conçu en prenant en compte les leçons portant sur des interventions similaires.
- > Promouvoir la mise en œuvre et l'utilisation des évaluations.

##### 2. 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

- > Promouvoir le partage des informations issues du suivi et de l'apprentissage avec les parties prenantes pertinentes, y compris les populations affectées et les partenaires.

#### AU NIVEAU INSTITUTIONNEL:

##### 3. Supporter le développement et la mise en œuvre de politiques, stratégies et lignes directrices qui permettent de:

- > Mettre en place des mécanismes d'évaluation réguliers.
- > Partager au sein de l'organisation l'expérience, les leçons et le savoir-faire accumulés.
- > Contribuer à la mise en place d'une démarche d'amélioration continue d'une organisation.

### LIENS DE CE CRITÈRE DE LA NORME HUMANITAIRE FONDAMENTALE AVEC LES INITIATIVES SUIVANTES:

Bonnes pratiques pour l'aide humanitaire	Consensus européen sur l'aide humanitaire	Grand Bargain
Principes 21 (efficacité) et 22 (efficacité/évaluations régulières)	Principes 19 (redevabilité), 28 (transparence), 32 (pertinence) et 47 (cohérence)	



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

Si la question de la gestion des ressources humaines reste un élément interne aux opérateurs, un financement peut questionner et soutenir une organisation, notamment sur les enjeux de la quantité et de la compétence des équipes, de leur comportement éthique et de leur sécurité.

### PROPOSITIONS D'ACTION POUR UN FINANCEMENT DE QUALITÉ ET RESPONSABLE:

#### AU NIVEAU PROJET:

##### 1. Soutenir les projets qui s'appuient sur une gestion des ressources humaines efficace, réaliste et juste

- > Vérifier 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.
- > Demander que les politiques et les procédures en matière de ressources humaines soient équitables, transparentes, non discriminatoires et conformes au droit du travail local.
- > Promouvoir la mise en place d'un code de conduite qui interdit au personnel, *a minima*, toute forme d'exploitation, d'abus ou de discrimination.
- > S'assurer que des mécanismes sont en place pour la sécurité et le bien-être du personnel.

#### AU NIVEAU INSTITUTIONNEL:

##### 2. Supporter le développement et la mise en œuvre de politiques, stratégies et lignes directrices qui permettent de:

- > Engager tout le personnel (et fournisseur) en signant un code de conduite (qui couvre la question de la prévention de l'exploitation et des abus sexuels) et en recevant un briefing approprié au code de conduite.
- > Soutenir le personnel en matière d'amélioration des compétences et des aptitudes.

### LIENS DE CE CRITÈRE DE LA NORME HUMANITAIRE FONDAMENTALE AVEC LES INITIATIVES SUIVANTES:

Bonnes pratiques pour l'aide humanitaire	Consensus européen sur l'aide humanitaire	Grand Bargain
Principes 15 (redevabilité) et 17 (gestion des risques/sécurité)	Principes 3 (sécurité) et 51 (transparence et cohérence).	

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

L'enjeu principal d'un financement réside dans le suivi de la gestion des ressources allouées pour savoir si celles-ci sont utilisées de façon responsable et pour l'usage prévu. En général, les procédures de financement et de reporting couvrent largement ce critère. L'enjeu est de trouver le bon équilibre entre les exigences de conformité administrative et financière, et l'analyse des effets de l'intervention. Des efforts sont entrepris depuis peu pour simplifier et harmoniser les systèmes de reporting des divers bailleurs.

### PROPOSITIONS D'ACTION POUR UN FINANCEMENT DE QUALITÉ ET RESPONSABLE:

#### AU NIVEAU PROJET:

##### 1. Gérer et utiliser les ressources de façon à atteindre l'objectif prévu tout en réduisant le gaspillage:

- > Vérifier que les dépenses soient régulièrement suivies et que le système de planification et de suivi financier puisse garantir que les objectifs du projet seront atteints.
- > Promouvoir un système équilibré entre le suivi de l'utilisation des ressources et le suivi des effets de l'intervention.

##### 2. Anticiper et gérer les risques

- > Promouvoir le suivi et la mise en œuvre de mesures correctrices liées aux impacts potentiels sur l'environnement (eau, sol, air, biodiversité).
- > Vérifier les mécanismes de gestion des risques de corruption et les capacités à prendre les mesures nécessaires le cas échéant.

#### AU NIVEAU INSTITUTIONNEL:

##### 3. Supporter le développement et la mise en œuvre de politiques, stratégies et lignes directrices qui permettent de:

- > Utiliser et gérer des ressources de manière transparente et efficace, 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'intérêts 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.
- > Utiliser et gérer des ressources de manière éthique, 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, la gestion d'une mauvaise utilisation des ressources; les conflits d'intérêts; les audits, la vérification et le reporting; l'évaluation et la gestion des risques liés aux actifs.

#### LIENS DE CE CRITÈRE DE LA NORME HUMANITAIRE FONDAMENTALE AVEC LES INITIATIVES SUIVANTES:

Bonnes pratiques pour l'aide humanitaire	Consensus européen sur l'aide humanitaire	Grand Bargain
Principes 12 (flexibilité des financements), 13 (perspective) et 23 (transparence)	Principes 35 (efficacité), 44 (pertinence et participation des populations), 52 (gestion axée sur les résultats) et 72 (transparence).	Engagements 4 (pertinence), 8 (efficacité) et 9 (gestion axée sur les résultats)