



AMÉLIORER

# A M AMÉLIORER

## COMMENT UTILISER LA NORME HUMANITAIRE FONDAMENTALE POUR METTRE EN ŒUVRE UN SYSTÈME DE SUIVI, ÉVALUATION, REDEVABILITÉ ET APPRENTISSAGE (SERA) PROJET ?

Cette section propose des recommandations et des outils permettant de traduire les exigences de qualité et de redevabilité de la Norme humanitaire fondamentale en un système de Suivi, Évaluation, Redevabilité et Apprentissage (SERA) projet adapté aux besoins, demandes et ressources spécifiques d'une organisation, d'un consortium ou d'un programme.

Cette section est organisée en deux parties :

1. L'introduction souligne pourquoi et comment la Norme humanitaire fondamentale (CHS) peut être utilisée dans un système de suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage projet.
2. Des fiches pratiques et des outils sont fournis pour aider à mettre en œuvre un système de Suivi, Évaluation, Redevabilité et Apprentissage (SERA) projet organisé autour des critères qualité de la Norme humanitaire fondamentale.

Elle s'adresse plus particulièrement aux personnes responsables de Suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage (SERA) au sein d'une organisation, d'un consortium ou d'un programme.

## INTRODUCTION

### ▲ Pourquoi utiliser la Norme humanitaire fondamentale pour mettre en œuvre un système de suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage (SERA) projet ?

#### Enjeux SERA

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 :

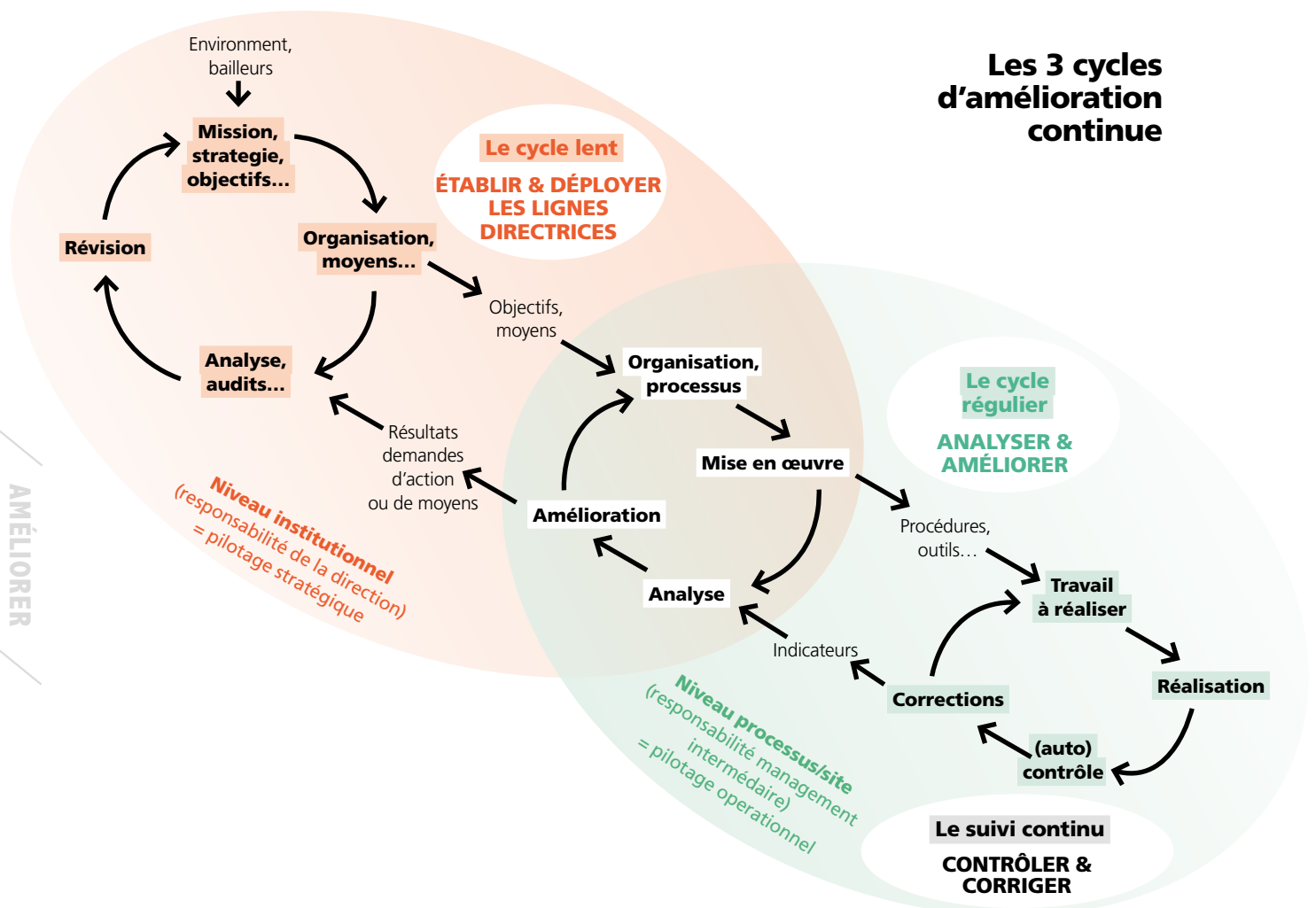
- Le manque de compréhension commune de ce que les actions de Suivi, Évaluation, Redevabilité et Apprentissage (SERA) impliquent et de la manière dont elles

# AMÉLIORER

peuvent 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.

Établir un système SERA projet autour des engagements de la Norme humanitaire fondamentale peut donner du sens aux processus de pilotage. Un tel cadre peut contribuer à améliorer la planification annuelle des projets, le suivi des résultats et les questions de redevabilité envers les bénéficiaires. Il peut également harmoniser les pratiques entre projets et services support de façon plus efficace. 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.



## 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.

Si la Norme humanitaire fondamentale peut influencer ces trois niveaux, le COMPAS peut avoir un effet direct sur les niveaux opérationnel et projet (vert) en soutenant la mise en œuvre d'un **système SERA (Suivi, Évaluation, Redevabilité et Apprentissage) projet**.

### Attentes externes

La Norme humanitaire fondamentale (CHS) peut être utilisée parce que l'organisation s'est engagée à la respecter. Établir un système SERA fondé sur les critères qualité de la Norme humanitaire fondamentale devrait permettre de garantir et prouver le respect de ses engagements de qualité et de redevabilité.

Utiliser la Norme humanitaire fondamentale pour établir un système SERA devrait aussi permettre à l'organisation de se positionner par rapport :

1. aux initiatives qualité du secteur de la solidarité internationale ;
2. aux attentes des donateurs en recherche de proximité et de résultats concrets ;
3. aux exigences de plus en plus fortes de la part des bailleurs de fonds en termes de « redevabilité » et de « performance » (« Value for Money »).

## Comment utiliser la Norme humanitaire fondamentale pour mettre en œuvre un système de suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage (SERA) projet ?

Un cadre SERA 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 SERA 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'organisation<sup>38</sup>.

**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 SERA sont développés et communiqués.

- Pourquoi cherchons-nous à développer un cadre SERA ?
- Quel est le périmètre du cadre SERA ? (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.

**! Important** Une unité SERA (si elle existe) peut mener le processus de mise en place d'un cadre SERA 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.

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

- Quelles sont les pratiques SERA 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. Elle peut reposer sur le cadre d'analyse SERA proposé dans la partie « Fiche pratique et outils ».

**! Important** Cette étape constitue un moment clé pour impliquer les personnes et souligner leurs rôles clés au sein d'un cadre SERA. 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 SERA potentiels peuvent être rédigés.

<sup>38</sup> 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 humanitaire et de la coopération au développement. Voir : [https://f3e.asso.fr/wp-content/uploads/plaquette\\_madac\\_web.pdf](https://f3e.asso.fr/wp-content/uploads/plaquette_madac_web.pdf)

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

- Quels sont les engagements SERA confirmés ?
- Quels engagements SERA 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 SERA 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.

### **Histoire vécue - Colombie**

*L'État colombien possède l'un des corpus juridiques les plus protecteurs pour les populations déplacées internes à cause d'un conflit. Ces textes nationaux reprennent la quasi-totalité des recommandations des Nations unies (principes de Deng) pour suppléer à l'inexistence de textes internationaux visant à protéger les personnes déplacées (contrairement aux réfugiés). Les différents textes garantissant les droits des personnes déplacées en Colombie doivent donc être connus par tout acteur humanitaire travaillant avec ces populations.*

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

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

Les engagements SERA 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 leurs outils associés, organisés par critère qualité de la Norme humanitaire fondamentale, et par étape du cycle de projet.

**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 SERA ?
- Comment démontrer l'amélioration de la qualité et de la redevabilité ?

Cette étape est organisée autour du cycle de l'amélioration continue – c'est un cycle répétitif organisé autour de quatre étapes qui ont lieu à chaque niveau, et pour chaque activité<sup>39</sup>: 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.

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

**! Important** 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 SERA, 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.

### **Conclusion - Un système SERA projet qui s'inspire de la Norme humanitaire fondamentale devrait être...**

**PRATIQUE** – Un système SERA 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** – Un système SERA ne fournit pas de réponses toutes faites à tout. Parce que chaque intervention est différente, un système SERA 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, un système SERA cherche à faciliter l'implication de tous pour encourager un sentiment d'appropriation collective.

**COMPLÉMENTAIRE** – Un système SERA est développé pour compléter d'autres initiatives qui visent à améliorer la qualité et la redevabilité des interventions humanitaires.

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

<sup>39</sup> ISO – L'approche processus - ISO/TC 176/SC 2/N1289 ([www.iso.org/tc176/sc02/public](http://www.iso.org/tc176/sc02/public))

**CONTINU** – La qualité et la redevabilité étant un processus sans fin, un système SERA 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.

### **Les enjeux de gestion de l'information dans un système SERA<sup>40</sup>**

Si la Norme humanitaire fondamentale peut aider à prioriser quel type d'information collecter et utiliser dans le cadre d'un système SERA projet, les points de vigilance suivants doivent être pris en compte pour déterminer comment les technologies de l'information et de la communication peuvent être utilisées pour les collecter :

**Déployer un IMS: la fausse bonne idée ?** - Dans le cas de projets réguliers, au niveau d'une mission ou d'une organisation il est logique à un certain moment donné d'envisager de déployer un système de gestion de l'information (IMS – *Information management System* en anglais) permettant de centraliser les données, gérer les flux de données et workflows métier, de gérer les droits d'utilisateurs, d'agrèger plusieurs briques (tels que des fonctionnalités de visualisation des données, de GED, de CRM...).

Le marché propose de nombreuses solutions plus ou moins configurables répondant à ces fonctionnalités, certaines étant dédiées au secteur de l'aide humanitaire et/ou de la coopération au développement, d'autres étant adaptées du secteur privé et il n'est ainsi pas difficile de trouver une solution qui pourrait répondre à ses besoins.

L'expérience montre néanmoins que le déploiement de ce type de solution se solde trop souvent par des échecs, qui peuvent être dus à de multiples facteurs. Le premier d'entre eux est une analyse imprécise et souvent trop rapide des besoins (voire même une totale absence d'analyse des besoins) et une sélection de solution se faisant par conséquent de manière non éclairée (basée sur les recommandations d'homologues ou sur les arguments commerciaux des prestataires). Les analyses des besoins, quand elles sont réalisées, présentent de plus la faiblesse de ne souvent pas être représentatives de la diversité des acteurs ayant à utiliser l'IMS (concentration sur les besoins des décideurs à défaut des besoins et contraintes des utilisateurs finaux en bas de l'échelle hiérarchique) et de ne pas ou mal prioriser les besoins (il est en effet impossible en pratique de trouver une solution correspondant à 100 % des attentes et une partie de l'exercice consiste, à travers des ateliers de travail, à prioriser celles-ci et à accepter qu'une partie des processus ne pourront être gérés dans le système). Enfin, les analyses de besoins sous-estiment souvent l'importance d'avoir des processus métiers préalablement formalisés ou d'accompagner fortement la formalisation de ceux-ci avant leur digitalisation: de nombreux échecs de déploiement d'IMS sont ainsi liés à une insuffisante maturité des processus qui sont informatisés (différence trop forte d'application entre acteurs ou zone géographique, interprétations différentes par exemple) ou à une sous-estimation de leur complexité (rendant leur informatisation très chère et chronophage).

Il est donc recommandé avant de considérer le déploiement d'un IMS de réaliser une analyse très fine des besoins, de progresser par étape pour tester les concepts et les modalités de collaboration (par exemple envisager des simples tableurs partagés avant d'acquérir une solution plus complexe) et surtout d'accompagner suffisamment le déploiement. On estime ainsi que le déploiement d'un IMS nécessite plusieurs

<sup>40</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>



mois d'analyse des besoins et un déploiement sur une année au minimum, et n'est donc efficient que sur des projets ou des process ayant une longévité de plus de 3 ans. Il n'existe dans tous les cas, encore une fois, aucun outil magique déployable rapidement et sur des courtes périodes – mieux vaut envisager plusieurs « petites » solutions aux périmètres fonctionnels limités mais permettant de faire gagner en efficacité très rapidement.

## « *One size fits all* » ou le doux rêve d'avoir un seul outil de collecte de données sur mobile

- Les organisations cherchent logiquement à harmoniser et standardiser leurs outils de collecte de données utilisés sur leurs opérations. Néanmoins, l'écosystème d'outils dédiés au secteur de l'aide humanitaire et/ou de la coopération au développement ne permet pas encore à ce jour de couvrir l'ensemble des besoins qui peuvent se présenter sur le terrain. Ainsi des outils d'apparence similaire conviennent mieux aux enquêtes ponctuelles, d'autres au suivi de personnes ou population bénéficiaires, d'autres au suivi des infrastructures; certaines ont des fonctionnalités élevées de contrôle de la qualité des données alors que d'autres privilégient la rapidité de déploiement; certaines sont gratuites mais offrent peu de sécurité tandis que d'autres ont un modèle économique plus restreint mais permettent une gestion des droits d'utilisateurs plus fine etc. La diversité des solutions mobiles existantes sur le marché reflète ainsi une diversité de fonctionnalités, une diversité de secteurs auxquels elles sont le mieux adaptées (solution de suivi de cohorte, analyse longitudinale, suivi de point d'eau, de distribution de *cash* ou *voucher* etc.) et une diversité de contextes auxquels elles sont destinées (par exemple si l'on souhaite que les données soient partageables via simple SMS sans acquérir de forfait données ou via des terminaux basiques non « smart »). L'outil magique répondant à tous les besoins n'existe malheureusement pas encore à ce jour !

Il est ainsi important avant de choisir un outil de bien analyser ses besoins et d'accepter, au niveau organisationnel, que certains projets pourraient avoir besoin de fonctionnalités supplémentaires qu'une solution standard ne pourrait couvrir. De manière analogue, le marché informatique évoluant excessivement rapidement, une flexibilité et réactivité des organisations sur le choix de leur solution est nécessaire (une technologie utilisée pouvant rapidement devenir obsolète).

NB: les éléments ci-dessus s'appliquent à tous types de technologies, les outils de collecte de données sur mobile ne sont qu'un exemple des enjeux rencontrés.

## La gestion de l'information en consortium ou le cauchemar des chargés de gestion de l'information

- La mise en œuvre de projets via des consortiums de partenaires/opérateurs est de plus en plus répandue dans le secteur de l'aide humanitaire et/ou de la coopération au développement. Cette modalité de mise en œuvre soulève cependant des questions très importantes en termes de gestion des données qui sont souvent éludées lors de l'initialisation/conception des consortiums : les données de tous les partenaires doivent-elles être centralisées et si oui comment ? Si les membres travaillent avec les mêmes communautés bénéficiaires, comment les données individuelles peuvent-elles être synchronisées et croisées ? Comment s'assurer d'éviter un double comptage ? Comment respecter les principes de protection des données quand plusieurs dizaines de personnes d'organisations différentes doivent accéder aux mêmes données ? Quels accords de partage des données doivent être signés entre partenaires ? Les outils de collecte doivent-ils être harmonisés entre organisations ? Un outil de centralisation des données doit-il être déployé ?

À l'heure actuelle, il est encore difficile de répondre de manière adaptée à ces questions: les pratiques et retours d'expériences des consortiums en matière de

gestion de l'information demeurent balbutiants, les outils existants présentent pour la plupart des difficultés d'interopérabilités et les plateformes de centralisation des données à l'échelle individuelle ou ménage sont quasi inexistantes.

Il semble néanmoins important en cas de consortiums de garder quelques éléments clés en tête : l'investissement en gestion de l'information se doit d'être proportionnel aux enjeux du consortium (financement d'une équipe IM dédiée et de solutions techniques) mais également à sa durée (il est inefficace pour un projet ponctuel d'un an en consortium de vouloir déployer une solution de centralisation des données). Comme dans tous projets technologiques, la clé du succès ne réside pas forcément dans le choix des outils mais (i) avant tout dans l'anticipation du sujet via une analyse fine des besoins en IM du consortium et des pratiques/contraintes/lignes rouges existantes parmi ses membres ; (ii) dans la qualité et pertinence des processus et modalités (notamment juridiques) de partage des données qui devront être précisés autant que possible. Enfin, une flexibilité des acteurs impliqués est requise afin de dépasser tout parti pris ou idéologie technologique qui peut parfois exister dans certaines organisations. Contrairement aux présupposés, les enjeux de structuration des consortiums ne concernent pas forcément et uniquement la couche « supérieure » de la gestion de l'information (analyse et centralisation) mais bien également la couche initiale de « collecte de donnée », qui prédétermine les échelles supérieures et pourrait en absence de standardisation ou du moins d'harmonisation être un frein majeur à toute volonté ultérieure de partage et synchronisation des données.

## FICHES PRATIQUES ET OUTILS

Cette section présente différents outils qui peuvent aider à établir un système SERA organisé autour des critères qualité de la Norme humanitaire fondamentale :

- Cadre d'analyse des pratiques SERA
- Cadre opérationnel Qualité & Redevabilité
- Guide de gestion de projet CHS

Ces outils et autres types de supports sont disponibles à l'adresse suivante :

<https://www.urd.org/Le-COMPAS-Qualite-Redevabilite>

## Cadre d'analyse des pratiques SERA (Suivi, Évaluation, Redevabilité et Apprentissage)

### Qu'est-ce que le « Cadre d'analyse des pratiques SERA » ?

Ce cadre d'analyse propose une série de critères inspirés de la Norme humanitaire fondamentale pour analyser la situation d'un système SERA.

### Pourquoi utiliser ce « Cadre d'analyse des pratiques SERA » ?

Ce cadre d'analyse vise à évaluer les forces et les faiblesses d'un système de suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage. Il peut également être utilisé pour comparer les pratiques actuelles SERA avec les 9 critères de qualité de la Norme humanitaire fondamentale. Cet outil peut être un point de départ utile pour identifier le système SERA projet le plus approprié pour chaque organisation, consortium ou programme.

### Qui utilise généralement ce « Cadre d'analyse des pratiques SERA » ?

Ce cadre d'analyse est généralement utilisé par les référents SERA. Il peut également être utilisé dans le cadre d'une évaluation pour analyser les pratiques existantes, et dans le cadre d'un financement pour structurer les exigences de qualité et de redevabilité.

### Quand utiliser ce « Cadre d'analyse des pratiques SERA » ?

Ce cadre d'analyse peut être utilisé en amont, pendant ou après une intervention. Il peut aussi être utilisé comme point de départ d'une démarche de changement des pratiques SERA au niveau d'une organisation, d'un consortium ou d'un programme.

### Comment est utilisé ce « Cadre d'analyse des pratiques SERA » ?

Cet outil est conçu comme une série d'énoncés qui sont évalués. Pour tous les énoncés, on demande aux répondants de fournir des preuves pour illustrer les réponses.

### Comment obtenir un modèle de « cadre d'analyse des pratiques SERA » ?

Un exemple de fichier peut être téléchargé à l'adresse suivante:  
<https://www.urd.org/Le-COMPAS-Qualite-Redevabilite>

## Cadre opérationnel Qualité & Redevabilité

### Qu'est-ce qu'un « cadre opérationnel Qualité et Redevabilité » ?

Un cadre opérationnel Qualité et Redevabilité est un ensemble de définitions, de procédures et d'outils qui précisent comment une organisation, un consortium ou un programme assurera la qualité et la redevabilité envers les différentes parties prenantes du projet.

### Pourquoi utiliser un « cadre opérationnel Qualité et Redevabilité » ?

Un cadre opérationnel Qualité et Redevabilité traduit les principes de qualité et de redevabilité en actions pratiques adaptées à un contexte spécifique d'intervention.

### Qui met généralement en œuvre un « cadre opérationnel Qualité et Redevabilité » ?

Un cadre opérationnel Qualité et Redevabilité est généralement adapté à un contexte spécifique d'intervention au niveau du pays ou du projet par les personnes responsables de la mise en place d'un système de suivi, d'évaluation, de responsabilisation et d'apprentissage.

### Quand faut-il mettre en place un « cadre opérationnel Qualité et Redevabilité » ?

Un cadre opérationnel Qualité et Redevabilité peut être établi, ou communiqué s'il existe déjà, pendant la phase de lancement d'un projet.

### Comment établir un « cadre opérationnel Qualité et Redevabilité » ?

Un cadre opérationnel Qualité et Redevabilité est établi en tenant compte des différents points de vue des parties prenantes du projet : Communautés et personnes touchées par la crise ; Ressources humaines ; Partenaires ; Donateur(s) ; Société civile (y compris les autorités).

### Comment obtenir un modèle de « cadre opérationnel Qualité et Redevabilité » ?

Un exemple de fichier peut être téléchargé à l'adresse suivante :  
<https://www.urd.org/Le-COMPAS-Qualite-Redevabilite>

## Guide de gestion de projet CHS

### Qu'est-ce qu'un « Guide de gestion de projet CHS » ?

Un Guide de gestion de projet CHS représente un cadre commun de mise en œuvre et de suivi des projets d'un consortium ou d'un programme. Il décrit les principales étapes du cycle de projet en précisant pour chacune d'elles les objectifs, les principales exigences, les éléments clés, les rôles et les outils proposés. Il est centré sur le niveau projet et, par conséquent, ne traite pas des aspects relatifs au management de la mission/programme.

### Pourquoi utiliser un « Guide de gestion de projet CHS » ?

Un Guide de gestion de projet CHS permet de traduire les engagements de la Norme humanitaire fondamentale dans les pratiques de mise en œuvre et de suivi d'un projet. Il peut renforcer le travail collaboratif en précisant les rôles des différents acteurs entre celui/celle qui fait, celui/celle qui valide, ceux qui supportent selon les besoins identifiés et ceux qui sont informés à chaque sous-étape du cycle de projet.

### Qui utilise généralement un « Guide de gestion de projet CHS » ?

Un Guide de gestion de projet CHS s'adresse particulièrement aux chefs de projet et aux équipes (opérationnelles, techniques, services Support...) qui les appuient dans la mise en œuvre des interventions (Terrain et siège).

### Quand utiliser un « Guide de gestion de projet CHS » ?

Un Guide de gestion de projet CHS peut être établi, ou communiqué s'il existe déjà, pendant la phase de lancement d'un projet.

### Comment développer un « Guide de gestion de projet CHS » ?

Une trame type de guide de gestion de projet CHS peut exister au sein d'une organisation mais il doit pouvoir être adapté au contexte, aux ressources et aux enjeux spécifiques de chaque zone d'intervention.

### Comment obtenir un modèle de « Guide de gestion de projet CHS » ?

Un exemple de fichier peut être téléchargé à l'adresse suivante :  
<https://www.urd.org/Le-COMPAS-Qualite-Redevabilite>