



Lignes directrices de PMU pour l'aide humanitaire



A. Introduction	4
1. Les causes des situations humanitaires	4
2. Le rôle de la société civile dans des situations humanitaires	4
3. Une forte demande de coordination	5
4. L'appui de PMU aux projets humanitaires	5
B. Le cadre humanitaire	6
1. Les principes humanitaires	7
2. Le Code de Conduite de la FICR	8
C. Qualité et redevabilité.....	9
1. L'engagement de PMU	9
2. Norme humanitaire fondamentale (CHS) et CHS Alliance	9
D. Conditions pour la coopération humanitaire.....	10
E. Les essentiels du travail humanitaire	11
1. La coordination des projets humanitaires / Coordination et collaboration	11
2. Analyse des risques et questions de sécurité	12
3. Orientation vers les groupes les plus vulnérables	12
4. La participation.....	13
5. L'intégration des questions transversales	15
5.1 Le genre	15
5.2 L'intégration de la protection et Sensibilité aux conflits	16
6. Autres domaines thématiques importants.....	17
6.1 Le lien entre la coopération au développement et l'aide humanitaire	17
6.2 La résilience	19
6.3 L'environnement et le climat.....	20
7. Stratégie de sortie	21
F. Les méthodes et les outils pour l'assistance humanitaire	22
1. Le manuel Sphère – Normes minimales dans l'assistance humanitaire	22
G. Gestion du cycle de projet	25
1. Introduction.....	25
2. Planification.....	26
2.1 L'importance d'une bonne planification.....	26
2.2 Les rôles pendant la planification d'un projet entre PMU et le partenaire de mise en œuvre.....	28
3. Procédure de demande	29
Étape 1 : Appel de fonds auprès de PMU	29
Étape 2 : Réponse de PMU	29
Étape 3 : Demande complète	30
Étape 4 : Évaluation des demandes de projet par PMU	30
Étape 5 : Présentation de la proposition à un donateur.....	30
4. Suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage (MEAL).....	31
4.1 Démarrage	31
4.2 Flexibilité dans la programmation et le suivi	31
4.3 Suivi	32
4.3.1 Méthodes de suivi	32
4.4 Évaluation	34

4.4.1 Évaluations internes	35
4.4.2 Évaluations externes.....	40
4.5 Redevabilité envers les populations affectées.....	42
4.5.1 Partage des informations.....	42
4.6 Apprentissage	44
6. Rapports	46
6.1 Rapports périodiques	46
6.2 Rapports finaux.....	46
H. Liste des annexes	47

A. Introduction

Ces lignes directrices se rapportent à la Stratégie humanitaire de PMU et décrivent plus en détail le cadre du travail humanitaire de PMU, les conditions de collaboration, les éléments essentiels du travail humanitaire ainsi que les méthodes et outils applicables. Les lignes directrices offrent aussi un bref aperçu, qui n'est toutefois pas exhaustif, de la gestion du cycle de projet. Les lignes directrices servent d'outil d'orientation sur les principes spécifiques au travail humanitaire de PMU ainsi qu'au cycle du projet humanitaire, y compris l'évaluation, la planification, le suivi et l'évaluation. Le but de ces lignes directrices est de promouvoir une compréhension commune du cadre du travail humanitaire et du cycle de gestion de projet des projets humanitaires soutenus par PMU. Les aspects pratiques de ces lignes directrices se veulent un complément aux ressources propres des partenaires chargés de la mise en œuvre. Il existe également un grand nombre de ressources internationales, dont certaines sont incluses et référencées tout au long de ces lignes directrices. Les lignes directrices de PMU pour l'aide humanitaire combinent et remplacent l'ancienne section 4 du Manuel de projet de PMU ainsi que l'annexe 4.9 Manuel de PMU pour le PME des interventions humanitaires.

1. Les causes des situations humanitaires

L'aide humanitaire consiste à apporter un soutien aux personnes qui vivent dans des conditions dans lesquelles elles n'ont pas accès aux services de base en raison de catastrophes ou de conflits. Les situations humanitaires peuvent se dérouler lentement ou se développer rapidement pour diverses raisons. Le manque de démocratie et de justice, et la lutte pour les ressources, créent des tensions dans les sociétés et entre les États. Trop souvent, ces tensions conduisent à des conflits armés, dans lesquels de grands groupes de civils souffrent. De nombreux pays sont également vulnérables aux catastrophes naturelles telles que les inondations, les sécheresses et les tremblements de terre. Le changement climatique a de plus en plus entraîné des conséquences négatives dans de nombreux pays, avec des problèmes croissants d'inondations graves ou de périodes de sécheresse plus longues dans d'autres endroits. Les endémies, qui prospèrent souvent dans des situations où la pauvreté est répandue et les infrastructures sont faibles, bien qu'elles puissent affecter n'importe quel pays, peuvent également jouer un rôle dans l'exacerbation d'une situation déjà difficile, ou peuvent être une cause suffisante pour provoquer une situation humanitaire en elles-mêmes.

2. Le rôle de la société civile dans des situations humanitaires

Lorsqu'une situation humanitaire survient, les organisations qui font partie de la société civile fournissent d'importantes capacités locales. Cela s'applique en particulier dans les pays où il y a un conflit et où l'État est faible et/ou fait partie du conflit. L'un des rôles de la société civile est de contribuer à la satisfaction des besoins fondamentaux des populations en matière de nourriture, de logement, de santé, etc.

Pendant longtemps, le système humanitaire international a largement agi indépendamment des contributions des acteurs humanitaires de la société civile locale et nationale dans les pays touchés par la crise. Alors qu'il y a aujourd'hui une reconnaissance croissante de l'importance des acteurs locaux et nationaux dans l'aide humanitaire, la grande majorité des ressources et du pouvoir décisionnel appartient toujours aux grands acteurs et donateurs internationaux.

PMU reconnaît que les acteurs de la société civile locale et nationale jouent un rôle déterminant dans les réponses aux crises soudaines, ainsi que dans les crises prolongées et les efforts de développement à plus long terme. Dans de nombreux cas, les intervenants locaux sont les premiers à répondre à une crise. De plus, les acteurs locaux et nationaux sont souvent en mesure d'accéder à des zones difficiles d'accès. Le rôle de PMU est de soutenir les partenaires de mise en œuvre avec des ressources et un renforcement des capacités car les demandes sont élevées pendant les projets humanitaires en ce qui concerne l'analyse, la coordination, la coopération, la conformité, le respect des directives internationales et la communication des résultats du projet. Dans les contextes où PMU n'a pas de partenariat avec un partenaire local, PMU peut également travailler avec des partenaires internationaux.

Il y a souvent un grand écart entre les donateurs humanitaires internationaux avec leurs exigences et leurs directives et les organisations locales et nationales présentes sur le territoire et qui travaillent pour soutenir le développement dans un contexte local. Pour cette raison, PMU a comme but d'agir comme un pont entre ces deux, et comme un acteur moteur vers la localisation de l'aide humanitaire. PMU travaille pour assurer la sensibilisation et le renforcement des capacités de ses partenaires par rapport aux principales normes et exigences humanitaires et pour renforcer sans cesse son modèle de partenariat afin d'assurer des partenariats efficaces et équitables. En outre, PMU s'efforce d'assurer la visibilité du travail de

ses partenaires, en transmettant la voix des partenaires locaux aux principales parties prenantes du système humanitaire suédois et international, et en assurant le partage d'expérience et d'apprentissage via le réseau des partenaires de PMU.

3. Une forte demande de coordination

Le nombre d'acteurs qui fournissent l'aide humanitaire a considérablement augmenté au cours des 20 dernières années. Par conséquent, il existe de grandes exigences en matière de coordination pour assurer une complémentarité des interventions humanitaires. Dans le même temps, l'accès humanitaire dans de nombreux contextes a diminué alors que les acteurs locaux ont souvent le meilleur accès. Cela impose de grandes exigences à la coordination des projets humanitaires et à la coopération entre les organisations de mise en œuvre, tant internationales que locales. La coordination et la collaboration sont essentielles pour minimiser les demandes sur les populations affectées, pour éviter la duplication des efforts et des ressources humanitaires, et pour maximiser la couverture et la prestation de services à ceux que nous essayons d'atteindre.

Une composante vitale de l'action humanitaire est la coordination entre tous les acteurs impliqués dans la fourniture de l'aide humanitaire. La coordination dans ce domaine permet les interventions les plus efficaces, les plus rentables et les plus réussies possibles.¹ La coordination humanitaire consiste à rassembler les acteurs humanitaires pour assurer une réponse aux urgences qui est cohérente et fondée sur des principes. La coordination humanitaire vise à améliorer l'efficacité de la réponse humanitaire en assurant une plus grande prévisibilité, redevabilité et partenariat. La coordination consiste à évaluer les situations et les besoins, convenir de priorités communes, élaborer des stratégies communes afin de régler des questions telles que la négociation de droits d'accès ou la mobilisation de fonds et d'autres ressources, mettre au point des messages cohérents à l'intention de la population, et suivre les progrès.

4. L'appui de PMU aux projets humanitaires

PMU peut soutenir des projets humanitaires grâce à sa propre collecte de fonds, qui provient souvent de partenaires suédois, des boutiques de seconde main et de particuliers en Suède. PMU peut également soutenir des projets humanitaires en envoyant, en coopération avec des partenaires, des demandes aux bailleurs de fonds. Voir la Stratégie humanitaire pour plus d'informations à ce sujet.

La Stratégie humanitaire de PMU décrit les types de projets qui peuvent recevoir un financement. Un financement peut être fourni pour des projets humanitaires urgents, tels que des réponses à des catastrophes naturelles ou à des conflits, pour des projets humanitaires à plus long terme dans des zones touchées par des crises prolongées, ainsi que pour des projets axés sur la réhabilitation après des catastrophes. Un financement peut également être fourni pour les évaluations des besoins menées par les partenaires de mise en œuvre, ou pour le renforcement des capacités qu'un partenaire de mise en œuvre souhaite organiser ou joindre. Pour plus d'informations sur les différents types de financement et les formulaires de demande, veuillez contacter l'équipe humanitaire de PMU.

¹ ATHA: Humanitarian Coordination – an overview, janvier 2008



B. Le cadre humanitaire

L'objectif de l'aide humanitaire du PMU est de **sauver des vies, d'alléger les souffrances et de défendre la dignité humaine** des personnes vulnérables touchées par des crises, qui ont été soumises ou sont menacées par des conflits armés, des catastrophes liées à la nature ou d'autres types de crises. Cet objectif est conforme à celui de l'aide humanitaire suédoise fournie par l'intermédiaire de l'Agence suédoise de coopération internationale au développement (Asdi)².

Chaque État a, en premier lieu, la responsabilité d'apporter une réponse aux besoins humanitaires qui peuvent surgir au sein de ses frontières. Dans les cas où l'État ou d'autres organisations dans le pays en question ne peuvent ou ne veulent pas assumer cette responsabilité, les organisations extérieures et les États dotés de capacités et de moyens adéquats ont la responsabilité de soutenir les mesures visant à répondre à ces besoins, conformément au droit international humanitaire et à la pratique établie dans le cadre de l'aide humanitaire internationale. Pour cette raison, PMU ne peut acheminer l'aide humanitaire que dans des situations où la capacité du pays et de la communauté locale n'est pas suffisante pour répondre aux besoins des personnes touchées par la catastrophe.

L'aide humanitaire doit répondre aux *besoins de base* de la nourriture, de l'eau, de la nutrition, des articles non alimentaires, de la santé, du logement, de l'éducation et de la protection contre les agressions ou autres formes de violations aux populations affectées. L'aide humanitaire peut également inclure une assistance qui renforce les droits humains internationaux, de sorte qu'il devienne possible de réaliser des projets qui sauvent des vies, répondent aux besoins et maintiennent la dignité humaine de manière impartiale, neutre et indépendante.

² Strategy for Sweden's humanitarian aid provided through the Swedish International Development Cooperation Agency (Sida) 2021–2025

1. Les principes humanitaires

Les principes humanitaires fondamentaux sont décrits dans la Charte humanitaire et sont basés sur le droit international humanitaire, la Déclaration universelle des droits humains des Nations Unies, la Convention sur les réfugiés, le Code de conduite international (voir ci-dessous) et ont été approuvés par l'Assemblée générale des Nations Unies. Tout appui humanitaire soutenu par PMU doit être basé sur *les principes humanitaires fondamentaux*, qui sont :

Humanité – les souffrances humaines doivent être atténuées partout où elles se présentent. L'objectif de l'action humanitaire est de protéger la vie et la santé et d'assurer le respect des êtres humains.

Impartialité – l'action humanitaire doit être menée sur la seule base des besoins, en donnant la priorité aux cas les plus urgents de détresse et en ne faisant aucune distinction sur la base de la nationalité, de la race, du sexe, des convictions religieuses, de la classe ou des opinions politiques.

Neutralité – les acteurs humanitaires ne doivent pas prendre parti lors d'hostilités ou s'engager dans des controverses de nature politique, raciale, religieuse ou idéologique.

Indépendance – l'action humanitaire doit être autonome des objectifs politiques, économiques, militaires ou autres que tout acteur peut avoir à l'égard des zones où l'action humanitaire est mise en œuvre.

Le principe de l'**humanité**, ou l'impératif humanitaire, est le moteur fondamental de l'action humanitaire. Selon ce principe, il est de notre responsabilité, en tant que sœurs et frères humains, de veiller à ce que la souffrance soit atténuée pour tous ceux qui en ont besoin.

Le principe de l'**impartialité** explique plus en détail comment cela doit être mis en pratique. Ce principe peut être divisé en deux sous-principes : 1) la proportionnalité - que les ressources soient hiérarchisées en fonction des besoins, et 2) la non-discrimination - qu'aucun marqueur d'identité des personnes affectées autre que l'humanité elle-même ne puisse affecter la fourniture de l'assistance. La nationalité, la race, le genre, les croyances religieuses, la classe ou l'opinion politique ne peuvent pas affecter la priorité de l'action humanitaire. Agir en toute impartialité en tant qu'organisation signifie, par exemple :

- Communiquer publiquement son engagement à respecter et à promouvoir l'impartialité dans l'aide humanitaire.
- Veiller à ce que le personnel à tous les niveaux comprenne ce que signifie l'impartialité et l'utilise pour guider son travail. Le personnel de terrain doit s'assurer qu'il agit de manière non discriminatoire vis-à-vis des communautés touchées par la crise.
- S'assurer qu'une évaluation impartiale des besoins, qui comprend la consultation de différents groupes dans les communautés affectées, guide la conception et la mise en œuvre des interventions.
- S'efforcer de mettre en place des stratégies de mobilisation des ressources et d'utilisation des ressources au sein de l'organisation, d'une manière qui donne la priorité à ceux qui en ont le plus besoin.

Les principes de **neutralité** et d'**indépendance** peuvent être considérés comme des outils qui permettent l'obtention d'humanité et d'impartialité, et garantissent que les acteurs humanitaires peuvent travailler avec crédibilité, même dans des environnements très difficiles (tels que les conflits armés). La neutralité signifie que les acteurs humanitaires doivent s'efforcer de gagner la confiance des différents groupes de la société. Il peut s'agir de deux parties à un conflit armé ou d'autres situations où l'appartenance ethnique, religieuse ou idéologique peut jouer un rôle. Le principe d'indépendance souligne l'importance de ne pas se laisser guider par les agendas des principaux acteurs. Par exemple, un gouvernement ou un grand donateur peut souhaiter financer une intervention dans une zone afin d'obtenir la faveur des dirigeants et des citoyens de cette zone. Ou une entreprise privée peut souhaiter faire un don ou autrement soutenir une intervention afin de promouvoir ses intérêts économiques dans ladite zone.

Il est important de reconnaître qu'il n'est pas possible d'agir en parfaite conformité avec les principes. Parfois et dans certains cas, les principes peuvent se contredire, et l'acteur doit peut-être chercher un équilibre entre eux. Cependant, dans leur ensemble, les quatre principes humanitaires constituent un moyen d'assurer l'accès et de mener des interventions humanitaires dans des situations difficiles et souvent polarisées.

2. Le Code de Conduite de la FICR

Le Code de conduite s'appuie sur les principes humanitaires et contient dix principes fondamentaux auxquels les organisations humanitaires doivent adhérer. Le Code de conduite a été élaboré par le mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et a maintenant été adopté par la plupart des organisations humanitaires internationales. Le nom complet du code de conduite est *Code de conduite pour le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et les organisations non gouvernementales (ONG) lors des secours en cas de catastrophe* et c'est un code qui n'est pas négociable. Toute personne travaillant dans l'aide humanitaire doit respecter le Code de conduite, quelles que soient les traditions et les cultures locales.

Le Code de conduite se compose de dix principes. Il est particulièrement important de commenter les trois premiers à la lumière du travail mené par les partenaires de mise en œuvre.

1. Le premier principe stipule que l'impératif humanitaire passe en premier. Cela veut dire que le droit de recevoir une assistance humanitaire est un principe humanitaire fondamental dont devraient bénéficier tous les citoyens de tous les pays. Cela implique également que les acteurs humanitaires reconnaissent notre obligation de fournir une assistance humanitaire là où elle est nécessaire.

2. Le deuxième principe stipule que l'aide doit être accordée indépendamment de la race, de la croyance ou de la nationalité des bénéficiaires et sans distinction défavorable d'aucune sorte. Les priorités d'aide sont calculées uniquement sur la base des besoins.

Cela signifie :

- Que lors de la planification et la mise en œuvre d'un projet humanitaire, un partenaire de mise en œuvre ne peut en aucun cas être biaisé en faveur des besoins de ses propres membres/personnel, ou fournir des avantages spéciaux aux membres ou à certains groupes de la société.
- Que le partenaire de mise en œuvre, en coopération avec les autorités et les organisations, doit aider les personnes les plus vulnérables touchées par la crise.
- Qu'il ne peut y avoir de conditions liées à l'aide humanitaire. Une exception à cette règle est que les personnes pleinement capables de travailler et en bonne santé peuvent recevoir de la nourriture en échange d'un travail, par exemple la reconstruction d'infrastructures dans la région. *Nourriture contre travail* devrait être encouragée dans les crises humanitaires prolongées, telles que les sécheresses, car le soutien est souvent plus apprécié si les bénéficiaires sont censés faire quelque chose en retour.

3. Le troisième principe stipule que *l'aide humanitaire ne doit pas être utilisée à des fins politiques ou religieuses particulières.*

L'aide humanitaire n'est destinée qu'à répondre aux besoins de base. Pour cette raison, il ne peut pas être combiné avec, par exemple, la distribution de matériel religieux ou politique. Les personnes qui souffrent lors d'une catastrophe sont exposées et vulnérables, et l'assistance doit être apportée avec beaucoup de sensibilité et de respect.

Pour plus d'informations sur le Code de conduite de la FICR, visitez le [site Internet de la FICR](#).

PMU est signataire du Code de conduite de la FICR et dispose également d'un Code de conduite spécifique, annexe 3b.1, pour son personnel et sa direction. L'objectif du Code de conduite est de guider et d'encourager une responsabilité éthique accrue dans le travail de PMU, ainsi qu'à l'égard des partenaires suédois et internationaux et des personnes avec lesquelles PMU coopère. Son objectif est également de fournir des outils sur la façon de signaler tout manque de respect du Code. Basé sur l'engagement de PMU à prévenir la fraude, la corruption et l'abus de pouvoir ainsi que l'exploitation et le harcèlement sexuels, le Code de conduite vise à protéger à la fois le personnel et les personnes avec lesquelles PMU coopère.

C. Qualité et redevabilité

1. L'engagement de PMU

La redevabilité est fondamentale dans le travail de PMU. PMU adopte la définition de la redevabilité telle qu'elle est fournie par la Norme humanitaire fondamentale : « *le processus d'utilisation responsable du pouvoir, en tenant compte et en étant tenu responsable par les différentes parties prenantes, et principalement celles qui sont affectées par l'exercice de ce pouvoir* ». PMU a développé un Cadre de redevabilité humanitaire, annexe 4.10, qui est un outil pour améliorer la transparence et résumer les engagements de PMU en matière de qualité et de redevabilité. Pour PMU, la redevabilité ne concerne pas seulement les processus et les systèmes - c'est une valeur organisationnelle fondamentale qui régit notre comportement, l'approche des partenariats et la manière de mettre en œuvre le travail.

PMU a élaboré différentes politiques, lignes directrices et procédures liées à la redevabilité et à la qualité du travail humanitaire qui sont présentées dans le Cadre de redevabilité humanitaire. Quelques exemples sont un système solide de planification, suivi, évaluation et compte rendu pour les projets humanitaires avec des lignes directrices et des formulaires en place, un système informatisé complet pour la documentation des projets, un système cohérent pour la gestion des déviations, l'utilisation du cadre COSO pour la gestion des risques, le contrôle interne et la dissuasion de la fraude, etc.

PMU encourage toutes les organisations partenaires travaillant avec l'aide humanitaire à définir quelles sont leurs principales parties prenantes et à qui ils doivent rendre compte, ainsi qu'à développer des politiques, des systèmes, des lignes directrices et des procédures liées à la redevabilité et à la qualité de leur travail humanitaire.

2. Norme humanitaire fondamentale (CHS) et CHS Alliance

Au début d'une crise humanitaire, les populations touchées sont souvent confrontées à un effondrement des services gouvernementaux et sociaux, à des infrastructures gravement détériorées et à des situations mettant leur vie en danger. Afin d'affecter le plus grand changement et fournir une meilleure assistance aux populations victimes de catastrophes ou de conflits, les agences et les travailleurs humanitaires doivent être conscients de leur pouvoir et l'utiliser de manière responsable. Dans la plupart des cas, les populations affectées ont peu d'influence ou de contrôle sur les décisions qui affectent leur vie quotidienne. La qualité et la redevabilité humanitaires mettent l'accent sur deux principes et mécanismes : (1) ceux par lesquels les individus, les organisations et les États rendent compte de leurs actes et en sont tenus responsables ; et (2) ceux par lesquels ils peuvent en toute sécurité et légitimement signaler des préoccupations, des plaintes et obtenir réparation le cas échéant. Lorsque ces principes et mécanismes sont mis en place, les populations touchées par la crise sont en mesure d'influencer les décisions concernant l'aide qu'elles reçoivent et peuvent se plaindre si elles estiment que le « pouvoir d'aide » n'a pas été bien exercé.³

Ces dernières années, la communauté humanitaire a lancé une série d'initiatives inter-agences afin d'améliorer la redevabilité et la qualité des performances dans l'action humanitaire. La redevabilité humanitaire met l'accent sur les besoins, les préoccupations, les capacités et la disposition des populations affectées et sur le besoin d'expliquer le sens et les raisons des actions et des décisions. La redevabilité humanitaire s'efforce d'être intrinsèque et inséparable des principes fondamentaux de l'humanitarisme. Son objectif est de s'assurer que tout travail humanitaire est planifié et mis en œuvre d'une manière qui respecte les points de vue, les capacités et les dispositions des survivants d'une catastrophe.⁴ Au fil des ans, un certain nombre d'initiatives ont émergé pour aborder ce sujet crucial. En 2015, une fusion de ces initiatives a donné naissance à la Norme humanitaire fondamentale (CHS) et à la CHS Alliance, dont PMU est l'un des membres



³ Humanitarian Quality and Accountability Initiatives, ATHA, février 2018.

⁴ Humanitarian Quality and Accountability Initiatives, ATHA, février 2018.

fondateurs. PMU s'efforce en permanence de renforcer son travail CHS en organisant des formations et d'autres activités pertinentes pour ses partenaires de mise en œuvre et pour son propre personnel.

La Norme humanitaire fondamentale de qualité et de redevabilité (CHS) énonce neuf engagements que les organisations et les individus impliqués dans la réponse humanitaire peuvent utiliser pour améliorer la qualité et l'efficacité de l'assistance qu'ils fournissent. Le CHS place les communautés et les personnes touchées par la crise au centre de l'action humanitaire. En tant que norme fondamentale, le CHS décrit les éléments essentiels d'une action humanitaire reposant sur des principes, redevable et de haute qualité. C'est une norme volontaire et mesurable. Le CHS est le résultat d'un processus de consultation mondiale et rassemble les éléments clés des normes et engagements humanitaires existants.⁵

Veillez également consulter l'annexe 4.3 : La Norme Humanitaire Fondamentale de Qualité et de Redevabilité.

D. Conditions pour la coopération humanitaire

PMU canalise son financement humanitaire principalement par le biais de partenaires locaux avec lesquels PMU entretient déjà un partenariat de long terme dans la coopération au développement. Dans certains cas, PMU met également en œuvre des projets par le biais de partenaires internationaux (voir la Stratégie humanitaire de PMU pour 2021–2025). Dans la coopération au développement, PMU travaille selon un modèle tripartite, selon lequel le partenaire de mise en œuvre, le partenaire suédois et PMU ont tous leurs responsabilités et leurs rôles à jouer dans un projet, avec PMU assumant un rôle de direction et de coordination. Dans l'aide humanitaire, PMU travaille directement avec les partenaires de mise en œuvre, et il y a plusieurs raisons à cela :

- Très souvent, PMU doit rapidement lier les besoins et les capacités avec les possibilités de financement et de soutien.
- PMU, avec les bailleurs de fonds, représente généralement 100 % du financement.
- Les projets humanitaires nécessitent une bonne coordination avec les autres organisations internationales.

Toutefois, les projets humanitaires sont menés en contact avec les partenaires suédois. Des activités conjointes de collecte de fonds peuvent également être planifiées avec des partenaires suédois, ainsi que la participation éventuelle de personnel suédois. Étant donné que PMU travaille directement avec des partenaires de mise en œuvre lors de projets humanitaires, un accord avec un partenaire suédois n'est pas nécessaire. Au lieu de cela, un accord est établi entre PMU et le partenaire qui met en œuvre le projet. Pour plus d'informations sur ces accords, veuillez consulter les directives financières et administratives de PMU.

Outre la réalisation des exigences de PMU en matière de partenariat, le partenaire de mise en œuvre doit :

- Avoir une capacité et une compétence suffisantes en matière d'aide humanitaire pour mener un projet dans la situation actuelle. Les chefs de projet doivent avoir une expérience antérieure dans des projets d'aide humanitaire ou de développement.
- Respecter le Code de conduite de la FICR en cas de catastrophe et adhérer aux principes humanitaires.
- Coopérer et coordonner, dans la mesure du possible, avec les autorités compétentes, l'ONU et d'autres organisations compétentes pour l'ensemble du cycle du projet.
- Suivre le Code de conduite de la FICR.
- S'efforcer à appliquer la Norme humanitaire fondamentale (CHS).
- Normalement être celui qui initie le projet humanitaire. Toutefois, l'initiative peut aussi venir de PMU, d'un partenaire suédois ou d'un bailleur de fonds.
- Planifier et réaliser le projet avec le soutien de PMU. Cependant, dans les grands projets financés par des bailleurs de fonds, PMU signe les accords avec les bailleurs de fonds et tient une responsabilité considérable pour la planification et l'exécution du projet. Dans les situations où il n'y a pas de partenaire local, ou lorsque les capacités du partenaire sont très limitées, PMU peut parfois prendre en charge la planification, la mise en œuvre et l'administration sur le terrain si cette solution est considérée comme la plus efficace.

Au-delà de ces conditions de base, le partenaire de mise en œuvre doit remplir les exigences que PMU établit pour ses partenaires en matière de pertinence, de compétence et de capacité. Ces critères s'appliquent aux projets de développement aussi bien qu'aux projets humanitaires.

⁵ <https://corehumanitarianstandard.org/the-standard>

E. Les essentiels du travail humanitaire

1. La coordination des projets humanitaires / Coordination et collaboration

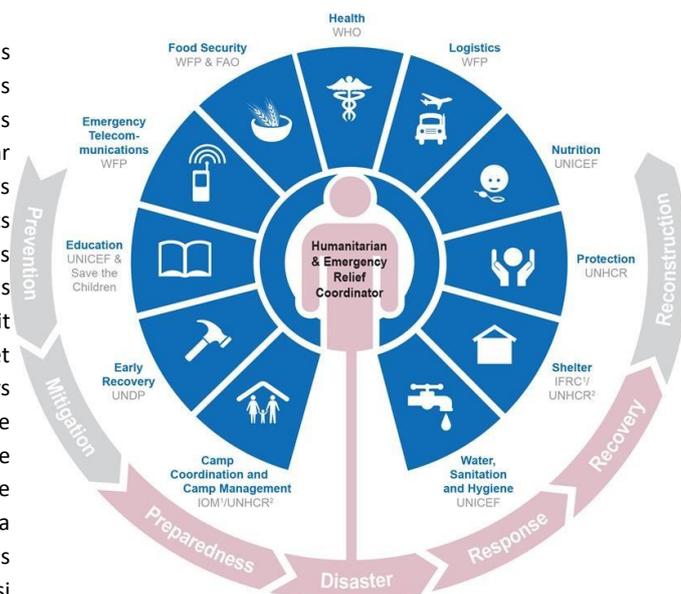
Répondre aux besoins des personnes et des communautés en crise nécessite une action collective. En tant que membre de la communauté humanitaire au sens large, chacun doit faire sa part pour répartir les responsabilités, identifier les lacunes dans la couverture ou la qualité, éviter la duplication des efforts et assurer l'apprentissage et le partage d'informations. Cela se fait par le biais de différents mécanismes de coordination, notamment :

- Des mécanismes de coordination (clusters) dirigés par l'ONU, établis au niveau national et local dans de nombreux contextes humanitaires.
- Des mécanismes de coordination établis par les gouvernements nationaux ou les autorités locales.
- Des forums de coordination spécifiques aux ONG (formels et informels).

Pourquoi la coordination est-elle importante ?

- Couverture : identifier les lacunes de service ainsi que les lacunes dans la qualité des services
- Efficacité : éviter la duplication des efforts et le gaspillage des ressources
- Pertinence : échanger la compréhension du contexte et des besoins spécifiques
- Efficience : politiques et principes communs ; surmonter les défis logistiques et techniques, y compris l'accès et la sécurité
- Cohérence : plaider plus efficace, des liens plus étroits entre le secours, la réhabilitation et le développement

Des systèmes de clusters sectoriels sont mis en place dans les lieux de catastrophes humanitaires par le Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires (BCAH). Ils sont généralement dirigés par des représentants de différentes agences des Nations Unies selon le secteur, ainsi que par des représentants d'ONG pour chaque secteur de travail, et sont conçus pour s'assurer que les secours sont basés sur les besoins et que les efforts ne sont pas dupliqués. Le cluster définit des stratégies et des politiques pour chaque secteur et coordonne l'assistance fournie par les différents acteurs de la région. Le nombre de secteurs activés dans chaque site dépend des besoins et de la gravité de la crise. Le site Web de BCAH et les clusters des Nations Unies dans le domaine de la réponse humanitaire constituent la principale source d'information générale sur les situations, les besoins et les interventions prévues, ainsi que pour le partage d'information clé, y compris les derniers rapports, cartes, infographies et vidéos provenant de sources fiables. PMU encourage et soutient activement les partenaires de mise en œuvre à établir des liens avec le système de cluster afin de s'assurer que leurs réponses sont incluses dans le plan national d'intervention humanitaire, le cas échéant.



Pour PMU et ses partenaires, un esprit de coordination et de collaboration dans la réponse humanitaire est essentiel. Il est important de participer aussi activement que possible dans les groupes et autres forums de coordination. Ceci est important pour pouvoir partager des informations, etc. De plus, en tant qu'organisations locales ou nationales (comme de nombreux partenaires de PMU), il est important de s'engager activement dans le mécanisme de coordination afin d'accroître l'exposition vis-à-vis des acteurs qui peuvent souvent dominer les mécanismes de coordination (agences des Nations Unies et grandes ONG). En d'autres termes, les clusters et d'autres forums de coordination offrent un bon moyen pour les acteurs nationaux et locaux de présenter leur travail et de construire des réseaux et des relations vis-à-vis des autres.

Éléments clés à prendre en compte pour assurer la coordination :

- Participer dès le départ aux mécanismes de coordination généraux ainsi que dans la coordination sectorielle applicable.
- Être informé des responsabilités, des objectifs et du rôle de coordination de l'État et des autres groupes de coordination, le cas échéant.
- Fournir aux groupes de coordination des informations sur le mandat, les objectifs et le programme de l'organisation.
- Partager les informations d'évaluation avec les groupes de coordination concernés à temps et dans un format qui peut être facilement utilisé par d'autres organismes humanitaires.
- Utiliser les informations sur les programmes d'autres organismes humanitaires pour éclairer les analyses, la sélection des zones géographiques et les plans d'intervention.
- Informer régulièrement les groupes de coordination des progrès réalisés, en signalant tout retard important et toute insuffisance organisationnelle ou capacité disponible.
- Collaborer avec d'autres agences humanitaires pour renforcer le plaidoyer sur les préoccupations humanitaires communes cruciales.
- Établir des politiques et des pratiques claires concernant l'engagement de l'agence auprès des acteurs non humanitaires, sur la base des principes et des objectifs humanitaires.

2. Analyse des risques et questions de sécurité

Une analyse générale des risques doit être réalisée pour chaque projet humanitaire, dans laquelle : (1) les risques sont identifiés et décrits, (2) une évaluation est faite de leur valeur de risque, de leur impact possible et de la manière dont ils devraient être atténués. Une analyse générale des risques est particulièrement importante lors de la planification de projets humanitaires dans des environnements instables et des situations complexes qui peuvent changer rapidement. La question de la sécurité est une préoccupation centrale lors de la fourniture d'une assistance humanitaire dans les zones touchées par des conflits armés. Pendant les conflits, les situations politiques et sécuritaires sont souvent fragiles et le respect des organisations humanitaires peut être faible.

L'organisation qui effectue l'assistance est responsable de la sécurité en ce qui concerne la vie et les biens. Il est conseillé aux partenaires chargés de la mise en œuvre d'être liés aux systèmes de sécurité de l'ONU et des autorités nationales, c'est-à-dire de travailler conformément aux lignes directrices existantes pour une sécurité adéquate et de participer activement aux réunions sur la sécurité. Les partenaires chargés de la mise en œuvre devraient également élaborer des directives internes pour la sécurité du personnel. Les partenaires chargés de la mise en œuvre doivent être en mesure de présenter ces lignes directrices internes à PMU sur demande.

3. Orientation vers les groupes les plus vulnérables

Dans chaque société, il y a les groupes les plus vulnérables qui peuvent être encore plus touchés que d'autres lors d'une crise. Il peut s'agir d'un groupe déjà marginalisé avant l'arrivée d'une catastrophe, dont les mécanismes d'adaptation peuvent être moins nombreux ou inexistantes. Comprendre le contexte est essentiel pour savoir quel groupe ou quels individus sont les plus vulnérables et c'est dans ce cadre que les partenaires de mise en œuvre de PMU ont souvent une valeur ajoutée car ils connaissent bien leurs contextes respectifs. Les critères de vulnérabilité utilisés pour la sélection et la hiérarchisation de la réponse d'aide doivent être élaborés avec les communautés cibles. Alors que les critères de vulnérabilité sont souvent pareils dans différents contextes, ils peuvent tout de même varier. Dans les situations de conflit, les personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays (PDI) appartiennent souvent à un groupe vulnérable car, selon la Convention sur les réfugiés, elles ne sont pas incluses dans les droits qui s'appliquent aux réfugiés et peuvent ne pas avoir accès aux services existants ni aux moyens de subsistance dans la région où elles ont fui. Les personnes déplacées ont fui leur domicile, mais n'ont pas traversé de frontière internationale. Elles doivent être protégées par leurs propres gouvernements, même si c'est le gouvernement qui a causé leur déplacement, ou n'a pas réussi à les protéger des groupes rebelles par exemple. Plus d'information sur la [Convention sur les réfugiés](#) est fourni par le HCR.

4. La participation

La participation est une approche d'engagement par laquelle les personnes touchées par une crise ont le pouvoir d'influencer leur situation ainsi que les décisions et les activités humanitaires qui les concernent. Les modalités dépendent du contexte et du niveau de risque.

Les personnes et les communautés touchées par une crise sont généralement les premières à agir en cas de catastrophe et elles possèdent et acquièrent des compétences, des connaissances et des capacités pour faire face aux catastrophes, y répondre et s'en remettre. La participation des communautés touchées par la crise est au cœur de l'action humanitaire. Ceci est important parce que c'est un moyen de s'assurer que nos interventions sont pertinentes et fonctionnent bien conformément à leurs objectifs. Néanmoins, la participation est également importante en soi. La promotion de la participation est au cœur de notre travail afin d'assurer une redevabilité envers les communautés touchées par la crise. De cette manière, il s'agit à la fois de la « capacité des personnes touchées par la crise à prendre ou influencer les décisions concernant l'utilisation des financements externes » et de leur capacité à nous tenir responsables « des décisions prises en leur nom »⁶.

La participation à la réponse humanitaire est affirmée dans le Code de conduite de la FICR, les principes 6 et 7, et l'engagement 4 du CHS. L'engagement envers la redevabilité et l'action humanitaire efficace signifie que les communautés et les personnes touchées par la crise doivent être invitées à participer à toutes les étapes du projet, y compris l'évaluation, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation. Différents niveaux de participation peuvent être appropriés à différents moments. Par exemple, dans les premières étapes, la consultation pourrait n'être possible qu'avec un nombre limité de personnes affectées, mais avec le temps, il y aura plus d'opportunités pour plus de personnes et de groupes de s'impliquer dans la prise de décision.

Éléments clés à prendre en compte pour assurer la participation :

- La participation est importante dans les évaluations initiales. Veillez toutefois à ce qu'une évaluation initiale ne soit pas interprétée comme une promesse d'assistance. Il se peut que la poursuite d'une intervention ne soit pas garantie. Par conséquent, assurez-vous également de ne pas trop surcharger les communautés avec un niveau élevé de participation à ce stade. Il se peut qu'une intervention de l'organisation partenaire ne soit pas la meilleure solution, ou que l'organisation n'ait pas la possibilité ou le mandat d'intervenir avec le soutien demandé.
- Assurez une représentation équilibrée des personnes vulnérables dans les discussions avec la population touchée par la catastrophe afin de garantir que toutes les voix soient entendues.
- Fournissez à la population touchée un accès à des espaces sûrs et appropriés pour les réunions communautaires et le partage d'informations dès que possible.
- Lorsque cela est possible et approprié, utilisez la main-d'œuvre locale, des matériaux écologiquement durables et des entreprises socialement responsables pour soutenir l'économie locale et promouvoir la reprise.
- Toutes les catégories de personnes ont le droit de participer, y compris les femmes, les hommes, les garçons et les filles. Les représentants de groupes particuliers peuvent être plus susceptibles de se faire écouter. Cela entraîne le risque que d'autres groupes, ou des individus au sein de ces groupes, soient négligés. Dans vos efforts de participation, posez continuellement la question suivante à vous-même : « y a-t-il une perspective d'un groupe ou d'un sous-groupe qui pourrait manquer ? »
- Lorsque vous engagez des groupes vulnérables et marginalisés, ne regardez pas seulement les vulnérabilités, mais les forces et les capacités des groupes et des individus qui les composent.

⁶ ALNAP : State of the Humanitarian System 2018.



5. L'intégration des questions transversales

5.1 Le genre

Une analyse de genre est un outil pour comprendre comment les rôles de genre, les structures de pouvoir et la discrimination des femmes et des filles déterminent les expériences, les mécanismes et capacités d'adaptation et les besoins des femmes, des filles, des hommes et des garçons dans un contexte humanitaire. L'analyse peut être effectuée en posant des questions, à nous-mêmes et au groupe cible, sur le contexte local et la réalité des femmes, des hommes, des filles et des garçons. Les domaines à étudier pourraient être :

- La division du travail
- La prise de décision
- L'accès aux ressources et contrôle sur ces dernières
- Les systèmes, normes et attitudes juridiques et religieux
- La vulnérabilité
- Les risques

La connaissance de la réalité est essentielle dans la conception et la mise en œuvre d'une action humanitaire sensible au genre et fondée sur les droits. Faire une analyse de genre nous aidera à prendre en compte le genre lors de la planification, la surveillance et le suivi d'une intervention humanitaire, de sorte que nous impliquions à la fois les femmes et les hommes (et les filles et les garçons) dans le processus de planification et nous assurons qu'il y a des opportunités égales pour participer et bénéficier des activités du projet. Le CHS, en particulier l'engagement quatre concernant la communication, la participation et la rétroaction, est un guide important pour s'assurer que tous les groupes sont inclus dans la consultation et la prise de décision.

Les femmes, les hommes, les filles et les garçons ne forment pas des groupes homogènes. Dans une analyse de genre, il est donc important d'appliquer une perspective intersectionnelle. L'intersectionnalité nous aide à examiner comment différents systèmes de discrimination (par exemple, le genre, l'origine ethnique, la religion, le handicap, l'orientation sexuelle ou l'âge) sont liés et fonctionnent ensemble. Dans les contextes humanitaires, les femmes, les enfants, les personnes âgées, les personnes handicapées et les personnes vivant avec le VIH/sida sont souvent les plus vulnérables. Dans les premières analyses, une attention particulière doit être accordée aux besoins spécifiques de ces différents groupes.

Lors de la conception d'une intervention, il est également important de prendre en compte les aspects de genre spécifiques au(x) secteur(s) du projet. Par exemple, si de la nourriture doit être distribuée, réfléchissez à la manière dont différents groupes, y compris les femmes et les filles, sont consultés pour garantir que les points de distribution de nourriture sont sûrs, appropriés et disponibles à un moment approprié. Si une intervention comprend des distributions de kits d'hygiène et de dignité, réfléchissez à la manière dont les différents groupes sont consultés pour garantir que le contenu des kits est approprié et peut être utilisé en toute sécurité. Vous trouverez plus de détails concernant les lignes directrices sectorielles pour l'égalité des genres et la prévention de la violence fondée sur le genre dans la boîte de ressources ci-dessous.

Une demande de projet doit contenir des données estimées ventilées par sexe et par âge (SADD), quelle que soit la source de financement, et des informations concrètes sur la vulnérabilité liée au genre. Il peut être difficile de recueillir ces statistiques pendant la planification. Si cela est le cas, les informations peuvent être recueillies pendant la mise en œuvre du projet et rapportées après la fin du projet. Les projets sont évalués en fonction de la manière dont ils intègrent les aspects de genre dans la planification (évaluation des besoins), la mise en œuvre (activités) et les rapports (S&E). PMU peut soutenir les partenaires avec des consultations, des ressources et des formations sur la façon d'intégrer le genre dans les interventions humanitaires.

Pour plus d'informations, veuillez consulter :

- IASC, [Manuel sur le genre dans l'action humanitaire](#), 2017.
- IASC, [Directives pour l'intégration d'interventions ciblant la violence basée sur le genre dans l'action humanitaire](#), 2015.
- Gender Practitioners Collaborative, [Minimum Standards](#) for Mainstreaming Gender Equality.
- Care, [Gender in Emergencies](#)
- FICR, [Normes minimales relatives à la protection, au genre et à l'inclusion dans les situations d'urgence](#), 2018.

5.2 L'intégration de la protection et Sensibilité aux conflits

L'intégration de la protection est « le processus d'intégration des principes de protection et de promotion d'un accès significatif, de la sécurité et de la dignité dans l'aide humanitaire ». ⁶ Bien que les partenaires de PMU ne soient pas tenus de travailler spécifiquement dans le secteur de la protection, les partenaires sont censés intégrer autant que possible l'intégration de la protection dans la conception de leurs programmes humanitaires. Les partenaires peuvent ou non choisir d'inclure des indicateurs d'intégration de la protection lors de la conception de leurs projets. Il y a quatre principes d'intégration de la protection qui devraient être pris en compte dans toute action humanitaire : ⁷

- Donnez la priorité à la sécurité et à la dignité, et évitez de causer des dommages : prévenez et minimisez autant que possible les effets négatifs involontaires de votre intervention qui peuvent accroître la vulnérabilité des personnes aux risques physiques et psychosociaux
- Accès significatif : organisez l'accès des personnes à l'assistance et aux services - proportionnellement aux besoins et sans aucun obstacle (p. ex. discrimination). Portez une attention particulière aux personnes et aux groupes qui peuvent être particulièrement vulnérables ou rencontrer des difficultés à accéder à l'aide et aux services.
- Redevabilité : mettez en place des mécanismes appropriés par lesquels les populations affectées peuvent évaluer dans quelle mesure les interventions sont adéquates et soulever des questions et des plaintes. Veuillez consulter la section G.4.5. pour plus d'informations sur la redevabilité.
- Participation et autonomisation : soutenez le développement de l'autoprotection et des capacités et aidez les personnes à revendiquer leurs droits, y compris – sans s'y limiter - les droits au logement, à la nourriture, à l'eau et à l'assainissement, à la santé et à l'éducation.

Toute intervention, qu'elle soit humanitaire, de développement ou de consolidation de la paix, a toujours un impact sur l'environnement dans lequel elle est mise en œuvre. Cet impact peut soit favoriser la coexistence pacifique et la cohésion sociale soit mener à des disparités et des conflits potentiellement violents entre différents groupes. La sensibilité aux conflits est la capacité des organisations à comprendre le contexte dans lequel ils opèrent, à comprendre l'interaction entre le projet et le contexte, ainsi qu'à agir sur cette compréhension afin d'éviter tout impact négatif et de maximiser les impacts positifs. ⁸

L'expérience montre que les projets humanitaires peuvent aggraver des tensions et des conflits dans une région, parce qu'ils impliquent souvent le transfert de grandes quantités de ressources et parce que les organisations chargées de la mise en œuvre manquent souvent les connaissances nécessaires et la sensibilité aux cultures et conditions locales. Même si les partenaires de mise en œuvre de PMU connaissent bien les cultures et les conditions locales, il est essentiel qu'une analyse des impacts positifs et négatifs du projet prévu soit effectuée dans un effort de promouvoir la paix et la réconciliation. La méthode la plus couramment utilisée pour évaluer les risques de conflit est connue sous le nom de Do No Harm (ne pas nuire) et contient un outil d'analyse simple.

⁷ Global Protection Cluster : Brief on Protection Mainstreaming

⁸ Safer world : Conflict-Sensitive Approaches to development, humanitarian assistance and peace building.

L'approche Do No Harm a été construite sur six leçons clés :⁹

1. Les initiatives de coopération au développement et d'aide humanitaire ne sont jamais neutres, mais s'inscrivent plutôt dans le contexte du conflit.
2. Il y a deux réalités dans toute situation de conflit : les diviseurs et les connecteurs. Les diviseurs sont les facteurs pour lesquels les gens se battent ou qui provoquent des tensions. Les connecteurs rapprochent les gens et/ou tendent à réduire les tensions.
3. La coopération au développement et l'aide humanitaire ont un effet sur les diviseurs et sur les connecteurs. Les initiatives insensibles aux conflits peuvent accroître les tensions tandis que les initiatives sensibles aux conflits peuvent soutenir les capacités locales pour la paix.
4. Une intervention comprend à la fois des actions et des comportements. Les actions reflètent les ressources apportées dans un contexte (qu'offrons-nous et que faisons-nous ?), tandis que les comportements reflètent la conduite de l'acteur apportant les ressources (comment le faisons-nous ?).
5. Les détails (quoi, pourquoi, qui, par qui, quand, où et comment) des stratégies et programmes de coopération sont importants.
6. Il y a toujours des options. La réorientation d'une stratégie ou d'un programme peut aider à atténuer les impacts négatifs (tensions accrues) et augmenter la possibilité de contribuer à la prévention des conflits et à la consolidation de la paix.

Afin d'aider les partenaires de mise en œuvre à exécuter les trois tâches principales d'une approche sensible aux conflits de manière structurée, PMU a développé la roue de sensibilité aux conflits.

La Roue vise à aider les organisations non gouvernementales et les autres acteurs de la société civile à s'assurer que leurs interventions sont menées en tenant compte des conflits. En utilisant l'image d'une roue de chariot, le modèle relie visuellement l'intervention au contexte dans lequel elle se déroule et pose plusieurs questions clés qui aident les acteurs à identifier comment l'intervention influence ce contexte, en particulier son statut de paix et de conflit. Il veille à ce que tous les aspects pertinents soient pris en considération lors de la conception de l'intervention et, par conséquent, aide les acteurs à prendre des décisions éclairées sur les actions à entreprendre pour rendre le contexte plus pacifique, ou du moins pour s'assurer que l'intervention n'aggrave pas les choses.

Pour en savoir plus, consultez :

- PMU : La roue de sensibilité aux conflits, 2019
- Safer world: [Conflict-Sensitive Approaches to development, humanitarian assistance and peace building](#), 2004.
- Asdi : [Conflict Sensitivity in Programme Management](#), Jan 2017.
- Le manuel Sphère, [Principes de protection](#) , 2018.
- Global Protection Cluster, [Protection Mainstreaming Toolkit](#), 2017.

6. Autres domaines thématiques importants

6.1 Le lien entre la coopération au développement et l'aide humanitaire

Au cours des 10 dernières années, le nombre de situations dans le monde, où les conflits interagissent avec des crises prolongées et des besoins de développement profondément enracinés, a considérablement augmenté. Les conflits sont devenus plus nombreux et plus prolongés qu'auparavant. La nécessité de relever ces défis d'une manière intégrale est devenu évident. L'aide humanitaire, les programmes de développement et la consolidation de la paix ne sont pas des processus séparés, ils sont souvent tous nécessaires en même temps. Un « lien humanitaire-développement » ou un « lien humanitaire-développement-paix » (triple nexus en anglais) s'est développé.

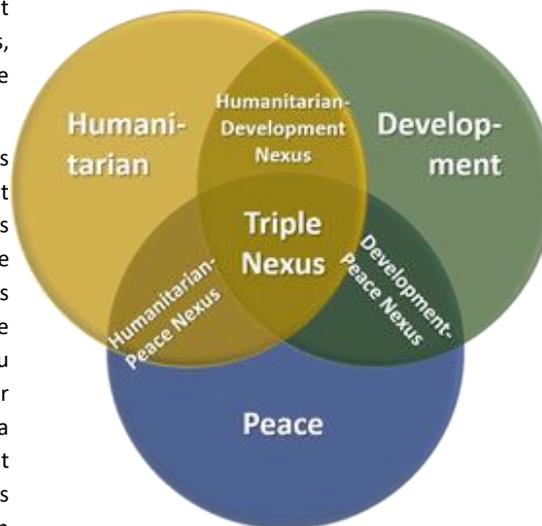
Il existe un lien étroit entre la pauvreté, le non-respect des droits de l'homme et le risque de catastrophes humanitaires. Les conflits armés sont souvent provoqués par un manque de démocratie, une mauvaise gouvernance, des injustices économiques, un manque d'égalité, etc. Lors de catastrophes naturelles, ce sont souvent les groupes les plus vulnérables et les plus marginalisés qui souffrent le plus car ils peuvent vivre dans des conditions inférieures aux normes, avec de simples

⁹ Asdi : Conflict Sensitivity in Programme Management, janvier 2017

maisons et d'autres facteurs de risque. Grâce à la coopération au développement qui s'attaque à ces causes sous-jacentes, les situations humanitaires peuvent être prévenues et évitées.

Lorsque des tensions ou des stress catastrophiques frappent des zones géographiques ou des populations, ce sont les plus vulnérables qui souffrent le plus et peuvent le moins faire face. Dans de nombreux cas, les situations néfastes ne peuvent être évitées, mais dans les zones où les risques sont connus, beaucoup peut être fait pour renforcer la résilience. Par conséquent, il est nécessaire de s'engager à renforcer la résilience dans toutes les situations, et en particulier dans les contextes fragiles. Ce renforcement de la résilience doit traiter les conditions économiques, environnementales, politiques, sociétales, psychologiques, éthiques et de sécurité, d'une manière qui réduit les risques et permet des conditions de vie durables.

Il existe également des exemples de situations dans lesquelles des personnes vivent dans des circonstances très difficiles, mais dont les raisons ne sont pas des conflits armés ou des catastrophes naturelles. Par exemple, il y a des États dans lesquels il y a une forte oppression politique, ou des États dans lesquels les bouleversements politiques créent des situations difficiles pour de nombreuses personnes. De tels effondrements politiques ou économiques ne sont normalement pas des critères éligibles pour l'aide humanitaire, mais sont des domaines dans lesquels la coopération au développement ou d'autres types de travaux sont menés pour créer le changement. S'attaquer aux causes profondes des vulnérabilités, des déclencheurs de conflits, etc. peut avoir un effet durable et être beaucoup plus efficace. PMU s'efforce de toujours chercher à s'attaquer aux causes profondes des crises, tout en répondant aux besoins urgents.



L'accent mis sur une approche plus cohérente offre de nombreuses opportunités. Répondre aux besoins immédiats tout en garantissant des investissements à plus long terme en s'attaquant aux causes systémiques des conflits et de la vulnérabilité - telles que la pauvreté, les inégalités et l'absence de systèmes de responsabilisation fonctionnels - offre de meilleures chances de réduire l'impact des chocs et tensions cycliques ou récurrents, et de soutenir la paix qui est essentielle pour un développement durable.

Les partenaires de mise en œuvre de PMU ont une bonne connaissance du contexte, travaillant dans un domaine avant, pendant et après un défi ou une crise, ce qui leur permet d'aborder de manière cohérente la vulnérabilité des personnes. Par conséquent, PMU encourage les partenaires de mise en œuvre à lier l'aide d'urgence, la réhabilitation, la consolidation de la paix et le développement comme un moyen de promouvoir des résultats à plus long terme, et de s'assurer que les interventions humanitaires ne compromettent pas le travail de développement en cours et que la programmation du développement est renforcée par les connaissances et les résultats humanitaires.

Toutefois, un certain nombre de problèmes se posent. Si les objectifs de développement à long terme sont prioritaires dans l'ensemble du système, il y a un risque que les besoins humanitaires immédiats ne reçoivent pas de réponses adéquates. D'un autre côté, donner la priorité à l'aide humanitaire dans l'ensemble de la réponse pose un risque de ne pas renforcer les systèmes locaux pour fournir de manière responsable des services sociaux essentiels et pour prévenir et se préparer aux crises futures, et pose aussi un risque de négliger les causes systémiques des conflits et de la vulnérabilité, notamment la pauvreté, les inégalités et l'absence de systèmes démocratiques fonctionnels.

Par conséquent, il est essentiel de parvenir à une bonne combinaison et une bonne articulation des approches humanitaires, de développement et de paix (généralement appelées Nexus HDN ou Triple Nexus). Une telle approche multidimensionnelle ne devrait jamais être une raison pour ne pas fournir une aide humanitaire en temps opportun là où elle est nécessaire, ni une raison pour réduire l'aide au développement.

Le CAD-OCDE¹⁰ a défini quelques points clés lors de la planification d'une intervention triple nexus :

- Donnez la priorité à la prévention, à la médiation et à la consolidation de la paix, en investissant dans le développement chaque fois que possible, tout en veillant à ce que les besoins humanitaires immédiats continuent d'être satisfaits
- Placez les personnes au centre, lutez contre l'exclusion et promouvez l'égalité des sexes
- Veillez à ce que les activités ne nuisent pas, soient sensibles aux conflits afin d'éviter les conséquences négatives imprévues et de maximiser les effets positifs dans les actions humanitaires, de développement et de paix
- Veillez à ce que les programmes de développement, de paix et humanitaires soient axés sur les risques, flexibles, adaptés au contexte et évitent la fragmentation grâce à la programmation
- Renforcez les capacités aux niveaux national et local
- Investissez dans l'apprentissage et les preuves

Pour en savoir plus, consultez :

- OECD: [Recommandation du CAD sur l'articulation entre action humanitaire, développement et recherche de la paix](#), 2019.
- Oxfam: [The Humanitarian-Development-Peace Nexus. What does it mean for multi-mandated organizations?](#), 2019.
- Asdi : [Humanitarian-Development-Peace Nexus](#), 2020.

6.2 La résilience

La résilience devrait, dans la mesure du possible, être intégrée dans les activités afin de garantir que l'aide humanitaire contribue à renforcer la capacité de résilience, de rétablissement et d'adaptation des populations touchées par des catastrophes naturelles, des conflits ou des menaces sanitaires, telles que des épidémies, sans compromettre les principes humanitaires de neutralité et d'impartialité.¹¹

La résilience peut être définie comme « la capacité d'un système, qu'il s'agisse d'un individu, d'une forêt, d'une ville ou d'une économie, à faire face au changement et à continuer à se développer ». Il s'agit de la capacité d'utiliser des chocs et des perturbations comme une crise financière ou le changement climatique pour stimuler le renouveau et la pensée novatrice. La pensée de la résilience englobe l'apprentissage, la diversité et surtout la conviction que les humains et la nature sont fortement liés les uns aux autres au point qu'ils devraient être conçus comme un seul système écologique social.¹²

Il devient de plus en plus important de comprendre les causes des catastrophes, afin d'analyser en amont les risques, d'évaluer les conséquences et de prendre des mesures préventives. Le terme Réduction des Risques de Catastrophes (RRC), faisant référence au travail de réduction des risques et de prévention des catastrophes, est utilisé dans le domaine de l'aide humanitaire et est également de plus en plus appliqué dans la coopération au développement. Le travail comprend une meilleure planification des infrastructures, des bâtiments plus sûrs, des systèmes d'alerte et une meilleure préparation aux catastrophes.

Les partenaires de mise en œuvre doivent planifier leurs projets de manière à minimiser les risques liés aux personnes et aux

¹⁰ Le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)

¹¹ Asdi : Strategy for Sweden's humanitarian aid provided through the Swedish International Development Cooperation Agency (Sida) 2017–2020

¹² Stockholm Resilience Centre: <http://whatisresilience.org/en/start-en/>

biens au lieu de les augmenter. Par exemple, de vastes investissements dans un projet agricole peuvent échouer à la suite d'une inondation. Si une analyse des risques avait été effectuée, une telle situation aurait facilement pu être prédite et évitée avec une restructuration du projet.

Lorsque PMU, les partenaires suédois et les partenaires de mise en œuvre se rencontrent pour développer des programmes nationaux/régionaux, il est essentiel de discuter comment chaque partie peut contribuer à minimiser les risques de conflits et de catastrophes. Il est de notre responsabilité de planifier des projets qui contribuent au renforcement des capacités locales sur la base des analyses de risques. Le renforcement de la propre résilience des personnes et des communautés sera encore plus important à l'avenir pour atténuer l'impact de nouvelles catastrophes.

Pour en savoir plus, consultez :

- Action Aid, [Resilience Handbook](#), 2016.
- IFRC, [Framework for Community Resilience](#), 2014.

6.3 L'environnement et le climat

L'impact d'un projet sur l'environnement doit toujours être pris en considération, et il est important de s'efforcer de réduire tout impact environnemental et climatique négatif des projets humanitaires. Pour cette raison, une étude d'impact sur l'environnement (EIE) doit toujours être réalisée ; toutefois, son étendue peut être modifiée en fonction du projet. Les projets humanitaires doivent être « menés d'une manière aussi écologiquement durable que possible, sans compromettre l'objectif fondamental de sauver des vies et de soulager la souffrance ». ¹³ Dans de nombreuses situations humanitaires, l'environnement local est soumis à un impact négatif important. La réinstallation des populations et les fortes concentrations de population, par exemple dans les zones de conflit ou d'inondation, peuvent créer des problèmes sanitaires et également conduire à la déforestation en raison du besoin accru de bois pour la construction et les foyers. Il est important de veiller à ce que les interventions humanitaires ne constituent pas une menace accrue pour l'environnement, par exemple par le placement des latrines à proximité d'une rivière, que le forage de points d'eau, la construction de barrages, etc. n'ont pas d'effet négatif sur l'environnement par des fuites de pétrole, et que les interventions sanitaires traitent les médicaments redondants de manière sûre et similaire.

L'intégration du climat et de l'environnement dans les interventions humanitaires devrait viser à garantir que les opportunités d'impacts positifs sont renforcées, tandis que les risques sont gérés. C'est un travail qui implique plus que le principe d'innocuité (Do No Harm). L'intégration de l'environnement et du changement climatique dans les projets est réalisée lorsque :

1. Les opportunités d'impact positif de l'intervention sur l'environnement/le climat sont renforcées ;
2. Les risques et les impacts négatifs de l'intervention sur l'environnement/le climat sont évités ou réduits et gérés ;
3. Les risques liés au changement climatique ou à la dégradation de l'environnement sur la durabilité de l'intervention sont identifiés et évités ou réduits et gérés, c'est-à-dire que la contribution est résiliente au changement climatique et aux autres changements environnementaux. ¹⁴

Pour en savoir plus, consultez :

- Asdi, [Environmental and climate change indicators](#), 2010.
- Asdi, [Guidelines for a Simplified Environmental Assessment](#), 2017.
- Sphere : [Reducing environmental impact in humanitarian response](#), 2019.

¹³ Asdi : Strategy for Sweden's humanitarian aid provided through the Swedish International Development Cooperation Agency (Sida) 2017–2020

¹⁴ Asdi : Green toolbox: Introduction to Environment and Climate Change Integration November 2016

7. Stratégie de sortie

La stratégie de sortie est avant tout un processus de passage de l'urgence à la réhabilitation et au développement, et peut être définie comme « la façon dont le programme entend retirer ses ressources tout en s'assurant que la réalisation des objectifs du programme (secours ou développement) n'est pas compromise et que les progrès vers ces objectifs se poursuivront ».¹⁵ L'aide humanitaire, y compris les projets de courte durée, a toujours des effets à long terme. Pour cette raison, il est important, dès le début de la phase de planification du projet, de se demander si le projet contribuera ou non à ce que la situation humanitaire devienne "permanente", ou si les principales parties prenantes deviendront dépendantes de l'aide. L'aide humanitaire doit, dans la mesure du possible, permettre une transition vers des programmes de réhabilitation et de développement dans la région. En établissant des liens avec les OSC de la région ou en intégrant des éléments relais dans un projet (par exemple, des groupes d'entraide, etc.), des effets à long terme peuvent être obtenus même dans des projets humanitaires à court terme.

Quelques principes de bonnes pratiques :¹⁶

- Planifiez la sortie dès le départ
- Pensez à la durabilité dès le début
- Consultez régulièrement les partenaires et les parties prenantes (en utilisant des évaluations pour surveiller les défis), et
- Communiquez constamment.

Les sorties réussies impliquent généralement une combinaison de délais réalistes, une planification minutieuse et mutuelle, des consultations et une flexibilité pour mettre en place des arrangements de transfert ou trouver d'autres moyens de financement. Le manuel Sphère souligne l'importance d'une planification soignée de la clôture d'un projet, en demandant aux organisations humanitaires de « planifier une stratégie de transition ou de sortie dans les premières étapes du programme humanitaire qui assure des effets positifs à plus long terme et réduit le risque de dépendance ». Une bonne planification pour la clôture du projet est parfois négligée puisque les organisations humanitaires ont tendance à se concentrer sur les problèmes actuels. Lorsque la planification fait défaut, la sortie des organisations humanitaires est plus susceptible d'être désorganisée et de mener au désarroi avec d'autres agences qui se bousculent pour combler l'espace laissé vacant. Pour éviter de tels résultats, la planification doit être soigneusement adaptée au contexte, y compris les paramètres de financement et de partenariat, et bien conçue dès le début du cycle de vie du projet.¹⁷ Communiquer clairement les délais et les étapes de clôture du projet avec les communautés et les partenaires locaux est identifié comme contribuant à un sentiment de pouvoir pour les parties prenantes, y compris le personnel, les partenaires et les membres de la communauté, en ce que ceux-ci deviennent capables de faire des choix plus éclairés pour eux-mêmes et en ce qu'ils se sentent plus responsables du projet. Cela démontre également le respect, promeut la dignité et permet aux communautés d'anticiper le déroulement de la sortie afin qu'ils puissent planifier en conséquence. Il s'agit donc d'une condition préalable à l'adoption de la redevabilité. Les informations doivent être clairement transmises à d'autres organisations, par exemple lors de réunions de cluster, afin qu'elles puissent anticiper les impacts pour leurs propres programmes.¹⁸

Pour en savoir plus, consultez :

- What We Know about Exit Strategies: Practical Guidance for Developing Exit Strategies in the Field, September 2005, C-SAFE Regional Learning Spaces Initiative.
- K4D, Kerina Tull, 2020 : Responsible exit from humanitarian interventions
- Pal, N.E., Eckenwiler, L., Hyppolite, SR. et al. Ethical considerations for closing humanitarian projects: a scoping review. *Int J Humanitarian Action* 4, 17 (2019)

¹⁵ C-SAFE Regional Learning Spaces Initiative, What We Know about Exit Strategies: Practical Guidance for Developing Exit Strategies in the field, sept. 2005.

¹⁶ K4D, Kerina Tull : Responsible exit from humanitarian interventions

¹⁷ Pal, N.E., Eckenwiler, L., Hyppolite, SR. et al. Ethical considerations for closing humanitarian projects: a scoping review. *Int J Humanitarian Action* 4, 17 (2019).

¹⁸ Ibid

F. Les méthodes et les outils pour l'assistance humanitaire

1. Le manuel Sphère – Normes minimales dans l'assistance humanitaire

La Croix-Rouge, le Croissant-Rouge et un certain nombre d'autres organisations humanitaires internationales ont rédigé conjointement un manuel, *Le manuel Sphère*, qui est une initiative volontaire visant à améliorer la qualité de l'aide humanitaire et la redevabilité des acteurs humanitaires. Il s'agit désormais de l'un des ensembles de principes communs et de normes minimales universelles les plus connus et internationalement reconnus dans les domaines vitaux de la réponse humanitaire dans différents secteurs. PMU encourage fortement les partenaires de mise en œuvre à suivre ces normes minimales - les normes Sphère.

Alors que l'engagement organisationnel envers CHS vise à améliorer la qualité et l'efficacité de toute action humanitaire, les normes Sphère se concentrent sur la satisfaction des besoins urgents de survie des personnes touchées par des catastrophes d'origine humaine et naturelle. Les normes Sphère fournissent à la fois des orientations sectorielles (dont la dernière révision date de 2018) ainsi que des orientations sur les questions transversales. Les normes Sphère sont un point de départ lors de la planification et de la conception d'une intervention humanitaire, indiquant le minimum à atteindre et à réaliser dans un contexte de crise pour sauver des vies. Tout projet humanitaire soutenu par PMU et ses bailleurs de fonds doit tenir compte des normes Sphère dans la conception de son projet. Tous les indicateurs Sphère ne seront pas réalisables, mais les partenaires de mise en œuvre devraient s'efforcer de respecter autant que possible les normes et indicateurs pertinents.

Le manuel Sphère place les droits des populations touchées par les crises à vivre dans la dignité, ainsi qu'à la protection et à l'assistance, au centre de l'action humanitaire, et il promeut la participation active des populations touchées.

Les normes minimales couvrent quatre principaux domaines vitaux de l'aide humanitaire :

- approvisionnement en eau, installations sanitaires et promotion de l'hygiène
- sécurité alimentaire et nutrition
- abri, logement et biens non alimentaires
- action de santé

Chacun de ces secteurs est divisé en sous-secteurs. Chaque sous-secteur a des normes minimales avec des indicateurs importants. Le manuel comprend également des instructions sur la manière dont ces normes minimales peuvent être appliquées dans différentes situations. Ces instructions fournissent des conseils sur l'établissement des priorités, des suggestions de solutions pratiques et décrivent un certain nombre de difficultés qui peuvent survenir. Elles sont actuellement utilisées dans le monde entier et fournissent une base pour des évaluations et des analyses communes. Elles servent également de base commune pour coordonner l'aide humanitaire. Le manuel Sphère est un outil très pratique lors de la mise en œuvre d'un projet. Il aide les utilisateurs tout au long du processus, de l'analyse initiale à l'évaluation. Le manuel aide également les utilisateurs à identifier les problèmes et les opportunités, et à établir des objectifs et des indicateurs lors de l'utilisation de l'approche du cadre logique (ACL). La section sur la planification de projet explique plus en détail comment les normes minimales du manuel s'intègrent dans la matrice ACL.

Chaque chapitre contient des actions clés spécifiques au secteur, des indicateurs clés et des notes d'orientation. Les actions clés sont des suggestions et ne sont pas nécessairement pertinentes dans tous les contextes. Les notes d'orientation relient les orientations sectorielles aux questions transversales telles que la protection et le CHS, etc. Les indicateurs clés sont un moyen de mesurer que la norme est atteinte et sont divisés en trois catégories :

- Indicateurs de processus : assurant la satisfaction des exigences, par exemple en utilisant des outils standard et des directives nationales et/ou internationales.
- Indicateurs de performance : mesurant les progrès, par exemple en utilisant des données de base par rapport aux données finales, et en surveillant les progrès tout au long de la mise en œuvre du programme.
- Indicateur cible : Celles-ci doivent être spécifiques et quantifiables et basées sur l'objectif minimum d'une norme.

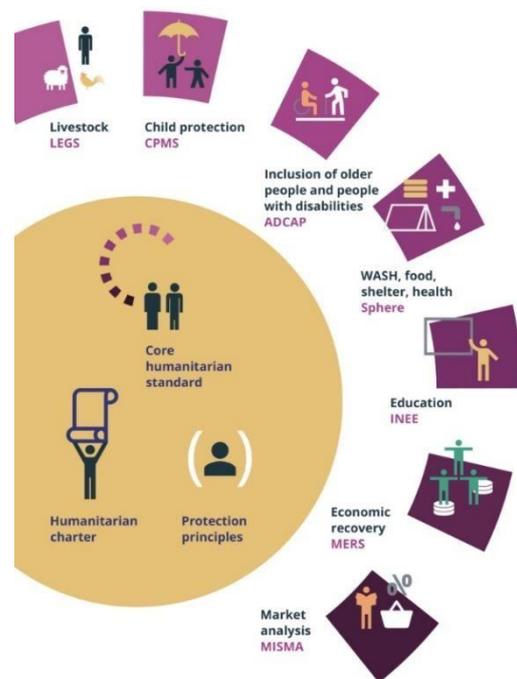
De nombreux indicateurs clés de performance et d'objectifs de Sphère chevauchent avec les indicateurs obligatoires des donateurs institutionnels et, en tant que tels, doivent être respectés quelle que soit la source de financement respectives.

Le manuel Sphère est également utile lors de la planification de la préparation humanitaire et dans le travail de plaidoyer.

Le manuel Sphère ne couvre pas tous les secteurs de la réponse humanitaire à une catastrophe ou à un conflit. Par conséquent, il existe des normes complémentaires qui partagent une approche similaire fondée sur les droits et sont élaborées de manière largement consultative et consensuelle. Ils fournissent aux professionnels humanitaires un ensemble harmonisé de normes de qualité faciles à consulter et à utiliser.

Les initiatives qui sont actuellement incluses dans le Partenariat pour les normes humanitaires (HSP) sont :¹⁹

- Standards Minimums pour la protection de l'enfance dans l'action humanitaire (CPMS)
Alliance pour la protection de l'enfance dans l'action humanitaire (L'Alliance)
- Critères minimaux d'analyse de marché (MISMA)
Cash Learning Partnership (CaLP)
- Normes minimales pour le relèvement économique (MERS)
Réseau SEEP
- Normes minimales pour l'éducation
Réseau inter-agences pour l'éducation en situations d'urgence
- Normes et directives pour l'aide d'urgence à l'élevage
LEGS
- Normes d'inclusion humanitaire pour les personnes âgées et les personnes handicapées (ADCAP)
HelpAge International, programme de capacité en matière d'âge et de handicap



Pour plus d'informations sur le manuel Sphère, voir

www.spherestandards.org.

¹⁹ Jusqu'au décembre 2021. Veuillez consulter <https://spherestandards.org/fr/standards-humanitaires/le-partenariat-pour-les-standards-humanitaires/> pour toute information mise à jour.



G. Gestion du cycle de projet

1. Introduction

Les projets humanitaires, comme les projets de développement, peuvent être divisés en quatre phases principales : la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation et la présentation des résultats. Même si les délais des projets humanitaires sont généralement plus courts que ceux des projets de développement, le dialogue, la communication et l'apprentissage sont toujours importants. Le plus grand nombre possible de parties prenantes doivent être impliquées dans le processus. Lors de projets humanitaires plus longs ou de projets de réhabilitation après une catastrophe, il y a souvent du temps pour une planification approfondie, afin que le projet contribue à la durabilité des résultats. PMU fournit un soutien dans toutes ces phases, mais principalement pendant la planification, le suivi et l'évaluation.

Comme pour les projets de développement, il est également important d'identifier les ressources qui existent déjà lors d'une situation humanitaire, c'est-à-dire ce que les gens ont et peuvent faire, de sorte que le projet renforce les forces et les capacités inhérentes des principales parties prenantes et des participants. L'énergie et le potentiel que les gens possèdent pour changer une situation est le plus grand atout d'un projet et rend le projet plus réussi. Toutes les parties d'un projet sont également responsables de trouver des méthodes et des systèmes de travail qui augmentent l'efficacité et réduisent les coûts. L'utilisation du temps et des ressources, de la logistique et de l'infrastructure ainsi que des routines et des systèmes administratifs doit être examinée dès le départ.

Toute la planification, le suivi et la présentation des résultats du projet doivent être effectués de manière à garantir que les connaissances et les méthodes efficaces peuvent être réappliquées dans l'organisation et signalées à PMU.



2. Planification

2.1 L'importance d'une bonne planification

La planification et la préparation sont essentielles pour la réussite d'un projet, car un projet bien planifié a de meilleures chances d'être mis en œuvre de manière efficace et fournie à temps. Cela vaut aussi bien pour les projets urgents que pour les projets plus vastes et à long terme s'étendant sur un à deux ans dans des situations humanitaires complexes. Il est essentiel d'identifier et de comprendre les besoins locaux, les opportunités et les risques avant de mettre en œuvre un projet humanitaire. Le premier engagement de la CHS stipule que « les communautés et les personnes touchées par la crise reçoivent une assistance adaptée à leurs besoins ». Il souligne en outre l'importance de la compréhension spécifique du contexte et des besoins et priorités des personnes affectées. L'évaluation doit être effectuée en étroite coordination avec les autorités nationales et locales, ainsi que de manière bilatérale avec d'autres organisations de mise en œuvre potentielles, tant locales qu'internationales. Comme mentionné, PMU promeut activement l'intégration du genre dans l'action humanitaire et il est essentiel que les partenaires de mise en œuvre veillent à ce que l'équipe d'évaluation des besoins soit composée à la fois de femmes et d'hommes pour s'assurer que tous les points de vue sont inclus dans l'évaluation. Si une équipe est composée uniquement d'hommes, il y a un risque que les femmes ne se sentent pas à l'aise pour parler de certains sujets, et vice versa. La population touchée doit toujours apporter son point de vue.

Il existe cependant un risque que les principales parties prenantes et la population affectée interprètent à tort la planification conjointe comme une promesse de soutien et il est donc important de ne pas donner l'impression de promesses de soutien. À la suite d'une nouvelle urgence, les partenaires du PMU sont tenus de :

- Examiner toutes les données secondaires préexistantes
- Si aucune évaluation des besoins n'a été effectuée par d'autres agences ou organes de coordination, effectuer immédiatement une évaluation locale, en intégrant les informations pré-catastrophe pour dévoiler les changements de contexte causés par la catastrophe, et en identifiant les nouveaux facteurs qui créent ou augmentent la vulnérabilité. Participer à des évaluations multisectorielles, conjointes ou inter-agences dans la mesure du possible.
- Trouver des informations sur la capacité humanitaire locale, la population affectée et la population totale, le contexte et d'autres facteurs préexistants susceptibles d'accroître la sensibilité des personnes à la catastrophe.
- Désagréger les données démographiques par SADD.
- Sélectionner les personnes qui participent dans l'évaluation d'une manière inclusive – femmes et hommes de tous âges, filles, garçons et autres personnes vulnérables touchées par la catastrophe, dirigeants et autorités locaux et autres agences et prestataires de services potentiels opérant dans la région
- Recueillir des informations de manière systématique, en utilisant diverses méthodes, trianguler avec des informations recueillies auprès d'autres sources et d'agences et documenter les données au fur et à mesure de leur collecte. L'évaluation devrait idéalement être multisectorielle.
- Évaluer la capacité d'adaptation, les compétences, les ressources et les stratégies de rétablissement de la population touchée.
- Évaluer les plans de réponse et la capacité de l'État.
- Évaluer les problèmes de sécurité actuels et potentiels pour la population touchée par la catastrophe et les travailleurs humanitaires, y compris le potentiel de la réponse à exacerber un conflit ou à créer des tensions entre les populations touchées et les populations hôtes.
- Partager les données d'évaluation en temps opportun et dans un format accessible aux autres agences humanitaires.

Qu'est-ce qu'une évaluation des besoins ?

L'évaluation des besoins est la manière dont les organisations identifient et mesurent les besoins d'une communauté touchée par une crise, ainsi que les lacunes en matière de réponse et de service. Cela aide l'organisation de décider comment elle peut aider la communauté le plus efficacement. Une évaluation comprend de préférence une visite sur place par une équipe d'évaluation. Une équipe d'évaluation équilibrée entre les sexes, composée de généralistes de l'aide humanitaire et de spécialistes techniques pertinents et avec des termes de référence clairs, qui cherche activement à impliquer la population d'une manière culturellement acceptable, constitue la base pour la qualité d'une évaluation. Les consultations avec les bénéficiaires doivent inclure des demandes de renseignements sur les moyens appropriés et sûrs de déposer des plaintes et de recevoir des réponses. Une évaluation doit être considérée comme une étape dans un processus continu d'examen et de mise à jour dans le cadre du processus de suivi, en particulier lorsque la situation évolue rapidement ou lorsqu'il y a des développements critiques tels que des mouvements de population importants.

Quels sont les problèmes ?

Quelles personnes ont été touchées par la crise ? Quels sont leurs besoins les plus importants ?

Quelles sont les régions les plus touchées ?

Quelles sont les sources des problèmes ?

Quel a été l'impact de la crise ? Quelles vulnérabilités existent ?

Quelles capacités existent ?

Quelles ressources seront nécessaires pour faire face aux problèmes ?

De quelles ressources les communautés affectées auront-elles besoin ?

Quelles ressources sont disponibles ou susceptibles de devenir disponibles ?

Quelles ressources devront être mobilisées ?



Principes des évaluations des besoins

- Veiller à ce que la portée de l'évaluation reflète l'ampleur et la nature de la crise
- Collecter des données exploitables et désagrégées
- Établir une ligne de base, en notant tous les besoins chroniques qui existaient *avant* la crise
- Tenir compte des groupes vulnérables et difficiles à atteindre
- Évaluer les capacités locales
- Utiliser des méthodes transparentes et valider les résultats
- Gérer les attentes de la communauté
- Veiller à ce que les communautés affectées aient une voix dans le processus et qu'elles soient interrogées sur leurs besoins prioritaires
- Produire une analyse pertinente et en temps opportun
- Coordonner avec les autres et partager les résultats
- Continuer à collecter des données au fur et à mesure de la mise en œuvre de l'intervention

Ressources supplémentaires sur les évaluations des besoins :

- Évaluation des besoins humanitaires: [The Good Enough Guide](#), 2014.
- IASC [Multi-Cluster/Sector Initial Rapid Assessment](#) (MIRA), 2015.

La conception des interventions soutenues par PMU doit être spécifique au contexte et toute réponse doit être basée sur des informations collectées localement sur les besoins, les priorités et les capacités de la population affectée ; dans la mesure du possible, ces informations doivent être ventilées par sexe. PMU travaille selon l'approche axée sur les résultats avec des indicateurs mesurables. Les indicateurs doivent normalement être basés sur les normes Sphère, mais adaptés de manière flexible et doivent tenir pleinement compte du contexte local, y compris les normes nationales.

Le manuel Sphère ne peut à lui seul constituer un guide complet ou un ensemble de critères pour l'action humanitaire. Premièrement, les normes minimales ne couvrent pas toutes les formes possibles d'assistance humanitaire appropriée. Ces normes ont été élaborées par des praticiens humanitaires ayant des domaines d'expertise spécifiques et ont été formulées sur la base de preuves, d'expériences et d'apprentissages. Les normes ont été élaborées par consensus et reflètent les meilleures pratiques accumulées au niveau mondial. Elles sont révisées régulièrement pour intégrer les évolutions du secteur. Ces normes sont une ressource utile pour les praticiens pour planifier, mettre en œuvre et évaluer la réponse humanitaire, et elles fournissent également une base solide pour défendre les droits des communautés touchées par la crise.

Il est reconnu que dans de nombreux cas, tous les indicateurs et normes ne seront pas respectés - cependant, l'utilisateur du manuel Sphère (ou de ses compagnons) doit s'efforcer de respecter les normes et indicateurs aussi bien que possible. Dans la phase initiale d'une intervention, par exemple, fournir des services de base à toute la population touchée peut être plus important que d'atteindre les normes minimales et les indicateurs pour une partie seulement de la population. Le manuel servira de point de départ et offrira un outil pour améliorer l'efficacité et la qualité de l'aide humanitaire. En règle générale, les écarts par rapport à la norme Sphère doivent être expliqués.

Principaux éléments à prendre en compte lors de la planification de la réponse :

- Concevoir le programme sur la base d'une évaluation impartiale des besoins, du contexte, du risque encouru et de la capacité de la population affectée.
- Concevoir le programme pour répondre aux besoins qui ne peuvent pas ou ne seront pas satisfaits par l'État ou les personnes concernées.
- Donner la priorité aux actions vitales qui répondent aux besoins de survie élémentaires et urgents immédiatement après la catastrophe.
- Veiller à ce que la conception et l'approche du programme prennent en charge tous les aspects de la dignité des personnes et des populations affectées.
- Concevoir les programmes qui favorisent le redressement rapide, réduisent les risques et renforcent la capacité des personnes touchées à prévenir, minimiser ou mieux faire face aux effets des aléas futurs.

2.2 Les rôles pendant la planification d'un projet entre PMU et le partenaire de mise en œuvre

La responsabilité de la planification incombe normalement au partenaire de mise en œuvre. Cependant, PMU apporte un soutien actif par l'échange de correspondance électronique et de contacts téléphoniques. PMU coordonne les éventuelles collectes de fonds en Suède. PMU gère également les contacts avec d'autres organisations, principalement en Scandinavie, qui ont souvent les mêmes partenaires de coopération sur le terrain. PMU gère également les contacts avec d'autres organisations en Suède et en Europe.

Lors de la planification de projets humanitaires, le besoin de compétences accrues pour le personnel du projet doit également être analysé. Une formation pour renforcer la capacité du partenaire d'exécution à mener à bien le projet pourrait être financée par le projet. Cela peut inclure de courts programmes éducatifs et la formation du chef de projet ou du personnel local. Une brève description et la raison de la formation peuvent être inclus dans l'application. PMU offre également aux partenaires d'autres opportunités de renforcement des capacités telles que la participation à des formations CHS et des ateliers humanitaires organisés par PMU ou d'autres partenaires. Les partenaires peuvent contacter PMU avec leur demande de renforcement des capacités, qui n'est pas directement liée à un projet spécifique. Voir l'annexe 4.11 Application for Capacity Support – Humanitarian Training (Demande de soutien des capacités – Formation humanitaire).

3. Procédure de demande

La planification des interventions humanitaires mineures aiguës se déroule généralement en deux étapes. La planification de projets plus vastes et plus longs dans des zones connaissant des situations humanitaires prolongées, ou des projets axés sur la réhabilitation, se déroule généralement en trois étapes – comme pour les projets de développement. La planification est adaptée à la situation et au temps disponible. La planification effectuée en différentes étapes permet à PMU d'évaluer si les besoins et les plans correspondent aux exigences que les bailleurs de fonds ont fixées pour pouvoir débloquer les fonds.

Étape 1 : Appel de fonds auprès de PMU

- a. Le partenaire de mise en œuvre procède à une première analyse des besoins, si possible en collaboration avec les autorités et les organisations de la région, et évalue les capacités de sa propre organisation à pouvoir mener à bien un projet. Des informations sur la situation humanitaire, les besoins généraux et les projets prévus sont disponibles sur www.reliefweb.int, le site Web du Bureau de la coordination des affaires humanitaires de l'ONU (OCHA).
- b. Le partenaire de mise en œuvre procède à une identification préliminaire des principales parties prenantes* et des populations les plus touchées, et réalise un plan de projet préliminaire. Veillez à ne pas donner aux parties prenantes clés préliminaires l'impression qu'on leur promet un soutien.
- c. Le partenaire de mise en œuvre lance un appel de fonds à PMU formulé dans une note conceptuelle (voir annexe 4.1). L'appel doit être motivé par rapport aux informations qui se trouvent sur www.reliefweb.int.

Étape 2 : Réponse de PMU

À ce stade, PMU évalue l'idée de projet présentée dans la note conceptuelle, la capacité du partenaire de mise en œuvre et les possibilités de financement. En cas d'urgence, PMU décide rapidement si le partenaire de mise en œuvre peut soumettre une proposition complète ou si la note conceptuelle est rejetée. Dans certaines situations d'urgence, PMU peut prendre la décision de fournir un appui déjà à l'étape de la note conceptuelle. Si PMU décide de donner le feu vert au partenaire pour soumettre une proposition complète (sur la base de la note conceptuelle), PMU conseillera le partenaire sur les modèles à utiliser pour le processus d'une demande complète. Il peut s'agir du format propre de PMU ou d'un format utilisé par un bailleur de fonds. Les partenaires internationaux peuvent utiliser leurs propres formats et modèles. PMU étudie également d'éventuelles activités de collecte de fonds en Suède. Le partenaire suédois, le cas échéant, est informé du processus.

PMU joue un rôle actif dans la planification des projets financés par les bailleurs de fonds dès le départ puisque PMU est responsable de la planification, de la mise en œuvre et du suivi des projets conformément aux accords entre PMU et ces bailleurs de fonds.

Étape 3 : Demande complète

- a. Après avoir reçu le feu vert de PMU, le partenaire de mise en œuvre intensifie les contacts avec les autorités, les clusters et les organisations aux niveaux local, du district et/ou national pour poursuivre la planification et la coordination de l'aide humanitaire afin d'éviter la duplication des efforts et les effets négatifs sur ceux qui sont touchés par la catastrophe.
- b. Le partenaire de mise en œuvre rédige une analyse plus détaillée des besoins avec les principales parties prenantes et d'autres acteurs. Dans certains cas, PMU peut fournir un appui avec du personnel ou des consultants suédois en fonction des besoins du partenaire de mise en œuvre. Un dossier de proposition complet se compose d'une demande narrative, d'un budget et d'un cadre logique (ACL).
- c. Le partenaire de mise en œuvre envoie le dossier de candidature complet à PMU : candidature narrative, budget et ACL.

Étape 4 : Évaluation des demandes de projet par PMU

La demande de projet est évaluée par PMU sur la base d'un modèle d'évaluation qui contient un certain nombre de questions importantes concernant la pertinence, la faisabilité, la coordination, la participation et la rentabilité du projet. Sont également incluses des questions sur le suivi et l'évaluation, les risques et la gestion des risques, la durabilité et les effets à long terme. Le modèle peut également être utilisé par les partenaires de mise en œuvre pour un soutien lors de la planification. Le Forum de décision de PMU (FD) décidera si le projet est approuvé, et un retour d'information sera fourni au partenaire de mise en œuvre. Voir annexe 4.7a : Template for Assessment of Humanitarian Projects (Formulaire d'évaluation des projets humanitaires)

Étape 5 : Présentation de la proposition à un donateur

Dans le cas où le projet est approuvé pour être proposé à un bailleur de fonds, PMU rédige une demande complète conformément au modèle du bailleur de fonds. Pour les projets dans lesquels un bailleur de fonds a donné un signal clair, indiquant qu'un appui est possible, le partenaire de mise en œuvre et PMU effectuent conjointement la planification finale du projet. PMU est responsable de la rédaction finale de la demande de projet au donateur, dans laquelle il y a des exigences très précises pour la description du projet.

Approche du cadre logique (ACL)

Le ACL est un outil commun pour la planification, la mise en œuvre et l'évaluation des projets dans le monde de la coopération au développement et de l'aide humanitaire. La méthode a commencé à prendre racine dans les années 1960, et depuis lors, son utilisation s'est répandue dans de nombreuses régions du monde. La plupart des organisations impliquées dans des programmes humanitaires utilisent la méthode, et elle est destinée à donner un aperçu simple et complet de l'intervention proposée avec des indicateurs mesurables selon la norme SMART.

L'ACL doit indiquer l'objectif du projet, les résultats attendus et les activités prévues, et inclure des références aux normes de qualité telles que Sphère et/ou aux normes nationales. Les partenaires de mise en œuvre doivent être spécifiques en fournissant des indicateurs ventilés par sexe, en fournissant des indicateurs quantitatifs aussi bien que qualitatifs et en montrant comment les normes Sphère (ou d'autres normes applicables) ont éclairé le choix des objectifs et des indicateurs. Le ACL sera ensuite utilisé par PMU pour le suivi de l'intervention.

Ressources supplémentaires :

- [Manuel Sphère 2018](#)
- [Conseils sur les indicateurs SMART](#) pour les projets de secours et de développement

4. Suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage (MEAL)

Pour s'assurer que les projets sont mis en œuvre efficacement et avec succès, et pour établir des liens clairs entre les interventions et les résultats, le suivi, l'évaluation, la redevabilité et l'apprentissage (« MEAL » - Monitoring, Evaluation, Accountability & Learning) sont essentiels dans toute réponse humanitaire - quelle que soit la source de financement/le type de donateur. Sans suivi et évaluation, il serait difficile de comprendre si des progrès vers les objectifs et l'impact sont réalisés, et s'il est nécessaire d'apporter des ajustements et des améliorations aux projets en cours et futurs. Alors qu'un partenaire de mise en œuvre peut avoir du personnel MEAL au sein de l'organisation, tous les cadres supérieurs de l'organisation et le personnel du projet doivent être conscients et impliqués dans MEAL. Le suivi et l'évaluation varient en termes d'objectifs et de processus, mais ils sont étroitement liés, par exemple les données collectées pendant le suivi peuvent être utilisées à des fins d'évaluation.

4.1 Démarrage

Lorsqu'un projet a été approuvé, PMU envoie des formulaires et des lignes directrices pertinents dans un kit de démarrage à utiliser dans la mise en œuvre et le compte-rendu du projet. Le projet doit être mis en œuvre selon le plan et conformément aux accords applicables, en tenant compte de la flexibilité mentionnée ci-dessous.

Tout changement et/ou écart majeur doit être communiqué à PMU pour approbation conformément à l'accord de projet applicable. Ceci est essentiel pour maintenir la confiance des donateurs, mais aussi pour éviter le remboursement inutile des fonds. Pour plus d'informations sur l'administration financière, consultez les lignes directrices de PMU en matière de finances et d'administration.

La manière dont le projet sera suivi devrait idéalement être illustrée dans un plan de suivi, élaboré pendant le processus de proposition ou au début du projet. Le plan devrait inclure la façon dont chaque indicateur ACL sera mesuré, le type de collecte de données nécessaire, la fréquence de la collecte de données, la personne responsable et le mode de compte rendu.

Afin de mesurer les indicateurs de progrès dans une évaluation finale (décrite à la section G.4.4.), une enquête de référence peut être nécessaire. Une étude de base aide à établir des repères par rapport auxquels les changements dans les indicateurs de performance peuvent être surveillés et suivis. La nécessité d'une base de référence dépendra de l'indicateur de progrès sélectionné. Par exemple, si les indicateurs visent à une augmentation ou une diminution, ou si l'objectif est d'atteindre un objectif inférieur (<) ou supérieur (>) à un objectif minimum/maximum, des données de référence peuvent être nécessaires. Les données de base peuvent être des données secondaires collectées à partir d'autres sources disponibles telles que les taux de nutrition et les données sur la sécurité alimentaire disponibles par le biais de clusters, d'autres partenaires ou des départements ministériels nationaux et locaux concernés. Des exemples de ceux-ci sont la malnutrition aiguë globale (GAM), la classification intégrée de la phase de sécurité alimentaire (IPC), la prévalence de la diarrhée aqueuse aiguë et bien d'autres. Les données de référence doivent être incluses dans l'ACL pour tout indicateur de progrès, mais si elles ne sont pas disponibles pendant la phase de conception du projet, elles peuvent être collectées pendant la première phase de la mise en œuvre du projet. Les données de référence de première ligne peuvent être collectées lors de l'évaluation des besoins ou pendant les 3 premiers mois d'un projet de 12 mois. Pour les projets à plus court terme, 3 à 6 mois, les données de référence et les indicateurs de progrès ne seront probablement pas applicables. Cela dépendra de la portée du projet ainsi que des exigences spécifiques des donateurs. Les enquêtes de référence doivent être intégrées dans la mise en œuvre globale du projet et servir au suivi de l'avancement du projet. Elles ne doivent pas être menées isolément ou indépendamment du projet envisagé. Si aucun indicateur de progrès n'est inclus dans le projet, alors la ligne de base ne doit pas être effectuée afin d'éviter la fatigue de l'enquête parmi les communautés cibles ainsi que des coûts inutiles. PMU peut être en mesure d'aider les partenaires à concevoir des enquêtes de référence où et quand cela est nécessaire.

4.2 Flexibilité dans la programmation et le suivi

Étant donné que les projets humanitaires sont presque toujours réalisés dans des situations complexes en constante évolution, un bon système de suivi est nécessaire pour que le projet puisse être adapté à l'évolution de la situation et des besoins. Les descriptions de projet doivent être utilisées comme un plan lors de la mise en œuvre d'un projet, mais il n'est pas réaliste de s'attendre à ce qu'elles puissent être suivies en détail puisque la description de projet est basée sur des *hypothèses* concernant la situation et sur les *attentes* des résultats du projet. Si les activités ne conduisent pas aux résultats prévus et aux effets attendus, le plan de projet doit être révisé. Cela concerne en particulier les projets plus vastes et à plus long terme dans des situations humanitaires prolongées ou dans les projets axés sur la réhabilitation. Dans la plupart des cas, il suffit de faire de petits ajustements aux activités. Cependant, si les activités du projet doivent être modifiées et le budget ajusté, l'équipe humanitaire de PMU doit être contactée. Vous trouverez plus d'informations sur les règles de PMU en matière

de modifications budgétaires dans les directives financières et administratives de PMU.

PMU insiste sur le fait que les activités doivent tenir compte des différents besoins des hommes, des femmes, des garçons et des filles. Au cours d'un projet humanitaire, les besoins peuvent varier, tout comme les capacités, les compétences, les limites, etc. des différents groupes. Les activités doivent être planifiées de manière que, par exemple, les formations ne coïncident pas avec les heures de la journée où les femmes, par tradition et culture, peuvent être occupées avec la préparation des repas. Il faut également que la distribution des biens n'a pas lieu dans des zones qui ne sont pas sûres pour certains groupes. De même, la conception des colis de secours doit être faite en tenant compte des destinataires probables. Un sac de 50 kilos susceptible d'être collecté par les jeunes n'est pas une conception appropriée car il empêcherait très probablement certains groupes d'avoir de facto accès à l'aide humanitaire. Des fiches de conseils plus spécifiques sur le genre pour les différents secteurs sont disponibles sur la page Web de PMU. Toutes les activités de S&E doivent également collecter des données ventilées par sexe et par âge (SADD) pour s'assurer que le projet peut facilement retracer les données des bénéficiaires du projet.

Réfléchir aux changements qui surviennent est une clé de l'apprentissage et de l'amélioration de la qualité des projets. L'apprentissage le plus utile se produit lorsque les différents acteurs humanitaires et les principales parties prenantes se rencontrent. Il ne faut pas s'inquiéter face à la découverte des problèmes et des difficultés dans un projet. *Être conscient* d'un problème est la première étape pour le résoudre. Mener un travail de projet avec une certaine humilité dans laquelle la communication et la réflexion sont prioritaires, conduit à un apprentissage mutuel pour le partenaire de mise en œuvre, PMU et les principales parties prenantes.

4.3 Suivi

4.3.1 Méthodes de suivi

Le suivi est la collecte continue de données et d'informations pour comprendre l'avancement du projet. Sur la base de la description du projet avec son objectif (effet visé), les résultats attendus (extrants) et les indicateurs, l'analyse des risques et le budget du projet, le partenaire de mise en œuvre doit effectuer un suivi régulier des activités opérationnelles et des résultats, de la gestion des risques et des dépenses financières. Une stratégie décrivant *comment* le suivi, l'évaluation et les rapports seront organisés doit être inclus dans la description du projet et dans le plan d'activité du projet. Du temps et des ressources doivent être réservés pour des visites de contrôle régulières auxquelles participent les responsables et le personnel. Il est recommandé que le chef de projet/l'équipe de projet effectue des visites de suivi mensuelles ou bimensuelles pour assurer le suivi avec le personnel clé du projet, les bénéficiaires (représentants et/ou groupes de discussion), les principaux acteurs humanitaires et les représentants des communautés locales. Le suivi continu du projet doit identifier si des progrès sont réalisés vers le but et les objectifs généraux, si les choses doivent être faites différemment ou mieux et si la conception du projet doit être modifiée en cas de changements dans le contexte. Les réunions de suivi et de rapport doivent être documentées, afin que les autres parties impliquées telles que la direction du partenaire de mise en œuvre, les forums de coordination et PMU puissent recevoir des informations. Une bonne documentation d'un projet permet de suivre son évolution sur une plus longue période, et de prendre en compte différents points de vue ainsi que des observations, résultats et effets importants.

Un suivi régulier, en particulier en ce qui concerne les indicateurs ACL, est fortement recommandé. La mesure et la documentation des progrès des indicateurs ne doivent pas être mis à côté jusqu'à la fin de l'intervention. La fréquence et le type de collecte de données dépendront de la nature des indicateurs, notamment s'ils sont qualitatifs ou quantitatifs. Des informations complémentaires sur les données quantitatives et qualitatives sont disponibles à la section G.4.4 « Évaluation ». Il est recommandé de définir et de planifier la collecte de données nécessaires dès la phase de conception du projet, y compris la budgétisation, puis de suivre et de documenter les progrès des indicateurs tout au long du projet à l'aide de rapports internes mensuels. Des rapports d'avancement tels qu'un rapport de situation mensuel ou un tableau de suivi des performances des indicateurs (IPTT) peuvent être élaborés et utilisés à cette fin. Des rapports d'avancement réguliers peuvent aider le personnel du projet à vérifier régulièrement et à temps si le projet est sur la bonne voie ou non, ainsi que si les indicateurs et les résultats attendus seront effectivement atteints. Les éléments clés doivent être les données de référence, les objectives et les résultats. L'IPTT peut inclure tous les indicateurs nécessaires tels que les exigences des donateurs et les exigences des clusters nationaux. Si des écarts par rapport aux résultats attendus sont détectés tôt, le personnel du projet pourrait alors devoir ajuster le plan du projet et le reconcevoir en conséquence. Bien qu'il ne soit pas nécessaire de partager des rapports d'avancement mensuels avec PMU, toute modification de la conception du projet, y compris les indicateurs, doit être discutée avec PMU, et toute modification doit être approuvée conformément à l'accord applicable avant d'ajuster l'intervention.

En cas de distributions d'articles en nature tels que de la nourriture, des articles non alimentaires ou de l'argent, des partenaires de mise en œuvre sont recommandés d'effectuer un suivi post-distribution (PDM) après la fin d'une distribution. Ceci est pertinent pour les distributions générales et ciblées. Le but d'un PDM comprend :

- 1) confirmer que les destinataires prévus ont bien reçu les articles en nature ;
- 2) comprendre s'il y a eu un détournement d'articles,
- 3) favoriser l'apprentissage,
- 4) comprendre si les destinataires ont été bien informés et sont d'accord ou pas d'accord avec, par exemple, les critères de sélection,
- 5) évaluer les risques potentiels liés aux distributions.

Les directives sur les PDM peuvent généralement être obtenues auprès des clusters sectoriels nationaux respectifs.

Les directives globales de PDM peuvent être trouvées dans la boîte de ressource ci-dessous.

PMU a la responsabilité générale pour assurer la qualité d'un projet vis-à-vis de ses bailleurs de fonds. Le suivi est effectué pour vérifier le budget, les activités et le calendrier, et pour pouvoir réfléchir sur les résultats et les effets. Vous pouvez en savoir plus sur la façon dont l'équilibrage des finances est effectué dans les directives financières et administratives de PMU.

Une partie du suivi consiste en des comptes rendus par les principales parties prenantes. La collecte des points de vue et des opinions des personnes affectées est un outil efficace pour mesurer l'amélioration des conditions de vie des personnes et constitue une base importante pour la présentation qualitative des résultats du projet. Les récits que les gens font de leurs expériences nous disent comment ils voient leurs conditions de vie, comment ils voient le projet et comment le projet a affecté leur vie. A travers une telle approche, les principales parties prenantes ont la possibilité de faire entendre leur voix et de voir également que leurs expériences sont valorisées et documentées. De plus, cela nous aide à rendre des comptes aux personnes que nous servons.

Le suivi des partenaires de mise en œuvre constitue la base des rapports périodiques à PMU, qui peuvent être bimensuels, rédigés au milieu du projet ou annuels - selon la durée du projet.

PMU évaluera les rapports périodiques, y compris les rapports financiers, et répondra aux écarts ou aux besoins d'ajustement du plan du projet. PMU effectuera également des visites de suivi sur le terrain, y compris le suivi de l'organisation chargée de la mise en œuvre, le suivi des questions transversales ainsi que le suivi des activités opérationnelles. À cette fin, PMU a élaboré un guide de suivi des projets humanitaires (voir annexe 7.26 PMU Monitoring Guide for Humanitarian Projects). Lorsque cela est pertinent et/ou nécessaire, des outils de surveillance numériques et à distance sont également utilisés.

Ressources supplémentaires sur le

- Post Distribution Monitoring for [Shelter Programming](#), 2021 (including NFIs)
- Cash: [Monitoring Guidance](#) for CTP in Emergencies, 2017 (including PDM guidance)
- IPTT [Guidelines](#), 2008:

4.4 Évaluation

Une évaluation peut être définie comme « l'analyse épisodique de la performance d'un programme ou d'un projet ; aide à répondre aux questions de quoi et pourquoi ; se concentre sur les résultats et l'impact ». ²⁰ Les principaux objectifs des évaluations sont la redevabilité et l'apprentissage. La redevabilité en assumant la responsabilité d'une intervention auprès de différentes parties prenantes, par exemple celles qui sont affectées par l'intervention, celles qui la financent, d'autres acteurs humanitaires, etc. L'apprentissage en laissant les expériences et la réflexion conduire à des changements de comportement ou à l'acquisition de nouvelles capacités.

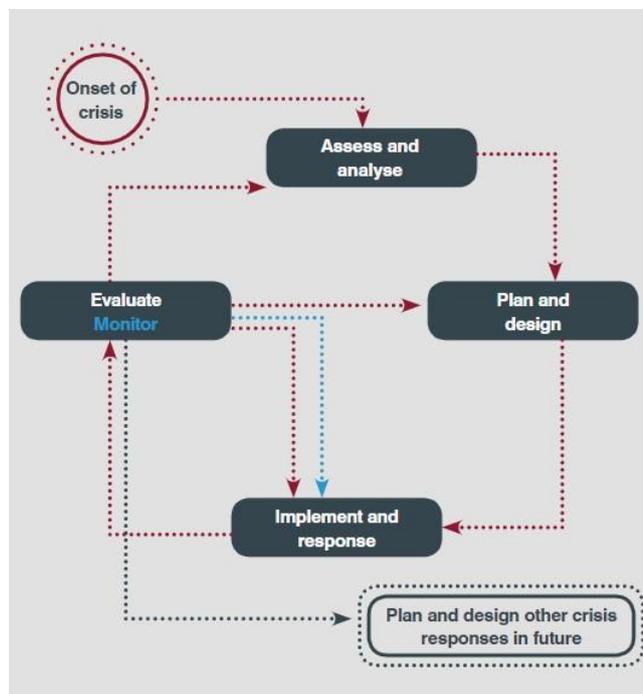
PMU encourage le partenaire de mise en œuvre et les évaluateurs à prendre en compte, dans la mesure du possible, les mots clés suivants lors de l'évaluation d'une intervention humanitaire :

- *Utilité* – Les évaluations doivent être utiles et utilisées.
- *Faisabilité* – Les évaluations doivent être réalistes, diplomatiques et gérées de manière sensée et efficaces en termes de coût.
- *Éthique et légalité* – Les évaluations doivent être menées de manière éthique et légale, avec une attention particulière pour le bien-être des personnes impliquées et affectées par l'évaluation.
- *Impartialité et indépendance* – Les évaluations doivent fournir une évaluation complète et impartiale qui tient compte des points de vue de toutes les parties prenantes. Avec les évaluations externes, les évaluateurs ne doivent pas être impliqués ou avoir un intérêt direct dans l'intervention évaluée.
- *Transparence* – Les activités d'évaluation doivent refléter une attitude d'ouverture et de transparence.
- *Précision* – Les évaluations doivent être techniquement précises et fournir suffisamment d'informations sur les méthodes de collecte, d'analyse et d'interprétation des données pour que leur valeur ou leur mérite puissent être déterminés.
- *Participation* – Les parties prenantes doivent être consultées et impliquées de manière significative dans le processus d'évaluation lorsque cela est possible et approprié.
- *Collaboration* – La collaboration entre partenaires opérationnels dans le processus d'évaluation améliore la légitimité et l'utilité de l'évaluation.

Figure : Suivi et évaluation dans le cycle d'intervention d'urgence²¹

Les évaluations internes sont menées par les responsables de la mise en œuvre d'un projet/programme. Elles peuvent être moins coûteuses que les évaluations externes et aider à renforcer les capacités et l'appropriation du personnel. Cependant, elles peuvent manquer de crédibilité auprès de certaines parties prenantes, comme les bailleurs de fonds, car elles sont perçues comme plus subjectives (partielles ou à sens unique). Celles-ci ont tendance à être axées sur l'apprentissage des leçons plutôt que sur la démonstration de la redevabilité.

Les évaluations externes ou indépendantes sont menées par un ou plusieurs évaluateurs extérieurs à l'équipe de mise en œuvre, ce qui leur confère une certaine objectivité et souvent une expertise technique. Ceux-ci ont tendance à se concentrer sur la redevabilité.



²⁰ ALNAP : Evaluation of Humanitarian Action

²¹ ALNAP : Evaluation of Humanitarian Action. Onset of crisis = Début d'une crise. Assess and analyse = Étude et analyse. Evaluate Monitor = Évaluation Suivi. Plan and design = Planification et conception. Implement and response = Mise en œuvre et réponse. Plan and design other crises responses in future = Planification et conception des réponses aux crises futures

Les évaluations internes et externes peuvent être menées comme des évaluations participatives (menées avec les bénéficiaires et d'autres parties prenantes clés, ce qui favorise l'autonomisation, le renforcement des capacités, l'appropriation du projet par les parties prenantes et le soutien) et/ou comme des évaluations conjointes (menées en collaboration entre deux ou plusieurs partenaires de mise en œuvre, ce qui peut aider à établir un consensus à différents niveaux, une crédibilité et un soutien conjoint).

Avantages des évaluations internes	Avantages des évaluations externes
Les avantages que les évaluateurs tirent de l'apprentissage et de la réflexion pendant le processus d'évaluation restent au sein de l'organisation.	Elles accroissent la crédibilité de l'évaluation en dehors de l'organisation et pourraient être exigées par des donateurs externes.
Les évaluateurs connaissent l'organisation et sa culture.	Moins susceptibles de contenir des préjugés organisationnels.
Les évaluateurs sont connus par le personnel.	Apportent de nouvelles perspectives.
Les évaluateurs peuvent être perçus comme moins menaçants et jouir d'une plus grande confiance.	Les évaluateurs peuvent avoir une expérience plus large sur laquelle ils peuvent s'appuyer.
Les conclusions et les recommandations peuvent être plus appropriées pour l'organisation.	Les évaluateurs sont plus susceptibles d'être formés et expérimentés dans les évaluations.
Les recommandations ont souvent plus de chances d'être adoptées.	L'évaluateur ne fait pas partie de la structure de pouvoir de l'organisation.
Moins coûteuses.	Peuvent servir d'experts externes ou de facilitateurs.
Renforcent la capacité d'évaluation interne et contribuent généralement à la capacité du programme.	Souvent plus objectifs et considérés comme des experts

4.4.1 Évaluations internes

Une évaluation interne porte principalement sur l'apprentissage. Lorsqu'un projet humanitaire approche de sa conclusion, ou peu de temps après, une évaluation doit toujours être menée et doit inclure des recommandations pour les projets futurs. L'évaluation peut également être un outil pour mesurer certains indicateurs du projet inclus dans l'ACL.

Après la clôture du projet, l'organisation de mise en œuvre doit, avec ou sans la présence de PMU, faire une évaluation interne du projet²², en utilisant les principes présentés ci-dessous lorsque cela est pertinent et dans la mesure du possible. Les principaux objectifs de l'évaluation interne sont à la fois d'apprendre et de développer des connaissances au sein de l'organisation ainsi qu'au sein du groupe d'intervenants, et de fournir des informations complètes pour la présentation des résultats et le rapport final de l'intervention. L'évaluation doit évaluer l'effet du projet et pas seulement les extrants, et dans la mesure du possible également l'impact du projet. L'évaluation doit faire référence à l'évaluation des besoins et à l'étude de référence.

Les questions de niveau supérieur doivent se concentrer sur les informations nécessaires pour les principales décisions politiques et opérationnelles. Des questions pertinentes seront, par exemple :

- L'intervention a-t-elle atteint son objectif, et si non, pourquoi ?
- Doit-on continuer dans cette voie, et si oui, pourquoi ?
- Quels changements devons-nous apporter à notre système pour être mieux en mesure de répondre à une crise similaire à l'avenir ?

²² Cependant, certains projets bénéficiant d'un financement institutionnel nécessitent une évaluation externe soit par PMU, soit par des bailleurs de fonds externes. Pour plus d'informations, voir 5.2 Évaluation externe

Les évaluateurs compétents doivent être en mesure, dans la phase de démarrage, d'identifier les questions clés de second niveau qu'ils doivent poser pour répondre aux questions de niveau supérieur.

Les descriptions de l'intervention par les principales parties prenantes et leurs expériences jouent un rôle central lors de l'évaluation. C'est pourquoi il est important que leurs témoignages personnels aient été catégorisés, analysés et documentés correctement lors de la mise en œuvre du projet. L'examen des récits des principales parties prenantes est très instructif puisque les changements qualitatifs deviennent visibles à travers leurs mots. Des effets et des résultats inattendus peuvent également devenir évidents. Il est également important d'examiner la documentation des réunions de suivi et de rapport précédentes pour s'assurer que les expériences, les problèmes et les résultats importants ne se perdent pas dans la conversation.

Le rapport narratif final, c'est-à-dire la présentation des résultats qui doit être soumise à PMU, est fait par le personnel du projet après une évaluation conjointe avec les principales parties prenantes et les autres parties prenantes.

En raison des intrants et des activités, l'intervention se traduira par différents produits, résultats et impacts. Selon PMU, une évaluation doit analyser les effets du projet et pas seulement les extrants, et, dans la mesure du possible, également l'impact du projet.

- **Les extrants** sont les prestations ou les produits fournis par l'acteur ou les acteurs évalués. Les extrants sont les résultats des intrants reçus et des activités conçues par l'acteur. Un extrant doit être entièrement attribuable à un acteur ou à un groupe d'acteurs – par exemple, des points d'eau fournis dans un camp de personnes déplacées à l'intérieur du pays.
- **Les effets** sont les manières dont la population touchée a pu tirer profit des extrants. Un effet n'est que partiellement attribuable à un acteur – par exemple, l'utilisation de l'eau des points d'eau nouvellement installés (pour la consommation domestique, la consommation animale ou d'autres activités de subsistance telles que la fabrication de briques).
- **L'impact** est l'effet social, économique, technique ou environnemental d'un projet sur les individus, les groupes basés sur l'âge ou le genre, les communautés et les institutions. Les impacts peuvent être positifs ou négatifs, macro (au niveau du secteur) ou micro (au niveau du ménage), intentionnels ou non. Par exemple, la fourniture d'une aide alimentaire peut prévenir la malnutrition (un impact positif intentionnel), mais dans certaines circonstances, elle peut également décourager la production alimentaire locale (un impact non intentionnel).

PMU encourage le partenaire de mise en œuvre et les évaluateurs à utiliser les questions clés suivantes lors de la conduite d'une évaluation des interventions humanitaires :



Impact = Impact
 Outcomes = Effets
 Outputs = Extrants
 Activities = Activités
 Inputs = Intrants

Impact

- Quels changements le projet a-t-il créé ?
- A-t-on pu observer des changements imprévus ou non-intentionnels ?

Durabilité

- Les avantages sont-ils susceptibles d'être maintenus pendant une période prolongée après la fin de l'assistance ?
- Les réponses d'urgence à court terme ont-ils pris en considération les problèmes connexes à long terme ?

Efficacité

- L'objectif de l'intervention a-t-il été atteint ?
- Les interventions des différents acteurs étaient-elles harmonisées, en ce qu'elles ont favorisé les synergies et évité les lacunes, la duplication et les conflits de ressources ?

Pertinence

- Les objectifs de l'intervention étaient-ils conformes aux besoins des bénéficiaires ?
- L'assistance a-t-elle atteint tous les groupes principaux touchés par la crise ?
- L'intervention a-t-elle pris en considération les politiques et les principes de PMU en ce qui concerne le travail humanitaire et les droits humains ?

Efficiace

- Les produits ont-ils été disponibles à temps et en quantités et qualité satisfaisantes ?
- Les activités ont-elles été mises en œuvre conformément au calendrier et au budget ?
- Les extrants ont-ils été livrés d'une manière économique ?

Vous trouverez ci-dessous un résumé par ALNAP des critères d'évaluation de base sous la forme d'une question, suivie d'un critère et de sa définition, suivie d'une action qui pourrait être entreprise sur la base d'une réponse à la question. Ces critères tiennent compte des impacts positifs et négatifs et des impacts intentionnels ainsi que non intentionnels.

Pertinence

La mesure dans laquelle les activités sont adaptées aux besoins locaux. Augmente la prise en charge, la responsabilisation et la rentabilité. Il s'agit d'une variante du critère de pertinence du CAD/OCDE, à savoir la mesure dans laquelle un projet est conforme aux besoins, aux priorités et à la politique des donateurs au niveau local.

Question : Dans quelle mesure le colis alimentaire était-il adapté aux besoins locaux ?

Mesures à prendre : La direction peut modifier les procédures de planification ; les opérations peuvent modifier la conception des futurs programmes d'aide

Interdépendance

La mesure dans laquelle les activités d'intervention d'urgence tiennent en compte des problèmes à plus long terme. Liée au concept de durabilité - que les interventions doivent soutenir des objectifs à plus long terme.

Question : Comment la distribution de l'aide alimentaire affecte le niveau de plantation pour la prochaine récolte ?

Mesures à prendre : Les opérations peuvent améliorer la conception des futurs programmes.

Efficacité

La mesure dans laquelle une activité a atteint son objectif ou peut être censée le faire sur la base des résultats existants.

Question : Dans quelle mesure la distribution alimentaire a-t-elle réduit la malnutrition ?

Mesures à prendre : La direction peut affiner sa politique pour de telles interventions ; les opérations peuvent remanier le programme actuel et concevoir les programmes futurs différemment.

Couverture

La mesure dans laquelle l'aide atteint tous les principaux groupes touchés par la crise.

Question : Dans quelle mesure la distribution alimentaire a-t-elle ciblé les plus vulnérables ?

Mesures à prendre : Les opérations peuvent améliorer la conception des futurs programmes.

Impact

Tout effet sur un individu, un groupe, la communauté ou une institution. Elle peut être positive ou négative, intentionnelle ou non.

Question : Quel impact la décision de fournir de la nourriture à la femme âgée du ménage plutôt qu'à l'homme chef de ménage a-t-elle eu sur la dynamique du ménage ?

Mesures à prendre : La direction peut modifier sa politique sur le mode de distribution ; les opérations peuvent affiner la pratique de distribution, par exemple pour mieux prendre en compte la dynamique de genre.

Efficacité

Une mesure des extrants, qualitatifs et quantitatifs, obtenus grâce aux intrants. Habituellement, il faut comparer différentes approches afin de voir si l'approche la plus efficace est celle qui a été utilisée.

Question : Était-il plus efficace en termes de coûts d'utiliser des partenaires pour la distribution que d'engager des entrepreneurs ?

Mesures à prendre : La direction peut modifier ou maintenir sa politique sur la priorité accordée aux partenaires ; les opérations peuvent négocier des tarifs plus équitables avec les partenaires.

Coordination

La mesure dans laquelle les interventions des différents acteurs sont harmonisées, favorisent la synergie et évitent les lacunes, le double travail et les conflits de ressources. La coordination est parfois incluse dans le critère d'efficacité plutôt que d'être un critère distinct.

Question : A-t-on pu observer des lacunes ou de double travail dans la distribution alimentaire de cette organisation ou d'autres organisations ?

Mesures à prendre : La direction et les opérations peuvent chercher des moyens d'améliorer les échanges avec d'autres acteurs.

Cohérence

Dans quelle mesure existe-t-il une cohérence entre les politiques de sécurité, développement et commerce et les politiques militaires et humanitaires, et dans quelle mesure toutes ces politiques prennent-elles en considération les questions humanitaires et les droits humains ? Une question au niveau politique qui peut ne pas être pertinente dans toutes les évaluations.

Question : Comment la décision d'importer du sucre au lieu d'en acheter auprès de la raffinerie nationale correspondait-elle avec la politique du donateur en faveur des achats locaux ?

Mesures à prendre : La direction peut chercher de meilleurs moyens d'équilibrer le rapport coût-efficacité avec le respect des politiques générales.

PMU encourage le partenaire de mise en œuvre et les évaluateurs à présenter des données quantitatives aussi bien que des données qualitatives dans les évaluations.

Les données quantitatives mesurent et expliquent ce qui est étudié avec des nombres (p. ex. montants, ratios, pourcentages, proportions, scores moyens, etc.). Les méthodes quantitatives ont tendance à utiliser des approches structurées (par exemple, des enquêtes avec des réponses codées) fournissant des données précises qui peuvent être statistiquement analysées et reproduites (copiées) à des fins de comparaison.

Exemples :

- 64 communautés sont desservies par un système d'alerte précoce.
- 40 % des ménages passent plus de deux heures à aller chercher de l'eau pour les besoins domestiques.

Les données qualitatives expliquent ce qui est étudié avec des mots (observations documentées, descriptions de cas représentatifs, perceptions, opinions de valeur, etc.). Les méthodes qualitatives utilisent des techniques semi-structurées (par exemple, des observations et des entretiens) pour fournir une compréhension approfondie des attitudes, des croyances, des motivations et des comportements. Elles ont tendance à être plus participatives et réfléchies dans la pratique.

Exemples :

- Selon les groupes de discussion communautaires, le système d'alerte précoce a retenti pendant la simulation d'urgence, mais dans certains cas, il n'était pas assez fort.
- Au cours des réunions communautaires, les femmes ont expliqué qu'elles passaient une grande partie de leur journée à aller chercher de l'eau potable et qu'elles avaient donc peu d'eau disponible pour l'hygiène personnelle et domestique.

Le chef de projet est normalement responsable de l'évaluation interne d'une intervention humanitaire à avoir lieu. Les échantillons qui n'ont pas été consultés plus tôt dans le cycle du projet doivent être consultés à ce stade car ils peuvent avoir une opinion différente sur l'avancement et les résultats du projet.

Les leçons apprises et les résultats de l'évaluation interne doivent être partagés avec la direction et le personnel du projet, et doivent faire partie du renforcement des capacités et de l'amélioration continue du partenaire de mise en œuvre. Dans chaque évaluation, le partenaire doit également impliquer les bénéficiaires dans le processus d'évaluation et rendre compte des résultats et des leçons apprises aux bénéficiaires dans le cadre du partage d'informations et du renforcement de la résilience locale, du développement des connaissances et de la promotion des changements d'attitudes et de pratiques parmi les détenteurs de droits.

Le partenaire de mise en œuvre n'est pas tenu de soumettre des rapports de suivi interne à PMU, mais PMU se réserve le droit d'en demander des copies lorsque cela est justifié ou demandé par les bailleurs de fonds. Les partenaires sont également encouragés à partager avec PMU (et, lorsque cela est possible et pertinent, avec d'autres partenaires de PMU) les différentes leçons apprises et les meilleures pratiques en ce qui concerne les méthodes utilisées dans l'intervention.

4.4.2 Évaluations externes

Pour les projets financés par des bailleurs de fonds, ou avant la demande d'une nouvelle phase, un consultant externe pourrait évaluer le projet. L'avantage d'engager un consultant externe et professionnel peut voir le projet de l'extérieur et discerner des relations, des connexions et des contextes qui peuvent échapper au personnel du projet, ce qui donne de la crédibilité aux résultats positifs ayant été obtenus. La pertinence et la nécessité d'une évaluation externe doivent normalement être discutées au stade de la planification de toutes les interventions humanitaires. La décision d'inclure ou non une évaluation externe doit normalement être prise conjointement par PMU et l'organisation partenaire de mise en œuvre. Les évaluations externes sont un outil courant pour les pays où PMU ne peut pas effectuer de visites sur site pour les suivis, conformément à l'annexe 7.21 (Lignes directrices PMU pour le suivi et l'évaluation à distance).

Une évaluation externe peut être effectuée au cours d'un projet ou après la fin des activités. Le financement de l'évaluation est budgétisé dans la demande de projet et approuvé par PMU et/ou le bailleur de fonds. La responsabilité principale de l'évaluation peut incomber soit au partenaire de mise en œuvre, soit à PMU. Cela doit être précisé dans la demande.

Procédure et responsabilités dans les évaluations externes :

1) Formulation des termes de référence

Les termes de références (ToR) pour les évaluations externes peuvent être rédigées soit par le partenaire de mise en œuvre, soit par PMU. Le partenaire ou PMU commentera les termes préliminaires avant que les deux acceptent les termes de référence finaux qui seront utilisés pour la sélection de l'évaluateur.

2) Sélection d'un évaluateur et rapport initial

Tout évaluateur intéressé doit fournir une offre, y compris un rapport initial décrivant comment il prévoit de mener l'évaluation, sur la base des termes de référence. Les CV de tous les consultants impliqués dans l'évaluation doivent être joints à l'offre. Veuillez également consulter les directives applicables pour l'approvisionnement et l'achat de biens et services, qui peuvent être obtenues auprès de l'équipe humanitaire de PMU.

C'est normalement le partenaire de mise en œuvre qui est responsable de l'approvisionnement de l'évaluateur externe, et PMU doit recevoir les soumissions, y compris les rapports initiaux et les CV des évaluateurs potentiels, pour approbation. Cependant, dans les interventions humanitaires plus importantes et à plus long terme, PMU se réserve le droit de sélectionner l'évaluateur. Une copie du contrat établi avec l'évaluateur choisi doit être partagée avec PMU avant d'être signée.

3) Plan d'évaluation, visite sur le terrain et premiers résultats

Le partenaire de mise en œuvre est responsable de la planification et de la logistique, etc., liées à la visite sur le terrain de l'évaluateur. Un plan d'évaluation, basé sur le rapport initial, doit inclure des réunions avec des groupes de discussion et des représentants clés des autorités et organisations concernées. Tous les documents liés au projet doivent être à la disposition de l'évaluateur et toutes les personnes clés au sein de l'organisation doivent être disponibles pour des entretiens. À la fin de la visite sur le terrain, l'évaluateur doit faire une réunion préparatoire sur les premières conclusions lors d'une réunion avec des personnes clés de l'organisation de mise en œuvre et de préférence également avec des représentants du groupe cible/détenteurs de droits.

4) Rapport préliminaire et commentaires à l'évaluateur

Un rapport préliminaire sera envoyé par l'évaluateur à PMU et au partenaire de mise en œuvre pour des commentaires et corrections avant que l'évaluateur ne rédige le rapport d'évaluation final. La version finale doit être envoyée à PMU et au partenaire de mise en œuvre.

5) Réponse de la direction et plan d'action

PMU examinera les conclusions et recommandations du rapport d'évaluation et le partenaire de mise en œuvre rédigera une réponse de la direction. Celle-ci doit inclure des commentaires sur toutes les recommandations du rapport d'évaluation et un plan d'action suggéré pour le suivi des recommandations. La réponse de la direction et le plan d'action préliminaire doivent ensuite être envoyés à PMU pour examen et commentaires. Le cas échéant, la réponse de la direction et le plan d'action seront transmis au(x) bailleur(s) de fonds. Le plan d'action sera mis en œuvre par PMU et/ou le partenaire de mise en œuvre en fonction de la nature des recommandations. Le partenaire de mise en œuvre a la responsabilité de fournir un retour d'information aux bénéficiaires. PMU assurera le suivi du plan d'action en coopération avec le partenaire de mise en œuvre.

4.5 Redevabilité envers les populations affectées

La redevabilité envers les populations affectées (AAP) est un concept largement utilisé dans le secteur humanitaire pour s'assurer que les communautés cibles sont impliquées dans la prise de décision des réponses humanitaires et que les organisations peuvent être tenues responsables de leurs actions. L'AAP peut être défini comme un engagement à faire jouer le pouvoir de manière responsable en tenant compte des personnes que nous cherchons à aider, en leur rendant des comptes et en étant tenu responsable par ces dernières. Les pratiques de base de AAP comprennent l'octroi aux communautés cibles d'une influence égale sur la prise de décision, la création d'opportunités pour les communautés de tenir les acteurs humanitaires responsables et le partage d'informations de manière transparente avec les communautés.

L'AAP est lié à l'engagement n° 4 de la CHS : « les communautés et les personnes affectées par une crise connaissent leurs droits, ont accès à l'information et participent aux décisions qui les concernent » et à l'engagement n° 5 de la CHS : « les communautés et les personnes affectées par une crise ont accès à des mécanismes sûrs et réactifs pour traiter les plaintes.

Ressources supplémentaires sur le AAP

- CHS Alliance: Protection from Sexual Exploitation and Abuse and Sexual Harassment, [Quick Reference Handbook](#), 2020.

4.5.1 Partage des informations

Un principe clé de la redevabilité est le partage actif de l'information. Le partage d'informations est important tout au long de la gestion du cycle de projet, mais plus encore lors de la mise en œuvre du projet. Le partage d'informations doit viser à assurer l'implication et l'influence des communautés cibles dans la prise de décision de la réponse envisagée. Les partenaires de mise en œuvre doivent s'assurer que les informations de base sont présentées dans une langue, des formats et des médias appropriés, accessibles et compréhensibles par les personnes qu'ils visent à aider et les autres parties prenantes. Cependant, si le partage d'informations constitue un risque pour la sécurité des personnes ou des biens, le partenaire doit en tenir compte et être restrictif dans son partage d'informations.

Il est recommandé au partenaire de mise en œuvre de partager les informations suivantes avec les bénéficiaires. Si le partenaire n'est pas en mesure de travailler selon ces normes minimales, les raisons doivent être précisées dans la description du projet.

- Une brève description de l'organisation chargée de la mise en œuvre et de sa coopération avec PMU, y compris les coordonnées
- Une brève description du projet, y compris l'objectif du projet, les résultats attendus, les principales activités, les détenteurs de droits ciblés, le calendrier et un résumé financier
- Critères de sélection des détenteurs de droits/bénéficiaires et des livrables
- Rôles et responsabilités du personnel et nom du chef de projet pour les contacts
- Comment les contributions des activités de participation ont contribué aux décisions
- Résumés des rapports d'avancement et des évaluations
- Code de conduite du partenaire de mise en œuvre et comportement attendu du personnel

Assurez-vous que les informations sont présentées dans des langues, des formats et des médias appropriés et accessibles aux personnes que vous souhaitez aider. Il est également important qu'il y ait des opportunités égales pour les différentes parties prenantes, y compris les plus vulnérables et les plus marginalisés.

PMU recommande en outre que les informations sur les mécanismes suivants soient également partagées avec les bénéficiaires et les autres parties prenantes :

- Cadre de redevabilité de PMU
- Mécanisme de plaintes et de réponse du PMU, annexe 1.18

4.5.2 Plaintes et réactions

Les bénéficiaires ont le droit de porter plainte auprès d'une agence et d'obtenir une réponse. Les mécanismes formels de plainte et de réparation sont une composante essentielle de la redevabilité d'une organisation pour aider les populations à reprendre le contrôle de leur vie. La politique de gestion des plaintes relative à la coopération pour le développement et à l'aide humanitaire de PMU (Annexe 1.18) fait partie du cadre de redevabilité de PMU. À travers celle-ci, PMU cherche à permettre aux parties prenantes et aux détenteurs de droits de déposer des plaintes et de recevoir une réponse par le biais d'un processus sûr, accessible et efficace. Un élément essentiel de cette politique est que le personnel de PMU doit également respecter le code de conduite du personnel de PMU (annexe 3b.1 Code de conduite pour tous les employés de PMU).

PMU encourage ses partenaires de mise en œuvre à développer et à mettre en œuvre un mécanisme de réponse aux plaintes et PMU fournira un soutien aux partenaires de mise en œuvre dans le développement de tels mécanismes. Pour les partenaires de mise en œuvre recevant un financement institutionnel par le biais de PMU, le développement et la mise en œuvre d'un mécanisme de réponse aux plaintes est une exigence.

Quelques exemples de l'objectif et des avantages d'avoir un mécanisme de réponse aux plaintes :

- améliorer votre redevabilité envers les partenaires et les bénéficiaires et sensibiliser les partenaires, les bénéficiaires et les autres parties prenantes à leur droit de soulever des préoccupations et des plaintes auprès de votre organisation
- assurer le respect et la dignité de ceux qui souhaitent soulever une question, une préoccupation ou une plainte au sujet de votre organisation
- alerter votre organisation des problèmes dans le travail et permettre à votre organisation de rectifier les erreurs
- améliorer l'efficacité de votre travail
- aider votre organisation à apprendre et à s'améliorer en permanence
- protéger et guider votre personnel dans le traitement des plaintes
- renforcer la relation entre votre organisation et vos partenaires

Le système de réponse aux plaintes doit également définir les principales parties prenantes devant lesquels vous êtes responsable. À titre d'exemple, PMU a défini les principales parties prenantes suivantes dans l'annexe 1.18 : Les partenaires de mise en œuvre de PMU et leurs employés, les représentants des organisations partenaires suédoises, les donateurs institutionnels et autres organisations donatrices de PMU, les détenteurs de droits ainsi que les communautés et institutions affectées par des projets de coopération au développement et des projets humanitaires soutenus par PMU. Afin d'éviter tout malentendu et ambiguïté, PMU a également défini les différents types de plaintes qui peuvent être traitées par le système de réponse aux plaintes de PMU.

Une partie importante d'un système de réponse aux plaintes consiste également à traiter les plaintes de ses propres employés contre l'organisation elle-même (politique de dénonciation), mais aussi entre le personnel au sein de l'organisation (politique de procédure de règlement des griefs). Sur demande, PMU fournira aux partenaires de mise en œuvre les politiques internes de PMU concernant ces questions.

Tous les partenaires de mise en œuvre doivent également, au minimum, informer les bénéficiaires et les autres parties prenantes du nom et des coordonnées du responsable de l'organisation de mise en œuvre et du chef de projet de l'intervention, permettant ainsi aux bénéficiaires et aux autres parties prenantes de transmettre leurs commentaires et leurs

plaintes à l'organisation de mise en œuvre. Si le partenaire dispose d'un mécanisme de plainte et de réponse, ce système devrait être utilisé en relation avec les bénéficiaires et les autres parties prenantes dans tous les projets soutenus par PMU.

PMU veut être une organisation apprenante qui tire constamment profit de ses propres leçons apprises et de celles des autres. C'est pourquoi PMU accueille favorablement diverses formes de commentaires constructifs, tant positifs que négatifs, de la part des partenaires de PMU et d'autres parties prenantes, ainsi que du personnel de PMU. Même les plaintes qui sont en dehors de ce que PMU gère dans son système de gestion des plaintes, PMU les considère comme des informations utiles qui nous permettent de développer l'organisation. PMU encourage également ses partenaires de mise en œuvre à profiter de diverses formes de retour d'information.

4.6 Apprentissage

Le suivi et l'évaluation, ainsi que le partage d'informations et le traitement des plaintes doivent tous contribuer à l'apprentissage continu au sein de l'organisation. L'engagement 7 de la norme humanitaire fondamentale met l'accent sur l'importance de l'apprentissage : « Les communautés et les personnes affectées par les crises sont en droit d'attendre une assistance en constante amélioration, grâce à la réflexion des organisations et aux leçons tirées de leurs expériences ». Les leçons tirées des actions précédentes et actuelles devraient être pris en compte au niveau organisationnel et tout au long de la conception et de la mise en œuvre du projet. Le but de l'apprentissage est de prendre des décisions meilleures et plus efficaces. PMU encourage également ses partenaires à favoriser un environnement d'apprentissage où le personnel est encouragé à questionner et à contribuer, et à assurer une capacité à modifier les orientations, les processus et les activités en cas de besoin. L'apprentissage doit inclure les leçons tirées des principales parties prenantes externes telles que les communautés cibles, les autorités locales et les autres agences de mise en œuvre. Un partenaire doit également partager ses leçons apprises avec d'autres, pour soutenir la collaboration par l'échange et contribuer au secteur humanitaire en général. Les leçons apprises doivent être incluses dans la rédaction de la proposition et dans les rapports, en particulier par le biais des rapports d'évaluation.

Les partenaires doivent également chercher à renforcer les capacités de leur personnel en identifiant les lacunes potentielles dans les connaissances et en encourageant la poursuite des formations théoriques et pratiques sur différents sujets liés au secteur humanitaire. PMU fournira également, dans certains cas, une formation sur des sujets pertinents tels que le CHS, le genre dans l'action humanitaire et d'autres sujets identifiés comme nécessaires avec les partenaires. PMU propose également une formation spécifique sur les exigences des donateurs pertinentes pour les projets financés par PMU, par exemple les finances et les approvisionnements liés au travail humanitaire. Grâce au partenariat de PMU avec les bailleurs de fonds, des formations peuvent également être menées au sein de ces partenariats et conjointement avec d'autres acteurs locaux en dehors du propre réseau de PMU. Les partenaires peuvent contacter PMU avec leur demande de renforcement des capacités, qui n'est pas directement liée à un projet spécifique. Voir l'annexe 4.11 Application for Capacity Support – Humanitarian Training (Demande de soutien des capacités – Formation humanitaire).

Ressources supplémentaires sur l'apprentissage :

Il existe plusieurs portails d'apprentissage en ligne offrant des cours gratuits spécifiquement pour l'action humanitaire :

- <https://www.disasterready.org/>
- <https://kayaconnect.org/>
- <https://fabo.org/>



6. Rapports

6.1 Rapports périodiques

Les rapports périodiques ne s'appliquent généralement qu'aux projets humanitaires plus longs et plus importants, et non aux petites subventions humanitaires. Cependant, la nature des rapports est précisée dans l'accord de projet pertinent. Un rapport périodique se compose généralement de deux parties : un rapport financier et un rapport narratif. Le rapport financier montre les fonds envoyés et dépensés pendant la période spécifiée et permet à PMU de voir comment le projet est mis en œuvre par rapport au budget, ainsi que de découvrir tout gain ou perte de change qui pourrait avoir un impact sur la mise en œuvre du projet.²³ Le rapport narratif sert d'image instantanée de l'avancement du projet, de tout défi pouvant avoir un impact sur la mise en œuvre et du calendrier, ainsi que d'une révision et d'une éventuelle mise à jour de l'analyse des risques.

6.2 Rapports finaux

Le rapport final soumis à PMU fournira une vue précise et globale des résultats et des effets du projet pendant la période de mise en œuvre. Le suivi et la documentation interne ainsi que tous les rapports externes, tels que les rapports complémentaires des centres de santé ou similaires, constituent la base des rapports qui sont envoyés à PMU.

PMU exige des rapports financiers et narratifs de chaque projet humanitaire. Le cycle de présentation de rapports est décidé au cas par cas et est inclus dans l'accord de projet. Les rapports narratifs se concentrent sur la présentation des résultats, les réflexions et les leçons apprises.

PMU utilise les rapports principalement pour surveiller et assurer la qualité du projet ainsi que pour tirer des conclusions générales du projet qui peuvent être appliquées également dans d'autres projets humanitaires. Les rapports sont également utilisés pour présenter les résultats du projet à tous les bailleurs de fonds. Les rapports sont aussi utilisés par l'équipe de communication de PMU à des fins d'information et de collecte de fonds.

Les résultats obtenus à l'aide des fonds acheminés avec l'appui de PMU ou d'un bailleur de fonds doivent être mesurés, comptabilisés et présentés clairement. Les rapports finaux doivent être envoyés dans les deux mois suivant la fin du projet, et les commentaires doivent être envoyés par PMU dans les trois semaines. Le rapport final et le projet dans son ensemble sont évalués par PMU au moyen de l'annexe 4.7b Template for Assessment of Final Reporting of Humanitarian Projects (Formulaire d'évaluation du rapport final des projets humanitaires), et l'évaluation finale est communiquée au partenaire de mise en œuvre avant la clôture du projet.

²³ Pour plus d'informations sur l'administration financière, veuillez consulter les lignes directrices de PMU en matière de finances et d'administration.

H. Liste des annexes

Les annexes suivantes sont disponibles :

- Le Code de conduite de la FICR
- La Charte humanitaire
- La stratégie humanitaire de PMU

- Les lignes directrices de PMU en matière de finances et d'administration

- Annexe 1.18 Politique de gestion des plaintes
- Annexe 3b.1 Code de conduite pour tous les employés de PMU

- Annexe 4.1 Formulaire d'une note conceptuelle pour un projet humanitaire

- Annexe 4.3 Norme humanitaire fondamentale de qualité et de redevabilité

- Annexe 4.4 Template for Logical Framework Approach (LFA) (*Formulaire d'analyse de cadre logique – ACL*)

- Annexe 4.5 Formulaire de demande d'assistance humanitaire via PMU

- Annexe 4.6 Formulaire de demande d'une contribution humanitaire mineure

- Annexe 4.7 Formulaire de rapport écrit final de contribution humanitaire mineure

- Annexe 4.7a Template for Assessment of Humanitarian Projects (*Formulaire d'évaluation des projets humanitaires*)

- Annexe 4.7b Template for Assessment of Final Reporting of Humanitarian Projects (*Formulaire d'évaluation du rapport final des projets humanitaires*)

- Annexe 4.8a Modèle des rapports périodiques écrits pour les projets humanitaires

- Annexe 4.8b Formulaire de rapport écrit final de projet humanitaire

- Annexe 4.10 PMU Humanitarian Accountability Framework (*Cadre de redevabilité humanitaire de PMU*)

- Annexe 4.11 Application for Capacity Support – Humanitarian Training (*Demande de soutien de capacité – Formation humanitaire*)

- Annexe 7.21 PMU Guidelines for Remote Monitoring and Evaluation (*Lignes directrices de PMU en matière de surveillance et évaluation à distance*)

- Annexe 7.26 PMU Monitoring Guide for Humanitarian Projects (*Guide de suivi des projets humanitaires*)

Ces annexes, et la liste des lectures fournie dans ces lignes directrices, sont disponibles sur demande auprès de l'équipe humanitaire de PMU.