

**Sphère en
contexte et
pour l'estimation,
le suivi,
l'évaluation et
l'apprentissage**

AUTEUR-E-S

Heather Lorenzen et Logan Sullivan

Plusieurs sections sont des adaptations de deux autres guides : Sphère au service des évaluations, de Paul Currion, et Sphère pour le suivi et l'évaluation, de Ben Mountfield

REMERCIEMENTS

Sphère souhaite remercier les personnes suivantes pour leur participation à la rédaction du présent document : Daniel Arteaga, Neil Dillon, Oliver Hoffmann, Alex Odlum, Bassem Safadi, Axel Schmitz, Balwant Singh, Hazel Slavin, Amelie Sundberg, les membres du comité directeur du HSP.

ABRÉVIATIONS

ABH : Aperçu des besoins humanitaires

AC : action clé

CAD : Comité d'aide au développement

CHS : Norme humanitaire fondamentale

CNIC : Centre national d'information sur les catastrophes

CRL : Chlore résiduel libre

CPI : Comité permanent interorganisations

DAA : Diarrhée aqueuse aiguë

ECB : Évaluation initiale conjointe des besoins

EVC : Estimation de la vulnérabilité et des capacités

IC : inclinateur clé

INEE : Réseau inter-agences pour l'éducation dans les situations d'urgence

LGBTQI : lesbiennes, gays, bisexuelles, transgenres, queer, intersexes (personnes)

MIRA : Évaluation multisectorielle initiale rapide

NO : note d'orientation

OCDE : Organisation pour la coopération et le développement économique

ONG : Organisation non gouvernementale

PDI : Personne déplacée interne

PIH : Plan d'intervention humanitaire

RO : responsabilité organisationnelle

VIH : Virus de l'immunodéficience humaine

WASH : Eau, assainissement et promotion de l'hygiène

DÉFINITIONS

Une **intervention humanitaire** est une intervention collective et coordonnée au niveau local, national ou régional.

Un **programme humanitaire** est un programme mis en œuvre par une agence ou une organisation.

**Sphère en
contexte et
pour l'estimation,
le suivi,
l'évaluation et
l'apprentissage**

La vision de Sphère est que les personnes touchées par des crises doivent être au centre des décisions relatives à la protection humanitaire, à l'assistance, au relèvement et à la résilience. Elles ont le droit à une aide humanitaire rapide, efficace et de qualité leur permettant de survivre aux crises, de rebâtir leur vie et de retrouver leurs moyens d'existence dans le respect et la dignité.

La mission de Sphère est de définir, promouvoir et réviser des standards de qualité pour l'action humanitaire, qui constituent un cadre de redevabilité pour la préparation, l'affectation des ressources, l'intervention, la supervision et le plaidoyer avant, pendant et après les crises et catastrophes.

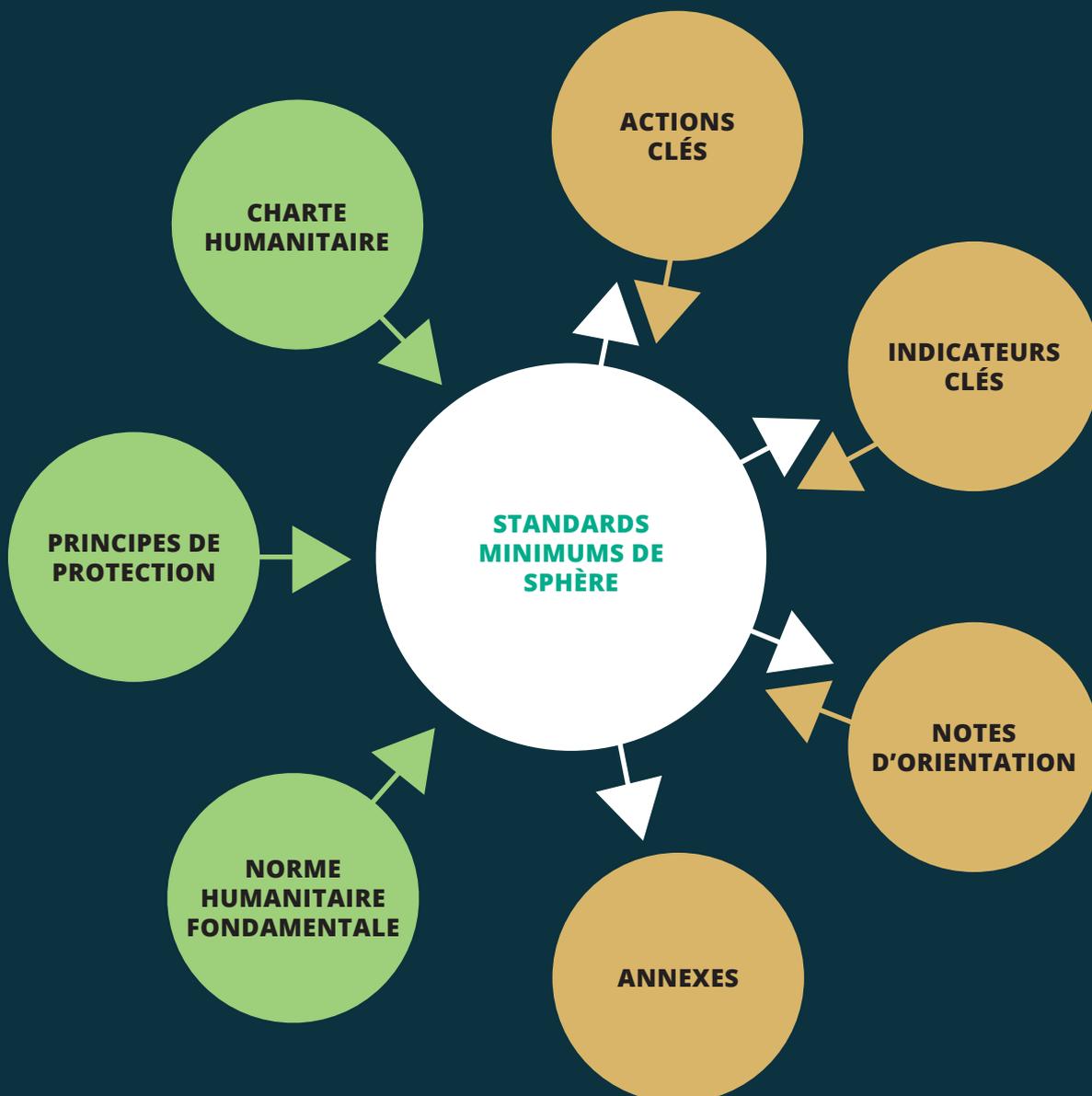
Ce guide de mise en œuvre soutient la vision et la mission de Sphère. Il porte essentiellement sur le contexte et aborde des modalités clés de mise en pratique des standards humanitaires.



SOMMAIRE

Introduction	05		
Partenariat pour les standards humanitaires	06		
1 Le contexte	07	3 Le suivi	38
L'inclusion, les vulnérabilités et les capacités en contexte	09	Qu'est-ce que le suivi ?	38
Adopter Sphère dans l'ensemble de votre organisation	11	Comment le manuel Sphère soutient-il le suivi ?	38
Standards et indicateurs utilisés collectivement	11	Suivre les résultats des interventions	39
Standards et indicateurs en contexte	13	Mécanismes de gestion des plaintes	40
Sphère soutient le cycle de programme humanitaire	20	4 L'évaluation	45
Tableau de suivi des indicateurs	23	Qu'est-ce que l'évaluation dans les crises humanitaires ?	45
Annexe : Étude de cas Crise à Mossoul : Transferts monétaires polyvalents inconditionnels	24	5 L'apprentissage	52
2 Sphère au service des estimations	25	L'apprentissage collaboratif	53
Le cycle d'estimation	26	Annexe 1 : Les engagements de la CHS en soutien à l'estimation, le suivi, l'évaluation et l'apprentissage	54
Évaluations initiales conjointes et coordonnées des besoins	31	Annexe 2 : L'éthique – zoom sur les biais dans l'intervention humanitaire	58
Annexe 1 : Principes du « Grand Bargain » pour une éthique de l'évaluation initiale et coordonnée des besoins	33	Références	59
Annexe 2 : Étude de cas : Évaluation initiale conjointe rapide des besoins dans les gouvernorats du Nord du Yémen	35		

RELATION ENTRE LES DIFFÉRENTS ÉLÉMENTS DU MANUEL SPHÈRE



Introduction

Sphère estime que dans des contextes de crises de plus en plus complexes et longues, il est utile à tous les niveaux de l'intervention humanitaire que le travail soit en phase avec des standards de qualité reconnus à l'échelle internationale et mette l'accent sur la redevabilité et les personnes touchées par les crises.

Il est ainsi important de comprendre comment travailler avec des standards, comment contextualiser leurs indicateurs et quels sont les avantages à inclure les indicateurs de Sphère dans l'ensemble du cycle du programme humanitaire. Ce guide propose des réponses à tous ces points.

Il suppose que son lectorat ait accès au manuel Sphère et dispose d'une compréhension élémentaire des processus d'estimation, de suivi, d'évaluation et d'apprentissage. Son objectif est de venir compléter et soutenir les orientations préexistantes.

Ce document présenté sous forme modulaire comporte les cinq chapitres suivants :

1. Le contexte
2. Les estimations
3. Le suivi
4. L'évaluation
5. L'apprentissage

Ils sont téléchargeables individuellement ou en lot. Les chapitres 1 et 5 (Contexte et Apprentissage) seront cependant automatiquement inclus si vous téléchargez les chapitres 2, 3 ou 4.

Le manuel Sphère

Le manuel Sphère est l'un des ensembles de principes et de standards minimums universels les plus reconnus au niveau international, dans le domaine de la prestation d'interventions humanitaires redevables et de qualité. Il propose une approche intégrée de l'action humanitaire, incluant des objectifs, processus et activités concrètes. Le manuel apporte un soutien aux populations touchées par des catastrophes et des crises, afin qu'elles survivent et se relèvent dignement. Le manuel constitue ainsi un point d'entrée holistique dans l'intervention humanitaire, et ce à toutes les étapes du cycle des programmes. Il est également utile pour éclairer la préparation et le relèvement précoce.

La **Charte humanitaire** est la pierre angulaire du manuel. Elle exprime la conviction partagée par les agences humanitaires que toutes les personnes touchées par une catastrophe ont droit à une protection et une assistance. Ce droit leur garantit les conditions de base pour vivre avec dignité. La Charte humanitaire pose le cadre éthique et juridique des Principes de protection, de la Norme humanitaire fondamentale (CHS) et des standards minimums de Sphère. Elle présente ainsi l'approche participative et basée sur les droits (paragraphe 1 et 8), l'importance de répondre aux besoins essentiels des populations (paragraphe 2) et le principe de « ne pas nuire » (paragraphe 9).

Les **Principes de protection** (PP) sont une traduction pratique de la base juridique et des droits définis dans la Charte humanitaire, selon quatre principes qui éclairent toute intervention humanitaire.

Ils incluent le fait d'aider les personnes à :

- rester en sécurité ;
- accéder à une assistance ;
- se remettre de la violence ; et
- faire valoir leurs droits.

La **Norme humanitaire fondamentale** (CHS) détaille neuf engagements visant à améliorer la qualité et l'efficacité de l'assistance. Elle renforce la redevabilité envers les communautés et les personnes touchées par des crises, le personnel, les bailleurs de fonds, les gouvernements et autres parties prenantes. La CHS s'applique tout au long de l'intervention humanitaire.

Les standards minimums aident les acteur-trice-s humanitaires à définir les **domaines de besoins et les lacunes** sur lesquels porter son attention. Ils énoncent, pour chaque secteur, **les résultats minimums auxquels parvenir**. Ils traduisent les droits ancrés dans la Charte humanitaire, les Principes de protection et la CHS – les trois chapitres de base de Sphère.

- **Les actions clés** aident à identifier les activités à mener pour atteindre le standard.
- **Les indicateurs clés** contribuent à identifier les priorités. Dans certaines situations, les cibles qui accompagnent les indicateurs peuvent être **adaptées** pour mieux correspondre au contexte. Certaines cibles quantitatives marquent la limite entre la survie dans la dignité et les risques élevés de mortalité et morbidité. Il convient ainsi de ne pas les adapter à la légère. Les indicateurs qui aident à définir **la perception des personnes** – le fait qu’elles se sentent informées ou que leurs besoins soient satisfaits, par exemple – sont une **expression directe des Engagements de la CHS**.
- Les **notes d’orientation** aident à placer les actions et indicateurs en contexte, et fournissent une orientation qui inclut les populations. Les thèmes transversaux sont présents dans les notes d’orientation.
- Les **Annexes de chacun des chapitres** apportent une orientation et des informations supplémentaires.

Deux annexes incluent des documents sur lesquels se fonde la Charte humanitaire : le fondement juridique de Sphère et le Code de conduite pour les ONG-CRCR.

Partenariat pour les standards humanitaires

Sphère et six autres initiatives de standards humanitaires se sont regroupés au sein du Partenariat pour les standards humanitaires (HSP)¹. Tous ces standards partagent le même fondement basé sur les droits représentés dans la Charte humanitaire, les Principes de protection et la Norme humanitaire fondamentale.

L’objectif du HSP est d’harmoniser et de faciliter l’accès aux standards humanitaires. La qualité et la redevabilité de l’action humanitaire s’en trouveront ainsi renforcées, dans tous les secteurs.

Ces standards associés s’organisent tous comme le manuel Sphère, avec des standards, des actions, des indicateurs et des notes d’orientation, dans la plupart des cas. Ils se complètent mutuellement. Selon le secteur concerné, vous pourrez être amené-e à travailler avec deux ou trois manuels en parallèle.

Si le présent guide concerne en premier lieu le manuel Sphère, son contenu et son déroulé peuvent également s’appliquer aux standards du HSP.

Les standards du HSP sont :



Normes et directives pour l’aide d’urgence à l’élevage (LEGS) : Voir la Norme essentielle 4 : Évaluation et identification des réponses et la Norme essentielle 6 : Suivi et évaluation, ainsi que les conseils du Chapitre 3 : Évaluation initiale et identification des réponses.



Standards minimums pour la protection de l’enfance dans l’action humanitaire (SMPE) : Alliance pour la protection de l’enfance dans l’intervention humanitaire



Les Normes minimales pour l’éducation : préparation, interventions, relèvement : Réseau inter-agences pour l’éducation dans les situations d’urgence (INEE)



Normes minimales pour le relèvement économique après une crise (MERS) : Le Réseau éducation et promotion des petites entreprises (SEEP)



Critères minimaux d’analyse de marché en situation d’urgence (MISMA) : Cash Learning Partnership (CaLP)



Normes d’inclusion humanitaire pour les personnes âgées et les personnes handicapées : Age and Disability Consortium (ADCAP)

¹ www.humanitarianstandardpartnership.org

1

Le Contexte

Pourquoi la contextualisation des standards humanitaire est-elle si importante ?

L'intervention humanitaire se déroule dans des contextes bien différents, et est soumise à l'influence de très nombreux facteurs, tels que la culture, la langue, la capacité des intervenant-e-s, la sécurité, l'accès, les conditions environnementales, les marchés, les ressources et bien d'autres éléments encore. Les contextes sont dynamiques. Ils doivent continuellement être évalués et les présupposés programmatiques révisés. Le chapitre intitulé *Qu'est-ce que Sphère ?* est un bon point d'entrée pour comprendre les différents aspects culturels abordés dans le manuel *Sphère* ➤ *voir manuel Sphère : Qu'est-ce que Sphère ? (p.18)*.

Lorsqu'ils sont correctement mis en œuvre, les standards sont de puissants outils permettant de comprendre des contextes difficiles et de prendre des mesures adéquates, en vue d'améliorer la vie des populations. Les standards sont accompagnés d'indicateurs qui permettent d'enregistrer les progrès sur la durée, et d'examiner les lacunes entre **ce qui devrait être** (standard minimum) et **ce qui est** (la réalité à un instant T).

Les standards et indicateurs humanitaires énoncent des **résultats communément admis**, et sont donc une excellente base d'accord pour une intervention collective et coordonnée. Ils doivent être utilisés, non seulement individuellement par les acteur-trice-s humanitaires, mais également servir à formuler des **résultats visés par l'intervention dans son ensemble**.

La définition du contexte par Sphère

Il est essentiel de comprendre le contexte pour travailler avec les standards Sphère. La contextualisation est le processus d'interprétation des bases de référence et des cibles d'un indicateur, en fonction du contexte. Plusieurs thèmes transversaux de Sphère aident à comprendre le contexte.

Les populations sont au cœur de chaque contexte

L'implication des populations touchées à toutes les étapes de l'intervention humanitaire est indispensable à sa réussite. L'estimation, le suivi, l'évaluation et l'apprentissage doivent être réalisés à l'aide de pratiques participatives. Elles impliquent un groupe représentatif de l'ensemble de la population touchée, ainsi que d'autres parties prenantes, afin d'obtenir un point de vue élargi et de renforcer l'appropriation de l'intervention et l'autonomisation des personnes. Les approches participatives aident, notamment, à identifier les contributions et capacités que les populations touchées elles-mêmes apportent à leur propre relèvement.

Les populations touchées par des crises sont les meilleures juges des changements survenus dans leur vie,

et leurs points de vue doivent figurer dans les estimations, suivis, évaluations et processus d'apprentissage organisationnel. Demandez un retour d'information aux personnes touchées : il faut les engager dans les approches participatives d'écoute attentive, notamment. Il convient également de partager et discuter des apprentissages organisationnels avec les communautés, et de leur demander ce qu'elles souhaitent faire différemment et comment renforcer leur pouvoir décisionnel ➤ *voir Engagement 7 de la CHS : AC 7.2*.

Impliquer les acteur-trice-s locaux-ales et les populations touchées :

- offre une vision holistique de la situation sur le terrain ➤ voir *Engagement 1 de la CHS : AC 1.2 et Engagement 6 de la CHS : Note d'orientation* ;
- aide le secteur humanitaire à définir des indicateurs propres au contexte et à concevoir des programmes pertinents, efficaces et basés sur des données probantes ➤ voir *PP 1 et Engagements 1 et 2 de la CHS* ;
- facilite l'engagement efficace et adapté avec les parties prenantes ➤ voir *Engagement 1 de la CHS* ;
- soutient la flexibilité et l'adaptabilité ➤ voir *Engagements 1 et 2 de la CHS* ; et
- aide à veiller à « ne pas nuire » ➤ voir *PP 1 et Engagement 3 de la CHS*.

Approche participative au Soudan du Sud

Au Soudan du Sud, un système de santé vétérinaire communautaire a été mis sur pied, en partenariat avec des organisations non gouvernementales (ONG). Les ONG ont travaillé main dans la main avec les communautés, pour donner la priorité aux maladies locales touchant le bétail et former les agent-e-s de santé animale locaux-ales. Ce partenariat et cette participation renforcés ont été essentiels à l'éradication de la peste bovine²

➤ voir *Engagement 7 de la CHS : AC 7.2 et 7.3 ; Standard 7.1 sur les moyens d'existence : AC 5*

Soutenir les acteur-trice-s aux niveaux local et national en Papouasie-Nouvelle-Guinée

En Papouasie-Nouvelle-Guinée, le Centre national d'information sur les catastrophes (CNIC) a estimé qu'il était important de réviser les outils disponibles en vue de réaliser une évaluation initiale des besoins après les catastrophes. Dans le cadre d'un projet de gestion des risques de catastrophe du PNUD, financé par le ministère australien des Affaires étrangères et du Commerce, ACAPS a soutenu le CNIC dans le renforcement de son approche de l'évaluation initiale. Le projet a inclus l'examen des questionnaires et outils disponibles, l'expérimentation sur le terrain dans deux lieux et la formation.

Au bout de six mois, l'un des lieux d'expérimentation a été inondé et a mis en pratique les outils d'évaluation initiale, entraînant l'afflux de fonds, sur la base du rapport d'évaluation initiale. Le CNIC a ensuite rapidement réutilisé les outils pour apprécier une éruption du volcan Manam, puis a constitué une équipe nationale d'évaluation initiale de réserve, composée de 30 personnes issues des principaux ministères concernés, d'agences onusiennes, de la Croix-Rouge et d'ONG internationales. L'équipe a été formée par ACAPS.

L'une des principales caractéristiques du projet en Papouasie-Nouvelle-Guinée a été l'appropriation de tout le projet par le Centre national d'information sur les catastrophes, de l'identification de la nécessité de renforcer ses capacités d'évaluation initiale suite à une catastrophe (dont la sécheresse de 2015 et un séisme dans la province de Hela en 2018) jusqu'à la constitution de l'équipe de réserve et l'étude d'une généralisation aux provinces. Ce projet illustre parfaitement la manière dont des entités internationales, telles que ACAPS, peuvent soutenir des acteur-trice-s de niveau local et national dans l'adaptation de leurs systèmes, conformément aux standards humanitaires – tout en demeurant propriété locale et adapté.

Source : ACAPS

² Normes et directives pour l'aide d'urgence à l'élevage, deuxième édition

L'inclusion, les vulnérabilités et les capacités en contexte

Les personnes et groupes d'une même population ont différentes capacités, besoins et vulnérabilités, qui changent au fil du temps. Les facteurs individuels, tels que l'âge, le sexe, la situation de handicap, la situation juridique et l'état de santé, la nationalité, l'origine ethnique, la langue et l'appartenance religieuse ou politique peuvent être un frein à l'accès à l'aide. Dans certains contextes, des communautés et groupes entiers peuvent avoir un accès limité à l'assistance et à la protection parce qu'ils vivent dans des régions éloignées, instables ou inaccessibles, ou parce qu'ils sont dispersés géographiquement ou difficiles à trouver.

Dans une approche réellement participative, le point de vue de chaque personne est pris en compte, y compris celles qui ne peuvent pas toujours faire entendre leur voix sur des questions et décisions programmatiques qui leur importent ➤ voir PP1 et Engagements 1, 4 et 5 de la CHS. Une approche inclusive visera à défendre et protéger les droits des personnes, et à les aider à faire valoir leurs droits ➤ voir PP1 à 4.

Les groupes potentiellement vulnérables sont systématiquement mentionnés dans l'ensemble du manuel Sphère, pour veiller à ce qu'ils ne soient pas oubliés. Les autres manuels du HSP qui mentionnent explicitement l'inclusion sont **les Normes d'inclusion humanitaire pour les personnes âgées et les personnes handicapées, les Normes minimales pour l'éducation en situations d'urgence (INEE) et les Standards minimums pour la protection de l'enfance**.

Les données ventilées (données réparties en différentes catégories) aident à identifier les personnes les plus à risque, à comprendre si elles sont en mesure d'accéder à l'aide humanitaire et à savoir où des efforts supplémentaires sont à déployer pour les atteindre. Elles contribuent également à faire apparaître l'effet des actions et événements sur différents groupes.

Le manuel est basé sur une ventilation **minimale** systématique des données, en fonction du sexe, de l'âge et du handicap³ ➤ *Tableau de la ventilation des données dans le chapitre Qu'est-ce que Sphère ? D'autres catégories adaptées devraient être incluses pour cibler certains groupes donnés pour être vulnérables ou moins susceptibles de recevoir une aide impartiale* ➤ voir *Qu'est-ce que Sphère ?*

3. En ce qui concerne la ventilation en fonction du handicap, il est recommandé d'utiliser le Washington Group Short Set of Disability Questions.

Exemples d'inclusion dans le manuel Sphère

Charte humanitaire

La Charte humanitaire énonce les droits fondamentaux à vivre dans la dignité, à recevoir une aide humanitaire et à la protection et à la sécurité. Ces droits s'appliquent à tout le monde. Le droit à recevoir une aide humanitaire repose sur le besoin (impartialité), qui reflète le principe élargi selon lequel

« nul ne doit subir de discrimination pour quelque raison que ce soit – âge, sexe, race, couleur, appartenance ethnique, orientation sexuelle, langue, religion, handicap, état de santé, opinions politiques ou autres, origine nationale ou sociale »

➤ voir la Charte humanitaire, paragraphes 4 à 6.

Principes de protection

- **Principe de protection 2, Notes d'orientation** : Lever les obstacles susceptibles de restreindre l'accès de certains groupes et individus, et donc de rendre l'accès à l'aide inégal. Remarque : il peut arriver que l'urgence du besoin et le manque d'accès aux populations compliquent la mise en place d'une participation inclusive. Le manuel Sphère propose des rappels réguliers qui aident à identifier ces obstacles et à les lever.
- **Principe de protection 4 (également Engagement 4 de la CHS), Notes d'orientation** : Fournir des informations dans une langue que les personnes touchées peuvent comprendre. Utiliser différents formats (écrite, images, audio) afin que les informations soient largement compréhensibles. Tester la compréhension du message auprès de différents groupes en tenant compte des variations liées à l'âge, au genre, au niveau d'éducation et à la langue maternelle.

Norme humanitaire fondamentale

- **Engagement 1 de la CHS, Notes d'orientation** : « Capacités locales existantes » : Des efforts ciblés peuvent être nécessaires pour renforcer la participation de groupes généralement sous-représentés tels que les femmes, les enfants, les personnes âgées, les personnes handicapées, les minorités linguistiques ou ethniques.

- **Engagement 5 de la CHS, Notes d'orientation :** Conception du mécanisme de gestion des plaintes : Accorder une attention particulière aux besoins spécifiques des personnes âgées, des femmes et des filles, des hommes et des garçons, des personnes handicapées ou d'autres personnes susceptibles d'être marginalisées. S'assurer qu'elles ont leur mot à dire dans la conception et la mise en œuvre des systèmes de gestion des plaintes.
- **Engagement 8 de la CHS, Notes d'orientation :** Les politiques doivent promouvoir un environnement de travail ouvert, rassembleur et accessible aux personnes handicapées.

Standards techniques

- **Eau, assainissement et promotion de l'hygiène – Standard 3.2 sur la gestion des excréments, Notes d'orientation :** Il peut être nécessaire de construire, d'adapter ou d'acheter des toilettes accessibles, ou des extensions aux toilettes existantes, pour les enfants, les personnes âgées et les personnes handicapées ou les personnes souffrant d'incontinence.
- **Sécurité alimentaire et nutrition – Standard 6.3 sur l'aide alimentaire, Notes d'orientation :** Planifier avec soin l'agencement des points de distribution sur le site de façon à ce qu'ils soient sûrs et accessibles pour les personnes âgées, les personnes handicapées et les personnes à mobilité réduite. Inclure des femmes surveillantes pour superviser le déchargement, l'enregistrement, les phases de distribution et le suivi post-distribution de vivres.

Ne pas nuire et la protection

Sans comprendre les dynamiques à l'œuvre dans le contexte dans lequel on travaille, on peut faire plus de mal que de bien, et envenimer les conflits déjà en cours ➤ voir PP1 et Engagement 3 de la CHS.

Plusieurs des sujets pouvant avoir une incidence sur la sécurité et la sûreté des populations sont inclus dans le manuel Sphère. Il s'agit, notamment, de la coordination entre civils et militaires, la sécurité du personnel de santé, le soutien psychosocial aux survivant-e-s, les contextes urbains, les environnements de camps, la réduction de risques de catastrophes et la pérennité environnementale. Tous ces facteurs externes ont une importance directe pour la protection et le bien-être des personnes. Ils sont présentés dans le chapitre *Qu'est-ce que Sphère ?* et figurent dans tout le manuel. Les organisations doivent aborder ces questions en priorité.

Sécurité et risques

Un programme bien conçu comprend une solide analyse des risques et des suppositions formulées en fonction ➤ voir PP 1. Cette analyse des risques constitue un bon point de départ pour le suivi continu du contexte ➤ voir Engagement 1 de la CHS : AC 1.2.

Aspects de la protection à prendre en compte lors du suivi de la sécurité et des risques ➤ voir PP1 : NO :

- Quels sont les menaces, risques et vulnérabilités en matière de protection qui pèsent sur l'ensemble de la population ? De quelles capacités dispose la population pour les minimiser ?
- Certains groupes sont-ils exposés à des risques spécifiques ? Pourquoi ? Tenir compte, par exemple, de l'origine ethnique, de la caste, de la classe sociale, du genre, du sexe, de l'âge, de la situation de handicap ou de l'orientation sexuelle.
- Existe-t-il des obstacles empêchant les personnes de bénéficier d'une aide ou de prendre part aux décisions ? Il peut s'agir d'obstacles d'ordre physique, social ou liés à la sécurité, ou concerner la façon dont les informations sont fournies.
- Existe-t-il des lois répressives impliquant un risque pour la protection, comme le dépistage obligatoire du VIH, la criminalisation des relations homosexuelles, ou autres ?

Adaptation

Les personnes touchées par une catastrophe trouvent des manières de s'adapter à la nouvelle situation. Certains mécanismes d'adaptation ont cependant des effets négatifs. Procéder au suivi des stratégies d'adaptation des populations peut fournir des informations utiles sur les modifications du contexte, ainsi que sur les résultats des interventions ➤ voir PP1 et PP3.

Aspects de la protection à prendre en compte lors du suivi de l'adaptation ➤ voir PP1 : NO :

- Les individus recourent-ils à des stratégies négatives d'adaptation comme des rapports sexuels monnayés, des mariages précoces, le travail des enfants ou la migration à risque ? Qu'est-il possible de faire pour réduire ces risques ?
- Que font les communautés locales pour se protéger par elles-mêmes ? Comment les organisations humanitaires peuvent-elles soutenir ces efforts et ne pas les saper ? Les personnes qui se protègent par elles-mêmes encourrent-elles des risques ?

Marchés

Toutes les activités humanitaires qui fournissent des espèces, des biens et des services auront des conséquences sur les systèmes locaux de marchés. Si l'on suppose que ces conséquences puissent être positives pour le groupe cible de l'intervention, elles peuvent défavoriser les autres acteur-trice-s, tel-le-s que les producteur-trices d'aliments ou les commerçant-e-s. L'impact des interventions humanitaires sur les systèmes et prix du marché doit être suivi, et les agences doivent accepter de changer d'approche pour minimiser les effets négatifs ➔ voir *Engagement 3 de la CHS : AC 3.5 et Fournir l'aide par le biais des marchés (Annexe du chapitre Qu'est-ce que Sphère ?) et Standard 1.1 sur les évaluations de la sécurité alimentaire : NO.*

Aspects de la protection à prendre en compte lors du suivi des marchés ➔ voir *PP1 : NO :*

- Les activités humanitaires ont-elles des conséquences négatives imprévues sur les marchés ?
- Exposent-elles les personnes à des risques ou la survie de divisions au sein de la communauté ou avec les communautés d'accueil ?
- Qu'est-il possible de faire pour réduire ces risques ?

Adopter Sphère dans l'ensemble de votre organisation

Pour que les principes directeurs que vous lisez soient totalement efficaces, ils doivent être ancrés dans les politiques et pratiques de votre organisation. Voici quelques éléments clés à prendre en compte :

Toute action humanitaire à la fois redevable et respectueuse commence par **un engagement de l'organisation envers la Charte humanitaire** par les cadres de la direction. Certain-e-s cadres de direction peuvent ne pas bien connaître Sphère, et il se peut que vous ayez à les convaincre de la pertinence de Sphère par rapport aux processus de votre agence.

Les ressources humaines, et notamment le développement du personnel, sont un autre secteur clé par lequel renforcer la redevabilité de votre organisation. L'ensemble du personnel doit connaître les Principes de protection, la CHS et les standards techniques connexes, et savoir comment travailler avec ces éléments dans leur domaine d'expertise précis. Le personnel doit

également s'engager à respecter le Code de conduite de l'organisation. **L'Engagement 8 de la CHS** couvre tout ceci en détail.

La logistique est mentionnée dans le **Standard 7.1 sur les moyens d'existence** en ce qui concerne la gestion de la chaîne d'approvisionnement et dans l'Annexe du chapitre « Qu'est-ce que Sphère ? » : **Fournir l'aide par le biais des marchés**, qui contient une *Check-list relative à la gestion de la chaîne d'approvisionnement et à la logistique.*

En ce qui concerne la **planification inclusive de la sécurité**, voir **L'Engagement 1 de la CHS : AC 1.1** qui traite de l'importance d'évaluer la sécurité des populations affectées, déplacées et hôtes afin d'identifier toute menace de violence et toutes formes de coercition et de déni de subsistance ou des droits humains fondamentaux (en lien avec les chapitres techniques de Sphère définissant ces droits humains fondamentaux).

L'apprentissage au sein de l'organisation est essentiel ➔ voir *l'Engagement 7 de la CHS et le Chapitre 5 du présent guide.*

Standards et indicateurs utilisés collectivement

Niveaux de l'organisation et de l'intervention

Sphère s'est constituée à partir des leçons tirées du génocide au Rwanda, qui ont conclu que de nombreuses vies auraient pu être sauvées si l'intervention avait été mieux coordonnée. L'un des messages clés du présent guide est donc d'utiliser les engagements de la CHS et les standards et indicateurs de Sphère pour réaliser une intervention commune.

- Au niveau de la coordination des interventions, les standards Sphère et engagements de la CHS proposent des déclarations de résultats validées au niveau international, centrées sur le bien-être de l'ensemble d'une population touchée. Les valeurs des indicateurs d'appui devraient être définies collectivement pour chaque nouveau contexte d'intervention.
- Les organisations pourront alors planifier leurs programmes en tenant compte de ces indicateurs spécifiques, et contribuer au résultat collectif.

2019-2021

Stratégie d'intervention humanitaire au Nigéria

Priorités communes en matière d'eau, d'assainissement et d'hygiène dans le cadre de la stratégie d'intervention humanitaire

- La fourniture d'eau propre grâce à la construction et la réhabilitation des systèmes d'eau : les partenaires WASH (eau, assainissement et hygiène) s'efforceront de consolider et d'élargir la couverture afin de respecter les standards internationaux, dont la provision d'au moins 15 litres d'eau propre par personne et par jour ➤ voir *Standard 2.1 sur l'approvisionnement en eau*.
- Installation de sanitaires distincts selon le sexe (toilettes, douches et stations de lavage des mains) dans les camps et les habitats : les partenaires WASH consolideront et élargiront la couverture pour atteindre le standard international de 50 personnes/toilette et 100 personnes/douche au maximum. Chaque bloc de toilettes et de douches disposera d'une unité facile d'accès et d'utilisation pour les personnes en situation de handicap et les personnes âgées. De plus, des loquets seront installés dans les toilettes pour assurer aux utilisateur-trice-s sécurité et confidentialité ➤ voir *Standard 3.2 sur la gestion des excréments ; PP1 et 2 et Engagements 1 à 6 de la CHS*.

Source : *Stratégie d'intervention humanitaire au Nigéria 2018*

Coordination et collaboration à la Norme humanitaire fondamentale

- **CHS 2.4** : Plaider en coordination avec les parties prenantes compétentes en faveur de l'utilisation de standards internationaux approuvés en complément des standards nationaux (y compris les standards de Sphère et standards associés dans les secteurs liés).
- **CHS 6** : Coordination entre communautés, gouvernements hôtes, bailleurs de fonds, le secteur privé et les organisations humanitaires pour éviter les doublons, et veiller à une approche cohérente, une supervision de toute l'intervention et un partage d'information.

Contextes de crise prolongée

Lorsque les crises se prolongent, les faiblesses systémiques sous-jacentes peuvent intensifier les besoins et les vulnérabilités, requérant une protection et des efforts supplémentaires pour renforcer la résilience. Certaines de ces mesures seront mieux réalisées par, ou en coopération avec des acteur-trice-s du développement et du maintien de la paix. Pour de plus amples informations sur le lien entre humanitaire, développement et paix, consulter ➤ *Qu'est-ce que Sphère ?* et ➤ *Nouvelle façon de travailler de l'OCHA*. Pour la mise en œuvre des standards de Sphère dans les contextes de crise prolongée, voir ➤ *Standards Sphère dans les crises prolongées*.

Sphère et l'orientation du Comité interorganisations

Les standards et indicateurs de Sphère s'alignent sur l'orientation du groupe du Comité permanent interorganisations (CPI) et sont idéaux pour la coordination et la collaboration entre organisations et entre groupes à l'échelle des interventions. Cela permet en effet d'éviter les lacunes et les doublons dans les interventions, et en améliore la qualité.

Une telle standardisation maximise l'utilité de la supervision et de l'évaluation des données à des fins de redevabilité et d'apprentissage à tous les niveaux, renforce le plaidoyer efficace (l'appel à combler les déficits de financement, par exemple), augmente la confiance des bailleurs de fonds et contribue à minimiser les erreurs évitables qui découlent d'une mauvaise information et d'une coordination défailante de l'intervention.

Aperçu des besoins humanitaires et plans d'intervention humanitaire

Les plans d'intervention humanitaire (PIH) sont préparés pour les urgences qui se prolongent ou se déclenchent rapidement et nécessitent de l'aide humanitaire internationale. Un PIH présente une vision commune de la manière de répondre aux besoins évalués de, et exprimés par les populations affectées et s'appuie sur les résultats de l'aperçu des besoins humanitaires (ABH) ou autres processus d'évaluation initiale et d'analyse conjointes des besoins. Les PIH sont rédigés une fois par an et présentent des objectifs, indicateurs et cibles communs pour une intervention complète. Les ABH et les PIH mentionnent Sphère et d'autres standards (par exemple INEE pour l'éducation). Sphère plaide en faveur de la généralisation de l'utilisation systématique des standards.

Standards relatifs à la préparation et à l'intervention nationales suite à des catastrophes

De nombreuses autorités nationales de gestion des catastrophes ont adopté des politiques et des directives en termes de gestion des catastrophes, dont certaines font explicitement référence aux standards humanitaires. Ces standards permettent d'avoir une vision claire de la qualité attendue de l'intervention humanitaire, de renforcer la préparation avant une situation d'urgence, d'améliorer la coordination et ainsi d'optimiser les temps d'intervention.

Les standards Sphère fournissent une excellente base de départ pour l'élaboration de ces politiques et directives, et de nombreux pays ont déjà travaillé avec les standards. Il s'agit

notamment de contextualiser les indicateurs de Sphère afin de garantir leur adéquation à la culture et la réalité locales. Ce processus de contextualisation a souvent lieu au cas par cas lors d'une intervention d'urgence.

Un exercice national peut être mené pour adapter et contextualiser les standards en amont d'une urgence, de manière à la fois participative et exhaustive, ce qui contribue à accroître le sentiment d'appropriation des standards par les acteur-trice-s humanitaires.

Si, au cours d'une intervention internationale suite à une catastrophe, les standards nationaux et internationaux divergent, des tensions peuvent survenir lorsque les niveaux d'intervention auprès des communautés déplacées et hôtes sont différents ➤ voir *PP1, NO*. La difficulté pour les organisations humanitaires est ici de définir – en coordination avec les autorités locales et nationales – la façon de procéder la mieux adaptée et de la communiquer à toutes les parties prenantes impliquées ➤ voir *Engagements 4 à 6 de la CHS*.

Standards et indicateurs en contexte

Nous avons précédemment discuté de l'importance des standards humanitaires pour la contextualisation collective et organisationnelle. Regardons à présent les étapes concrètes permettant de contextualiser Sphère. Il faut, pour cela, que la relation entre un standard et ses indicateurs soit claire et, sur cette base, définir le processus de sélection et d'adaptation des indicateurs en fonction du contexte.

RELATION ENTRE UN STANDARD ET SES INDICATEURS

STANDARD	INDICATEURS
<p>Chaque standard exprime un droit (le droit à la protection, l'eau propre, la nourriture, l'abri, les soins de santé, etc.).</p> <p>Les standards ont une portée universelle, et s'appliquent partout.</p>	<p>Les indicateurs clés nous aident à comprendre et définir les conditions minimums requises pour que les populations puissent survivre et se relever en toute sécurité et dignité, dans divers contextes.</p>
<p>Les standards décrivent des résultats.</p> <p>Ils utilisent des termes qualitatifs, tels que « suffisant », « adapté », « acceptable » et « adéquat » pour veiller à ce qu'ils soient utiles dans de très nombreuses situations.</p>	<p>Les indicateurs clés mesurent des éléments nécessaires pour atteindre des résultats.</p> <p>Indicateurs de processus : oui ou non.</p> <p>Indicateurs de progrès : incluent une base de référence, une cible définie et une mesure des progrès ; certains sont associés à des quantités suggérées.</p> <p>Indicateurs cibles : doivent atteindre une valeur donnée.</p>
<p>Les standards ne peuvent pas être modifiés.</p>	<p>Les indicateurs clés eux-mêmes ne peuvent pas être modifiés.</p> <p>La valeur associée à un indicateur de progrès peut être ajustée au contexte (voir ci-après : Tableau de suivi des indicateurs).</p> <p>Les valeurs des indicateurs cibles ne doivent pas être changées à la légère ; nombre d'entre eux, tels que ceux portant sur la couverture vaccinale, sont importants pour la survie d'une population</p>
<p>Vous adoptez l'approche de Sphère lorsque vous :</p> <ul style="list-style-type: none"> • comprenez le contexte et les besoins, vulnérabilités et capacités des personnes ; • comprenez, expliquez et résolvez les écarts entre ce qui est et ce qui devrait être ; • faites de votre mieux avec les ressources disponibles et expliquez comment vous avez procédé ; et • défendez la nécessité de bénéficier de ressources supplémentaires si possible, afin de combler l'écart. 	
<p>Vous ne respectez pas Sphère si vous ne faites que fournir les biens, services ou articles requis sans comprendre les besoins et capacités des populations et leur sentiment de sécurité et de bien-être.</p>	

Quelle différence y a-t-il entre les indicateurs de processus, de progrès et cibles ?

Tous les indicateurs Sphère soutiennent les standards orientés vers les résultats. Ils étudient les progrès au niveau des activités qui veillent à ce qu'une population survive et qu'elle se relève dans la dignité. Les standards peuvent, ainsi, être utilisés au niveau de l'organisation et de l'intervention.

Les standards Sphère sont soutenus par trois types d'indicateurs, aisément adaptés aux contextes.

a. Les indicateurs de processus sont des déclarations d'objectif. Ils expriment quelque chose qui doit être réalisé. On peut y répondre par « oui » ou par « non ».

Par exemple : « Des protocoles standardisés sont utilisés pour analyser la sécurité alimentaire, les moyens d'existence et les stratégies d'adaptation »
 ➤ voir *Standard 1.1 sur les évaluations de la sécurité alimentaire et de la sécurité nutritionnelle*.

Il est aisé de reformuler l'indicateur en une question fermée : « Des protocoles standardisés sont-ils utilisés pour analyser la sécurité alimentaire, les moyens d'existence et les stratégies d'adaptation ? ».

Si la réponse est « non », vous devriez tendre à utiliser de tels protocoles dans votre prochaine analyse de la sécurité alimentaire et des moyens d'existence.

b. Les indicateurs de progrès fournissent les unités de mesure (ou échelles) à utiliser, mais sans fixer de cible précise. Les cibles varient en fonction du contexte et/ou du fait de l'absence d'un standard accepté par la majorité. Les unités de mesure (ou échelles) doivent rester constantes dans l'ensemble des contextes (voir ci-après : Tableau de suivi des indicateurs).

L'approche à adopter pour ces indicateurs est la suivante :

1. **Établir** une base de référence mesurable à l'aide de l'unité de mesure (ou échelle) fournie par l'indicateur.
2. **Définir** un objectif contextualisé, réaliste et limité dans le temps. Ceci offre une grande chance de collaborer à la définition de l'objectif le plus approprié avec des partenaires et parties prenantes dans le domaine.
3. **Mesurer** les progrès en continu pour atteindre l'objectif.

Par exemple : « Pourcentage des activités en matière d'abris et d'habitat ayant été précédées par une analyse environnementale » ➤ voir *Standard 7 sur les abris et l'habitat*.

L'indicateur ne précise pas quel est le pourcentage requis. Après avoir mené une analyse du contexte, défini une base de référence et s'être réuni-e-s avec les partenaires et parties prenantes, les praticien-ne-s devraient être suffisamment confiant-e-s pour définir un objectif adapté.

c. Les indicateurs cibles définissent des seuils spécifiques qui représentent le minimum mesurable en deçà duquel le standard n'est pas atteint. Ils sont comme les indicateurs de progrès, avec des objectifs qui s'appliquent dans plusieurs contextes, généralement parce qu'une norme a été établie à partir de données factuelles empiriques. Il est essentiel d'atteindre ces cibles pour atteindre le standard qu'elles soutiennent. La plupart de ces indicateurs sont disponibles dans les chapitres WASH, Nutrition et Santé du manuel.

Voici un exemple d'indicateur dont la cible ne doit pas être adaptée : « Pourcentage des enfants âgés de six mois à 15 ans qui ont été vaccinés contre la rougeole dans le cadre d'une campagne de vaccination contre la rougeole : 95 pour cent »
 ➤ voir *Standard 2.2.1 sur la santé infantile*.

Certaines de ces cibles peuvent être adaptées, avec précaution (voir ci-après : À quel moment contextualiser les cibles associées aux indicateurs).

Comment choisir les bons indicateurs

Les bonnes pratiques suggèrent qu'un mélange d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs donne généralement la meilleure compréhension de la situation. Les indicateurs qualitatifs servent souvent à comprendre si les personnes se sentent entendues et que leurs besoins sont satisfaits. Un indicateur bien sélectionné peut signaler lorsque quelque chose ne va pas bien. De même, il peut confirmer que tout se passe comme prévu.

Le processus suivant en deux étapes peut vous aider à commencer à sélectionner des indicateurs.

À quel moment contextualiser les cibles associées aux indicateurs

L'adaptation contextuelle des cibles qui soutiennent les indicateurs devrait, idéalement, être décidée avant le déclenchement d'une crise. Dans ce cas de figure, la cible adaptée l'est par une compréhension approfondie des normes locales, par les données politiques, économiques, sociales, technologiques, juridiques et environnementales, ainsi que par les analyses et leçons tirées des catastrophes récurrentes et des catastrophes qui se produisent dans de tels contextes. Dans la pratique, les crises sont complexes et cela n'est pas toujours possible.



ÉTAPE 1

Établir la liste des indicateurs, selon les critères suivants :

- Indicateurs standard pour le secteur, le cas échéant
- Indicateurs standard de l'organisation, le cas échéant
- Attente du consortium de membres, partenaires, parties prenantes et bailleurs de fonds
- Analyse du contexte, et notamment contexte de protection et planification du scénario
- Ressources disponibles (qui influenceront le type et le nombre d'outils de suivi utilisés)



ÉTAPE 2

Réduire la liste au minimum, permettant de répondre aux questions suivantes :

- Les besoins des personnes sont-ils satisfaits ?
- Les standards minimums de Sphère sont-ils atteints ?
- La collecte des indicateurs connexes est-elle aisée et économique ?
- Les indicateurs permettent-ils d'éviter les doublons dans la prestation de services ?
- Les résultats de la collecte de données seront-ils robustes et exempts de biais ?
- Pouvons-nous facilement rendre compte des processus et résultats ?
- Saurons-nous de manière opportune si le programme n'est plus sur les rails ?
- Les indicateurs sélectionnés porteront-ils sur des changements majeurs pour le programme, en contexte, tels qu'identifiés dans nos évaluations des risques et nos suppositions ?

Les cibles des indicateurs doivent être adaptées, avec grand soin, notamment lorsque :

- l'adaptation de la cible n'entraîne pas de dommages pour les bénéficiaires ;
- l'adaptation de l'indicateur aiderait la communauté affectée à retrouver son mode de vie habituel et renforcerait la dignité des personnes ;
- les praticien-ne-s peuvent correctement décrire, expliquer et nuancer les écarts entre la cible de Sphère et celles atteignables dans la pratique ; et cela assure la conformité avec les standards Sphère et la redevabilité, à la fois envers les populations affectées et les bailleurs de fonds.

Autres informations et orientations en lien avec le contexte dans le manuel Sphère

Le manuel Sphère soutient les standards et indicateurs à l'aide de très nombreuses informations et orientations supplémentaires, ce qui vous aidera à contextualiser les standards et indicateurs :

- **Introductions des chapitres et sections** : Elles regorgent d'informations utiles. Elles établissent un lien entre le chapitre technique et les droits humains énoncés dans la Charte humanitaire.
- **Actions clés et notes d'orientation** : Elles vous incitent à poser les bonnes questions. Les actions clés proposent des étapes pratiques pour veiller à ce que les standards soient atteints. Et les notes d'orientation développent le contenu des actions clés et fournissent des références sur des thèmes transversaux, les Principes de protection, la CHS et d'autres standards, du manuel et du HSP.
- **Principes de protection et Norme humanitaire fondamentale** : Vous tirerez le meilleur profit possible du manuel en alliant Principes de protection et Engagements de la CHS avec l'orientation technique, car tous sont complémentaires (voir le tableau ci-après).

CONTEXTUALISER LES INDICATEURS CLÉS À L'AIDE DE LA NORME HUMANITAIRE FONDAMENTALE

	ENGAGEMENT DE LA CHS	STANDARD TECHNIQUE
Engagement de la CHS/ Standard	<p>Engagement 1</p> <p>Les communautés et les personnes affectées par la crise reçoivent une aide adaptée à leurs besoins.</p>	<p>Standard 2.1 sur l'approvisionnement en eau</p> <p>Accès à l'eau et quantité</p> <p>Les personnes ont un accès équitable et abordable à de l'eau salubre et en quantité suffisante pour couvrir les besoins d'hydratation et les besoins domestiques.</p>
Action clé/ Indicateur clé	<p>AC 1.1</p> <p>Procéder de manière continue à une analyse objective et systématique du contexte et des parties prenantes.</p> <p>AC 1.3</p> <p>Adapter les programmes en fonction de l'évolution des besoins, des capacités et du contexte.</p>	<p>Indicateur clé</p> <p>Volume moyen d'eau utilisé par un foyer pour la boisson et l'hygiène domestique</p> <p><i>Informations à l'appui :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Minimum de 15 litres par personne et par jour • Déterminer la quantité en fonction du contexte et de la phase de l'intervention
Mesures sous-jacentes à suivre	<ul style="list-style-type: none"> • Les principaux aspects du contexte (situation politique, épidémiologique et autres données) sont suivis à une fréquence adaptée. • Les besoins, capacités et stratégies d'adaptation sont suivis à une fréquence adaptée. • Les changements qui surviennent au niveau de la conception du programme et des modalités de mise en œuvre sont enregistrés. 	<p>Quantités nécessaires (litres/personne/jour)</p> <p><i>Remarque : N'oubliez pas d'adapter au contexte, en fonction du climat et de la physiologie des personnes, du type d'aliments consommés et des normes socioculturelles.</i></p>

Exemple d'utilisation d'actions clés et de notes d'orientation pour la contextualisation

Le Standard 1.1 sur les systèmes de santé : Fourniture des services de santé affirme : « Les personnes ont accès à des soins de santé intégrée de qualité sûrs, efficaces et centrés sur le patient ».

Comment atteindre ce standard ?

Un examen des actions clés permet de découvrir les étapes qui peuvent mener à ce standard. Ainsi, l'AC 1 préconise de : « Fournir des soins de santé suffisants et appropriés aux différents niveaux du système de santé ».

Comment savoir ce à quoi « suffisants et appropriés » correspondent ?

En se tournant vers les notes d'orientation, on trouve : « Voici les règles générales relatives à la couverture des établissements médicaux : un établissement de soins pour 10 000 personnes ; et un hôpital rural ou de district pour 250 000 personnes ».

Il est à noter que les nombres, types et emplacements différeront, selon le contexte.

Les clusters adaptent généralement les cibles des indicateurs au contexte. En 2012, le Cluster WASH en Somalie a adapté les indicateurs Sphère relatifs à la quantité et la qualité de l'eau⁴ :

- Sécheresse : 6 litres par personne et par jour d'eau chlorée (0,5mg/l CRL [chlore résiduel libre])
- Contextes de PDI [population déplacée interne] : 7,5 litres par personne et par jour d'eau chlorée (0,2-0,5mg/l CRL)
- Réponse à la DAA [diarrhée aqueuse aiguë]/ au choléra : 15 litres par personne et par jour d'eau chlorée (0,5mg/l CRL)
- Contextes hors urgences (programme d'eau urbain/rural) – minimum 15 litres par personne et par jour

Les inondations au Pakistan en 2010 sont un autre exemple, dans lequel le Cluster WASH a défini un niveau d'urgence d'approvisionnement de 3 litres d'eau par personne et par jour.

Remarque : *Dans ces deux cas, la réalité est que les quantités d'eau dans les contextes d'urgence sont inférieures au minimum de 15 litres par personne et par jour recommandé. Si vous reconnaissez cela, il faut également en comprendre les implications sur la santé et le bien-être des personnes, rechercher activement des activités d'atténuation (dans le secteur WASH et d'autres) et identifier des manières d'augmenter la qualité sur la durée, jusqu'à atteindre les standards Sphère.*

Mettre les indicateurs en place

Tout indicateur sélectionné doit être utile et vous aider à rassembler et analyser les informations importantes relatives à votre programme ou intervention de manière à la fois significative et durable. Voici quelques-unes des questions qui vous aideront à déterminer la faisabilité de la sélection des indicateurs :

- D'où les données proviennent-elles ?
- Qui collectera les données ?
- Quand les données seront-elles collectées, et à quelle fréquence ?
- Comment les données seront-elles sélectionnées et conservées ?
- Qui analysera les données ?
- Comment les données seront-elles rapportées ?
- Comment les décisions de gestion seront-elles prises, à partir du rapport de suivi ?

Quand les besoins dépassent les ressources

Tel que nous l'avons vu précédemment, il peut être possible d'atténuer les conséquences négatives du fait de ne pas atteindre un indicateur. Dans certaines situations, et pendant une durée limitée, il peut être préférable de fournir à tout le monde un niveau d'aide basique, plutôt que d'atteindre entièrement les résultats pour une petite proportion de la population touchée. Dans le même temps, l'écart identifié dans la réponse doit servir de plaidoyer auprès des partenaires et bailleurs de fonds en vue de combler les déficits de financement, en expliquant les conséquences négatives d'une intervention inférieure aux standards sur les vies et le bien-être des populations touchées. Pour augmenter adéquatement les niveaux de prestation lorsque des financements supplémentaires sont disponibles, voir [Engagement 2 de la CHS : AC 2.3](#).



Ne diminuez pas l'indicateur d'une cible en cas de baisse de financement ! Défendez au contraire la nécessité de combler les déficits de financement.

Il est important de ne pas vous détourner des projets qui vous tiennent à cœur parce que ceux-ci seraient sous-financés. Lorsque vous pouvez expliquer la raison du déficit de financement et proposer des plans convaincants pour y remédier, les bailleurs de fonds vous soutiennent généralement. Le risque de ne « pas atteindre l'indicateur » est bien moins important que le risque de ne rien faire.

4. Exemples adaptés de : *Quality and Accountability for Project Cycle Management A Pocket Booklet for Field Practitioners*, Troisième édition, 2020

EXEMPLE D'INDICATEUR QUI NE PEUT ÊTRE ATTEINT ET DE BESOINS DÉPASSANT LES RESSOURCES : BANGLADESH

INDICATEURS SPHÈRE À TITRE INDICATIF	TELS QU'ESTIMÉS DÉBUT 2018	EXPLICATION
45m ² par personne pour le site en général <i>La mesure soutient l'indicateur 4 du Standard 2 sur les abris</i>	9,5m ² par personne pour le site en général	Le gouvernement du Bangladesh a mis des terres publiques à disposition d'environ 900 000 réfugié-e-s. Le terrain était cependant très en pente, facilement érodé, et beaucoup trop petit pour respecter l'indicateur de Sphère de 45m ² par personne.
Pourcentage d'hébergements dans des zones avec aucun ou un minimum de menaces, risques et dangers d'origine naturelle ou causée par les personnes <i>Indicateur 1 du Standard 2 sur les abris</i>	La totalité du site est exposée aux inondations rapides ; 300 000 personnes risquent de souffrir de glissements de terrain pendant la saison de la mousson.	Les expert-e-s abris et habitat du HCR et de l'OIM ont estimé que 9,5m ² par personne pouvaient être disponibles. Le résultat a été un camp bondé où les services, tels que les pompes hydrauliques et latrines, étaient littéralement les uns sur les autres.
<i>Pourcentage de tests de la qualité de l'eau atteignant les standards de qualité minimum de l'eau :</i> < 10 unités formant colonie (UFC)/100ml au point de livraison (contamination à l'e-coli) <i>Mesure de l'indicateur 1 du Standard 2.2 sur l'approvisionnement en eau</i>	Près de 50 % de toutes les sources d'eau ont un résultat > 10 UFC/100ml	
Tous les ménages concernés ont accès à la quantité minimum d'articles d'hygiène de base : 250g de savon par personne et par mois <i>Mesure de l'indicateur 1 du Standard 1.2 sur la promotion de l'hygiène</i>	« Le savon est rare. »	S/O
Pourcentage de personnes recevant 2 100 kcal par personne et par jour <i>Note d'orientation sur le Standard 6.1 sur l'aide alimentaire : Conception des rations alimentaires et qualité nutritionnelle</i>	Les premières distributions alimentaires représentaient environ 1 755 kcal par personne et par jour	Les distributions étaient faites aux familles plutôt qu'aux personnes, et adoptaient l'approche pratique de la taille de la famille, en vue de simplifier et gérer le processus global avec le personnel disponible, l'entreposage et autres ressources. Les calculs basés sur le programme de distribution ont révélé une moyenne de 1 755 kcal apportées par personne et par jour, en moyenne. Ceci représente environ 84 % des 2 100 kcal par personne et par jour recommandées par Sphère.

Lorsque les conditions de vie de la population hôte sont en deçà des standards Sphère

Lorsque les conditions de vie de la population hôte sont en deçà des standards minimums de Sphère, atteindre les standards pour les personnes déplacées signifierait que leurs conditions de vie seraient plus élevées que celles de la population hôte, et risquerait d'entraîner des tensions entre les deux groupes ➤ voir PP1 : NO.

Dans ce cas de figure, un mécanisme d'intervention organisationnel ou collectif pourrait décider d'adapter la valeur cible à un niveau légèrement inférieur, conformément au Principe de protection 1. Il pourrait également être adapté d'apporter un soutien à la communauté hôte. Toute adaptation des cibles doit être clairement expliquée et justifiée.

Sphère soutient le cycle de programme humanitaire

L'estimation, la mise en œuvre, le suivi, l'évaluation et l'apprentissage sont en lien et se complètent mutuellement. Le fait de s'appuyer sur des standards acceptés par le monde entier sur ces processus permet de mettre en place des programmes et de prendre des décisions de gestion opportunes et basées sur des données probantes lors des interventions. Cela permet également de réaliser des comparaisons à l'échelle des systèmes, et d'identifier les lacunes en termes de financement et d'intervention.

- Dans l'idéal, les évaluations initiales conjointes des besoins incluent des indicateurs Sphère acceptés par tout le monde et adaptés collectivement. Les processus de suivi, d'évaluation et d'apprentissage peuvent utiliser ces indicateurs comme outils élémentaires de mesure des changements.
- Le suivi efficace repose sur une base solide de l'évaluation initiale et de l'analyse des besoins.
- Une évaluation initiale utilise repose sur des données et des rapports de suivi robustes.
- Une évaluation initiale, un suivi et une évaluation solides constituent la base de la redevabilité et de l'apprentissage.

Estimation

Les estimations – et l'analyse des données d'évaluation – constituent la base nécessaire pour un suivi-évaluation utile sur la durée ➤ voir *Engagement 1 de la CHS* : NO. Elles peuvent également être une cible valable pour les évaluations (voir ci-après : Analyser les évaluations initiales des besoins).

En tant qu'outil de coordination, Sphère soutient la conjonction de l'analyse du contexte et de l'évaluation initiale des besoins, à l'échelle des organisations et des secteurs. Au début d'une crise, les standards Sphère aident à identifier les besoins immédiats et à prioriser les activités d'intervention en fonction.

Des check-lists pour l'évaluation sont fournies à la fin de chacun des chapitres techniques du manuel Sphère.

Les populations et communautés affectées doivent être impliquées dans les estimations aussi activement et aussi tôt que possible.

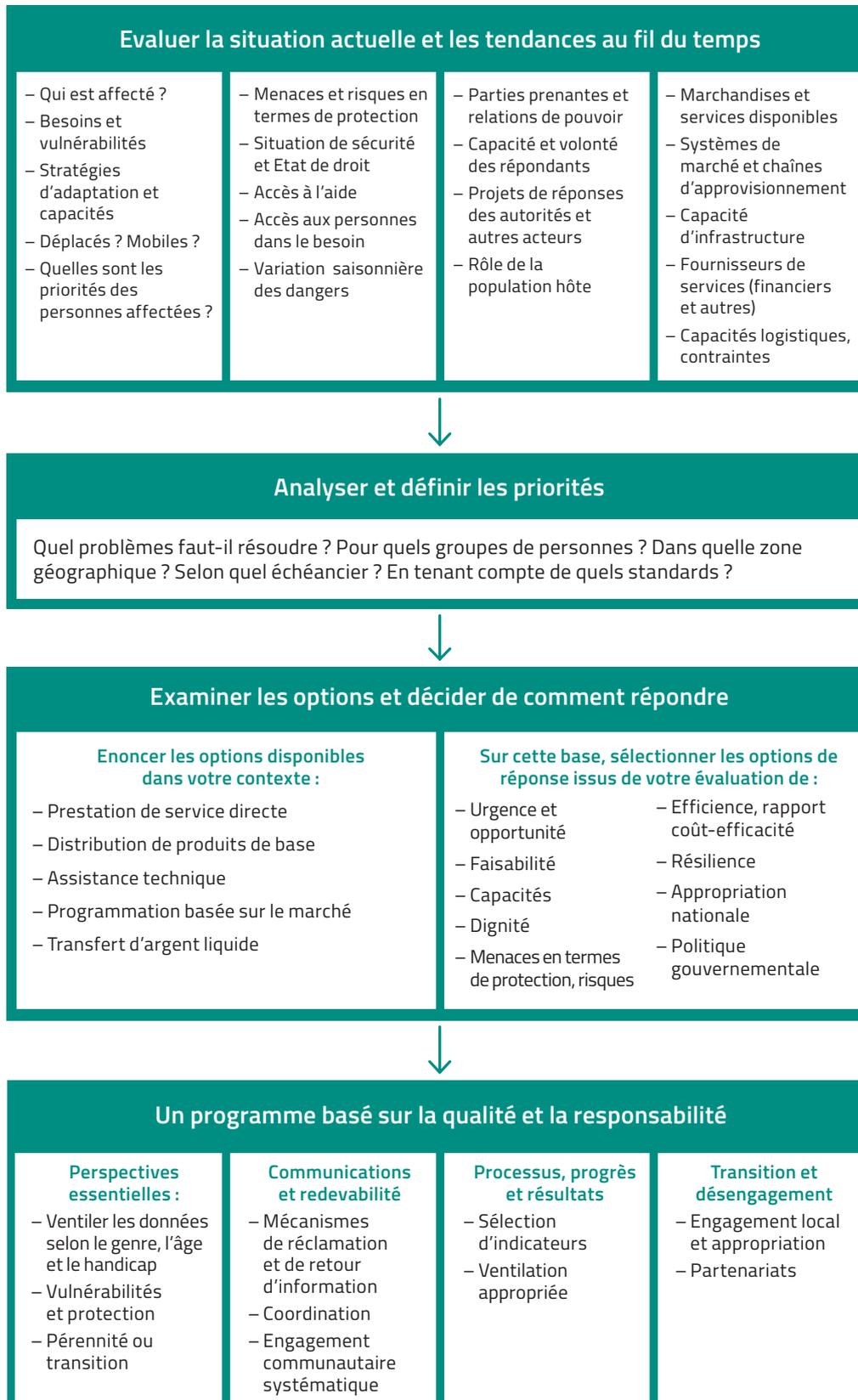
Élaboration des stratégies et conception des programmes

Le manuel Sphère fournit un cadre pour l'identification des priorités, définit les chiffres de planification et coordonne entre les secteurs. Les standards Sphère décrivent la qualité de l'aide à atteindre et fournissent une base pour identifier la meilleure manière de répondre à des besoins et minimiser les éventuels effets secondaires néfastes.

La conception des programmes implique généralement d'analyser plusieurs options d'intervention, telles que la fourniture de biens en nature, l'aide monétaire, la prestation directe de services, l'assistance monétaire ou un mélange de ces options. La combinaison spécifique retenue dans toutes les options d'intervention évolue généralement dans le temps⁵. La pleine participation de la population affectée et la coordination avec les autorités locales et nationales sont indispensables pour parvenir à cela dans tous les secteurs.

⁵ Voir également la CaLP Programme Quality Toolbox, qui soutient directement les standards Sphère.

COMPRENDRE LE CONTEXTE POUR APPLIQUER LES STANDARDS



Mise en œuvre

Si l'objet du présent guide n'est pas la mise en œuvre, celle-ci est néanmoins directement soutenue par les actions clés et notes d'orientation du manuel Sphère. Servez-vous des indicateurs de progrès pour définir des lignes de référence et déterminer des jalons au cours de la mise en œuvre, de sorte que le suivi puisse être efficace (voir également ci-après le Tableau de suivi des indicateurs). Lors de la mise en œuvre des programmes, les **Engagements 4, 5 et 8 de la CHS** aident les organisations à être redevables envers les populations touchées, en les invitant à faire des retours d'information et formuler des plaintes, et en veillant à ce que le personnel soit qualifié et suive une éthique appropriée.

Suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage (SERA)

Le **suivi** est généralement continu – ou tout du moins régulier et fréquent – et réalisé en interne. Il concerne principalement les activités et leurs résultats immédiats, ainsi que les systèmes et processus. Il répond à la question « Réalisons-nous bien cette action ? ».

Tous les indicateurs et certaines actions clés de Sphère peuvent devenir des questions d'indicateur.

L'**évaluation** est plutôt une estimation de la performance à la fois ponctuelle et extérieure. Elle peut étudier la globalité de la chaîne de résultats à partir des apports et des produits, de la pérennité et de l'impact. Elle répond la question « Réalisons-nous bien cette action, et avons-nous atteint les résultats et produits souhaités ? ».

Bien qu'elle soit généralement réalisée à la fin d'un processus, l'évaluation doit être envisagée aussi tôt que les estimations initiales dans le cycle de l'intervention.

La **redevabilité** doit être incluse dans toutes les phases de l'intervention. Les agences sont redevables envers les populations affectées et en matière de défense du droit à la vie digne, en incluant les populations dans les décisions ayant un impact sur leurs vies, leur redonnant ainsi un certain degré de pouvoir.

L'**apprentissage** par le suivi et l'évaluation se fait pendant le déroulement du programme, lors de la mise en œuvre des activités et de la production des résultats. Il permet aux programmes humanitaires de s'ajuster aux modifications des contextes et des besoins, et de tirer des leçons de toute erreur commise ➔ voir *Engagement 7 de la CHS*.

Analyser les évaluations initiales des besoins

L'évaluation initiale des besoins est, en elle-même, une cible d'évaluation valable. La qualité de l'évaluation initiale des besoins peut être analysée grâce à des questions d'évaluation telle que les suivantes :

- Dans quelle mesure l'évaluation initiale des besoins reflète-t-elle précisément la situation sur le terrain ?
- L'évaluation initiale a-t-elle été utilisée efficacement pour influencer la prise de décision lors des phases initiales de l'intervention ?
- L'évaluation initiale a-t-elle inclus l'ensemble des personnes affectées ?

Questions d'estimation, de suivi et d'évaluation dans le manuel Sphère

- Les **questions de réflexion de la CHS** pour l'ensemble des neuf engagements peuvent servir de support à la conception des programmes ou d'outil pour réviser un projet, une intervention ou une politique. ➔ voir *le manuel Sphère en ligne : Annexe à la CHS*.
- **Des check-lists détaillées pour l'évaluation** sont disponibles en annexe de chacun des chapitres techniques.

Transformer les indicateurs en questions

1. Trouvez des indicateurs en lien avec votre problématique (par ex. minimum de 3,5m² d'espace de vie par personne).
2. Identifiez à qui s'applique l'indicateur, et comment il s'applique (par ex. les personnes dans des camps temporaires ou des abris endommagés).
3. Transformez cette information en une question (par ex. « Combien de personnes vivent dans cet espace/cette tente/cette pièce/ce gymnase », etc.).
4. Définissez la portée et le format de la question (par ex. choix multiples/une seule réponse relative à la taille de l'espace de vie : >3,5m² ; 3,5m²–4,5m² ; >4,5m²).
5. Décidez de la meilleure manière de collecter l'information (par ex., entretiens en face à face avec les ménages ; observation ou mesure directe).

Tableau de suivi des indicateurs

L'Engagement 2 de la CHS : AC 2.2 affirme :

« Réaliser l'intervention humanitaire à temps, en prenant les décisions et en agissant sans retard inutile ». Le moment choisi pour la collecte et l'analyse des données peut être décisif pour la compréhension des changements entraînés par le projet ou le contexte, et afin de réagir de manière adaptée.

Il est ainsi important de tenir compte de la fréquence à laquelle chaque indicateur est mesuré. Un plan et un tableau de suivi des indicateurs peuvent faciliter ce processus en fournissant une structure. Cela permet une meilleure transparence du suivi et des rapports, et soutient un processus décisionnel basé sur le suivi des données.

Le tableau de suivi des indicateurs constitue un moyen à la fois simple et complet de suivre l'évolution des valeurs des principaux indicateurs tout au long du cycle du programme. Le programme définira des cibles de performance sous la forme d'énoncés qualitatifs (tels que les

standards minimums de Sphère, par exemple), quantitatifs (tels que ceux des indicateurs de Sphère) ou un mélange des deux.

Pour tout indicateur, l'information suivante peut être collectée ou calculée

- **La valeur normale** de l'indicateur (et une source) – une remarque sur la portée de l'indicateur peut être utile s'il est saisonnier.
- **La valeur de référence** (après le choix et avant l'intervention), datée.
- **La valeur cible à la fin de l'intervention**, à partir des standards minimums de Sphère, le cas échéant.
- **La valeur cible à la fin de chaque période** (quotidienne, hebdomadaire, trimestrielle, mensuelle) pour la durée de l'intervention.
- **La valeur réelle de l'indicateur à la fin de chaque période** (ou le nombre atteint au cours de cette période).
- **La valeur réelle sous forme de pourcentage de la valeur cible** pour la période donnée.

Voici un exemple de tableau de suivi des indicateurs :

INDICATEUR	VALEUR NORMALE	SOURCE	VALEUR DE RÉFÉRENCE	DATE	VALEUR CIBLE	STANDARD SPHÈRE

Puis chaque indicateur peut ensuite être suivi sur la durée, à l'aide d'une structure similaire à cet exemple.

	PÉRIODE 1	PÉRIODE 2	PÉRIODE 3	PÉRIODE 4	PÉRIODE 5
Valeur cible	8	9	10	10	10
Valeur réelle	7	8	9	10	10
Valeur réelle en % de la cible :	87 %	89 %	90 %	100 %	100 %

Annexe :

Étude de cas | Crise à Mossoul :

Transferts monétaires polyvalents inconditionnels

Avant l'offensive militaire de 2017 qui a fait fuir Daech, le quartier de 17 Tamouz de Mossoul était sous le contrôle de Daesch et isolé par les forces iraqiennes. Les habitant-e-s du quartier souffraient de pénuries sévères de biens de première nécessité, d'aliments et d'eau.

L'objectif de ce projet était de limiter la vulnérabilité et renforcer la résilience des ménages affectés par le conflit en Iraq, par le biais de transferts monétaires polyvalents et inconditionnels⁶.

Estimation

- Une évaluation initiale rapide des besoins a été menée en coordination avec le gouvernement local de l'est de Mossoul, le Wash Working Group et des acteur-trice-s du développement à Mossoul ➤ voir *Engagement 1 de la CHS : AC 1.1 et Engagement 6 de la CHS : AC 6.2.*
- Une estimation des vulnérabilités a été menée, par le biais d'entretiens avec 666 ménages ➤ voir *Engagement 1 de la CHS : AC 1.2 : NO.*
- Une rapide analyse du genre a été menée au début du projet, pour avoir une meilleure compréhension des rôles et responsabilités des hommes et des femmes dans la communauté locale, et pour impliquer tous les groupes de bénéficiaire (par âge et par genre) du début du cycle du projet à sa fin ➤ voir *Engagement 1 de la CHS : AC 1.2 : NO.*
- Une estimation de la sécurité a été menée dans la zone ciblée et les sites de distribution, en vue d'identifier les risques, d'analyser la gravité des menaces et de déterminer et déployer les mesures d'atténuation, dont les entrées et sorties d'urgence désignées sur les sites de distribution ➤ voir *Engagement 1 de la CHS : AC 1.2 : NO.*

Élaboration des stratégies, planification et conception des programmes

- Sur les 666 ménages interrogés pour l'estimation des vulnérabilités, 294 ménages éligibles dans le quartier de 17 Tamouz ont reçu une aide sous forme de transferts monétaires polyvalents ➤ voir *Engagement 3 de la CHS : AC 3.5.*

Suivi

- Un suivi post-distribution a été réalisé après chaque tournée de distribution d'aide monétaire inconditionnelle afin d'éclairer le programme d'aide monétaire ➤ voir *Engagement 4 de la CHS : NO.*
- Les ménages dirigés par une femme, les ménages dirigés par des enfants et les ménages comptant des personnes en situation de handicap, les personnes âgées et les ménages représentant des groupes minoritaires et/ou marginalisés ont été prioritaires pour les visites à domicile et les discussions de groupe ➤ voir *Engagement 1 de la CHS : NO.*

Évaluation et apprentissage

- Le projet a évalué d'adéquation, l'efficacité et le ciblage de la distribution d'aide monétaire inconditionnelle et illimitée à des personnes déplacées internes (PDI) et des rapatrié-e-s dans les quartiers ciblés ➤ voir *Engagement 1 de la CHS : NO.*
- Le projet a mesuré les atouts et faiblesses des procédures de mise en œuvre ➤ voir *Engagement 7 de la CHS : AC 7.1.*
- Le projet a émis des recommandations pour l'amélioration des programmes de distribution d'aide monétaire actuels et à venir ➤ voir *Engagement 7 de la CHS : AC 7.2.*

⁶ Post Distribution Monitoring Report for the Project: Cash support for vulnerable families affected by the Mosul crisis. CARE, 2018. Disponible sur : www.careevaluations.org/wp-content/uploads/Cash-support-for-vulnerable-families-affected-by-the-Mosul-Crisis.pdf

2

Sphère au service des estimations

Comment inclure les principes, standards et indicateurs de Sphère dans les processus d'estimation.

Le contenu du présent chapitre est neutre, en ce qu'il ne suggère pas de version standardisée, d'outil ou de format précis pour les estimations.

Ce chapitre vous présente :

- la manière dont Sphère soutient les estimations ;
- les composantes du cycle d'estimation ;
- les principes d'une évaluation initiale conjointe et coordonnée des besoins ;
- les bonnes pratiques de l'évaluation initiale des besoins ; et
- les chapitres dans lesquels trouver l'information sur les estimations dans le manuel Sphère.

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

Les évaluations initiales des besoins répondent à la question : « De quelle aide les communautés touchées par la catastrophe ont-elles besoin ? ». Ces besoins prioritaires sont identifiés lors d'une estimation systématique du contexte, des risques pour la vie dans la dignité, et la capacité des personnes touchées et des autorités concernées à répondre aux besoins humanitaires. Certaines des spécificités incluent les suivantes :

- l'impact d'une catastrophe ou d'un conflit sur une société ;
- le contexte politique, social et économique au sein duquel l'aide doit être apportée ;
- les besoins prioritaires et principaux risques pour les personnes touchées par une catastrophe ;
- la capacité à répondre mobilisable, et notamment celle des personnes touchées elles-mêmes (leurs mécanismes d'adaptation) ;

- les formes d'intervention les mieux adaptées au vu des besoins, des risques et des capacités ; et
- les possibilités de faciliter et d'accélérer le relèvement et le développement.

Les évaluations initiales des besoins ont recours à plusieurs méthodes pour collecter et analyser les besoins. Celles-ci permettent à l'organisation de prendre de bonnes décisions quant à la manière de collecter et allouer les ressources permettant de répondre aux besoins des communautés touchées par les catastrophes ➤ voir *le Good Enough Guide*⁷.

Conseils pratiques

- Consultez et utilisez les check-lists pour l'évaluation à la fin de chacun des chapitres de Sphère. Ces listes aident à s'assurer que personne n'a été oublié, et que les bonnes questions sont posées.
- Coordonnez les évaluations initiales des besoins avec d'autres organisations et échangez vos conclusions avec d'autres agences, le gouvernement et les populations touchées ➤ voir *Engagement 1 de la CHS : AC 1.1*.
- Écoutez un large éventail de personnes afin de parvenir à une évaluation initiale la plus représentative possible. Cela s'inscrit dans les approches centrées sur les personnes.



Il faut à la fois de la réflexion et de l'ambition dans la mise en œuvre des standards Sphère. Atteindre les standards peut signifier parvenir à des cibles d'indicateur sur la durée, et de manière alternative.

⁷ *Good Enough Guide*. NRC, 2014. Disponible sur : www.acaps.org/sites/acaps/files/resources/files/humanitarian_needs_assessment-the_good_enough_guide_2014.pdf

Comment le manuel Sphère soutient-il les estimations ?

Les standards Sphère, accompagnés des check-lists en fin de chapitres techniques, proposent la base de l'analyse du contexte, tout comme les estimations initiale, rapide et approfondie, et les évaluations initiales conjointes des besoins (ECB). Elles aident à identifier les besoins immédiats et prioriser les activités qui répondent à ces besoins. Les chiffres de planification et niveaux d'aide minimums sont définis globalement pour faciliter la formulation de résultats minimums à l'échelle des interventions. Les standards servent ainsi également à améliorer la coordination entre les organisations et les secteurs ➔ voir le glossaire de Sphère (en anglais).

Les standards Sphère veillent également à ce que les capacités, l'opinion et la sécurité des personnes affectées soient respectées. Ils apportent une valeur ajoutée par leur approche participative et basée sur les droits.

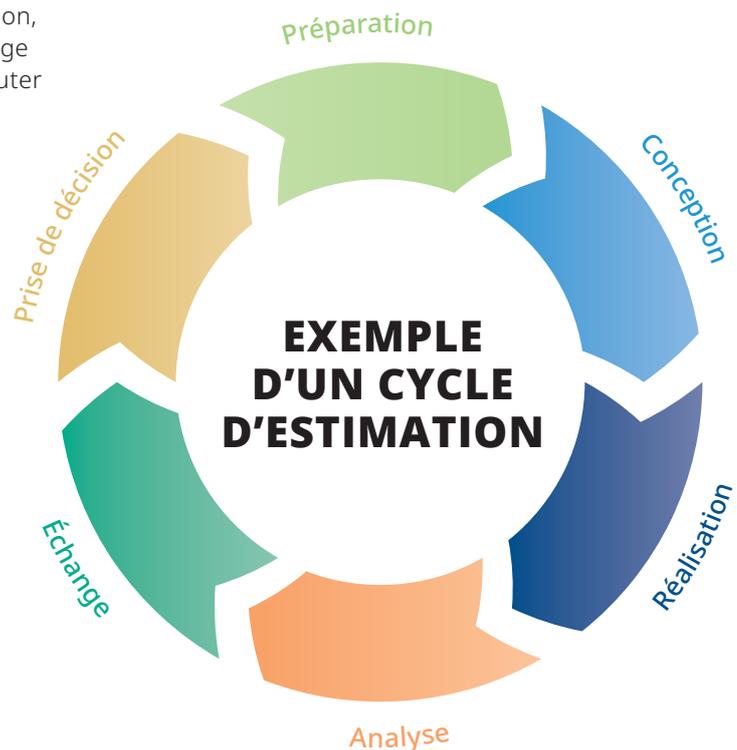
Les indicateurs Sphère aident à suivre les problématiques clés et permettent aux évaluateur-trice-s :

- de se constituer une compréhension commune de ce qui devrait être estimé ;
- de comparer différents secteurs, estimations et projets ;
- d'améliorer la coordination et la collaboration, les indicateurs représentant ainsi un langage commun permettant d'identifier et de discuter des questions essentielles au cours de l'estimation et de la mise en œuvre du projet, tant dans l'organisation qu'en dehors (en particulier en ce qui concerne les ECB) ;
- de créer un cadre pour la collecte de donnée sur la durée, incluant des niveaux de détails croissants ; et
- de créer une base pour le suivi et l'évaluation.

Le cycle d'estimation

Le cycle d'estimation est un outil conceptuel permettant d'aider à comprendre les différentes étapes d'une estimation. Vous pouvez suivre le processus d'estimation du début à la fin, ou en utiliser une partie, au besoin. Le manuel Sphère couvre les cinq premières étapes du cycle d'estimation. Ce sont les tâches dont les équipes d'estimation auront généralement la charge. La prise de décision est généralement de la responsabilité d'un groupe plus large que la seule équipe d'estimation, et souvent de la celle des responsables principaux-ales.

Les estimations doivent être réalisées dans le contexte d'un cycle de projet élargi : les séries d'actions coordonnées qui sont nécessaires pour une intervention humanitaire réussie. Tel que le formule l'ONU, l'évaluation initiale et l'analyse des besoins constituent la première étape de la gestion de cycle de projet, puisque sans ces informations, il n'est pas possible de mettre en œuvre de manière efficace les étapes suivantes de planification stratégique, mobilisation des ressources, réalisation et suivi, et examen opérationnel et évaluation.





ÉTAPE 1 : PRÉPARATION DE L'ESTIMATION

Votre organisation doit se préparer aux estimations avant même que surviennent les urgences ; et ce généralement en élaborant un plan d'estimation qui s'inscrit dans les processus élargis de l'organisation (voir le Chapitre 1 : Adopter Sphère dans l'ensemble de votre organisation). Pour rédiger un plan d'estimation, une organisation doit tout d'abord définir sa politique relative aux évaluations initiales des besoins humanitaires. Une telle politique détaille les étapes que doit suivre l'organisation pour se préparer à mettre le plan d'estimation en œuvre. Votre politique et votre plan doivent être intégrés dans toute activité de préparation qu'entreprend l'organisation.

Sphère fournit :

- une orientation sur la préparation de votre organisation aux estimations (voir Chapitre 1 : Adopter Sphère dans l'ensemble de votre organisation) ; et
- une orientation sur les facteurs à prendre en compte pour l'analyse du contexte.



ÉTAPE 2 : CONCEPTION DE L'ESTIMATION

Les méthodes de conception des estimations varient selon le contexte. Le manuel Sphère ne fournit ainsi pas d'orientation sur la conception des estimations⁸. Il détaille, néanmoins, les étapes de la conception nécessaires à la collecte systématique d'information, suggérant de : « Recouper et vérifier les informations, sachant que les données issues d'une évaluation initiale seront nécessairement incomplètes, mais qu'elles ne doivent pas empêcher la mise en œuvre d'actions destinées à sauver des vies » ➤ voir *Engagement 1 de la CHS : AC 1.1*. Il existe de très nombreuses approches de l'évaluation initiale des besoins humanitaires. Vous devrez préciser vos objectifs et méthodes, à l'aide d'un mélange d'entretiens quantitatifs à réponses ouvertes et autres approches participatives qualitatives ➤ voir *Engagement 7 de la CHS : AC 7.2*.

La conception de l'estimation doit **prendre en compte le contexte et la protection**. Par exemple, il faut garder à l'esprit que certaines personnes auront du mal à parler ouvertement, parfois pour des raisons de sécurité. Il faut également envisager le fait que la collecte d'information peut entraîner ou augmenter la vulnérabilité des personnes ou créer de nouvelles menaces pour leur protection ➤ voir *Engagement 4 de la CHS : NO*.



ÉTAPE 3 : RÉALISATION DE L'ESTIMATION

L'engagement 1 de la CHS couvre certaines des questions les plus pressantes à prendre en compte lors de la conception et de la réalisation de l'estimation – centrée sur les personnes, sensible au contexte et basée sur les droits. Sa note d'orientation nous rappelle que l'estimation et l'analyse sont bien des processus, et non des événements uniques. Voir ci-après : Chapitre sur l'apprentissage, Annexe 1 : Les engagements de la CHS en soutien à l'estimation, le suivi, l'évaluation et l'apprentissage.

Les estimations sont réalisées tout au long du cycle des programmes, et sont à réaliser avant même l'éruption de crises dans les zones à haut risque. **Les check-lists pour l'évaluation** dans les annexes de chacun des chapitres techniques de Sphère sont des ressources très utiles.

Différents types d'estimation au fil du temps

Les estimations pré-crise et les estimations axées sur l'élaboration

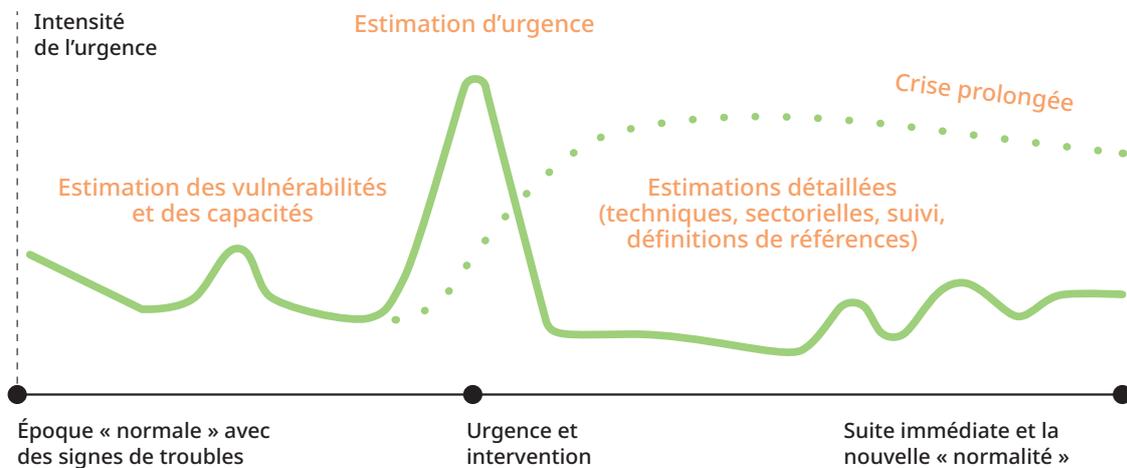
- Ces estimations sont indispensables à la création d'une base de référence pré-catastrophe en vue d'estimer l'impact de la catastrophe et d'identifier tout facteur pouvant contribuer à la vulnérabilité.
- Il y a lieu de réaliser une estimation de la vulnérabilité et des capacités (EVC). Une EVC permet d'identifier les priorités locales et de prendre des mesures adaptées pour réduire les risques de catastrophe et de participer à la conception et l'élaboration de programmes qui se soutiennent mutuellement et sont adaptés aux besoins des personnes concernées de plus près.
- Les événements qui sont des signaux d'avertissements d'urgences imminentes doivent déclencher une EVC.

Estimations d'urgence

- Elles incluent les besoins prioritaires, les capacités et les contextes opérationnels ➤ voir *les considérations relatives à l'inclusion et le contexte dans le chapitre Qu'est-ce que Sphère ?*

⁸ Pour consulter des méthodes d'estimation, voir *The Good Enough Guide to Needs Assessment* et l'outil d'évaluation multisectorielle initiale rapide MIRA du CPI.

DIFFÉRENTES ESTIMATIONS AU FIL DU TEMPS



Source : Illustration de Jim Good

- Ces estimations sont généralement réalisées au cours des premières heures suivant une catastrophe, et doivent être coordonnées et partagées avec les agences concernées, les gouvernements et les populations touchées ➤ voir *Engagement 1 de la CHS : AC 1.1 et Charte humanitaire paragraphe 12*⁹.
- Elles doivent commencer en s'appuyant essentiellement sur des données secondaires de diverses sources¹⁰, dont des informations préalables à la catastrophe sur la capacité humanitaire locale, la population affectée et au-delà, le contexte et autres facteurs préexistants qui peuvent potentiellement augmenter la susceptibilité de la population aux catastrophes ➤ voir *Engagement 1 de la CHS : AC 1.2 : Note d'orientation*.
- Vous devrez ensuite décider si la collecte de données primaires est nécessaire, et notamment par l'observation directe, les discussions de groupe, les sondages et les discussions avec autant de différents groupes et populations que possible ➤ voir *Engagement 1 de la CHS : NO*¹¹.

Estimations améliorées ou axées sur les programmes

- Ces estimations servent dans les situations d'urgences évolutives ou chroniques, ainsi que pour les programmes à plus long terme et les améliorations (techniques/sectorielles) apportées aux programmes. Tout le manuel Sphère est directement applicable à ces types d'estimations.
- Elles font suite aux estimations d'urgence, selon ce que permettent l'environnement, le temps et les ressources de fonctionnement. Elles doivent être entreprises dès que possible (dès les premiers jours ou semaines de l'urgence) ➤ voir *Engagement 1 de la CHS : NO*.
- Elles doivent approfondir (mais non répéter) les conclusions des précédentes estimations, combler les lacunes en termes d'information et en collecter de nouvelles, si cela se révèle nécessaire pour la conception des programmes, pour mesurer les résultats des programmes ou à des fins de plaidoyer ➤ *Standard 1.2 sur les évaluations de la sécurité alimentaire et de la situation nutritionnelle : Notre d'orientation : Étendue de l'analyse*.

9 Estimation d'urgence ; par exemple l'outil *Évaluation multisectorielle initiale rapide (MIRA)* du CPI.

10 Ces sources peuvent être des ministères, des universités ou centres de recherche, des organisations communautaires et des agences humanitaires locales et internationales présentes sur place avant la catastrophe. D'autres sources importantes à ne pas négliger : les initiatives de préparation aux catastrophes et d'alerte précoce, et les nouvelles avancées au niveau des plateformes de collecte de données sur téléphones portables et Internet (CS3 GN1).

11 Pour des détails sur la manière de mettre en pratique ces approches, consulter *ECB/ACAPS 2012*.

- Ces estimations se déroulent directement sur le terrain et avec l'engagement de la communauté, et se centrent sur les vulnérabilités et les capacités, ainsi que sur les besoins.
- Elles peuvent grandement varier en termes de rapidité, de méthodologie et d'application, selon le secteur.
- Elles doivent être coordonnées avec d'autres estimations¹².
- L'orientation fournie par le manuel Sphère est utile pour ces estimations.



Les informations des estimations initiales proviennent souvent de satellites, photographies aériennes ou de drones. Une fois les personnes arrivées sur le terrain et le contact établi, les expert-e-s techniques et leurs équipes qualifiées procèdent à un large éventail d'estimations spécialisées. Du temps et des efforts de planification sont nécessaires à leur bonne organisation et mise en œuvre.

Ces estimations spécialisées peuvent inclure : les sondages sur la nutrition, les sondages sur l'éducation, les dépistages de santé, les sondages épidémiologiques en santé publique, les sondages sur l'habitat et les sondages sur l'utilisation de l'eau. Consultez les check-lists pour l'évaluation du manuel Sphère et autres manuels de standards humanitaires, le cas échéant.

Les éléments des estimations à prendre en compte, d'après la Norme humanitaire fondamentale

Préparation

Confirmez, validez et référencez autant de sources que possible, en notant la source des données et le niveau de ventilation ➤ voir *Engagement 1 de la CHS : NO*. Précisez vos objectifs et méthodes, à l'aide d'un mélange de méthodes quantitatives et qualitatives adaptées au contexte ➤ voir *Engagement 1 de la CHS : NO et Engagement 7 de la CHS : NO*.

Recours aux capacités locales

Estimez la capacité et les prévisions de la communauté et de l'État, à faire face et à se relever de la catastrophe. Il est important ici de comprendre l'importance de faire participer et d'engager les communautés et personnes affectées par la crise à toutes les étapes du travail ➤ voir *Engagement 1 de la CHS : NO et Engagement 4 de la CHS : AC 4.3*.

Équipes d'estimation

Une équipe d'estimation efficace doit se composer de femmes et d'hommes, de généralistes et de spécialistes. Elle doit être compétente en collecte de données sensibles au genre et à la communication avec les enfants, connaître les langues et localités, et savoir communiquer de manière culturellement acceptable. Les systèmes de ressources humaines doivent être suffisamment flexibles pour recruter et déployer rapidement les équipes d'estimation ➤ voir *Engagement 1 de la CHS : Note d'orientation*.

Coordination

La coordination est importante pour éviter de surcharger les communautés avec de multiples estimations. Les estimations conjointes et les résultats doivent être partagés avec les agences concernées, les gouvernements et les populations touchées ➤ voir *Engagement 1 de la CHS : AC 1.1*. Tous doivent prendre part à tout système du gouvernement ou du CPI mis sur pied pour coordonner les estimations. En l'absence de tels systèmes, les agences doivent composer des groupes ou tenir des réunions sectorielles au courant des plans d'estimation prévus, afin de mettre en place une coordination bilatérale avec d'autres agences actives sur les mêmes lieux ou dans les mêmes secteurs. Il est préférable de travailler par le biais des gouvernements locaux ou nationaux, lorsque cela est à la fois possible et adapté.

Inclusivité et vulnérabilité

Des efforts particuliers sont nécessaires pour veiller à l'inclusion des personnes vulnérables et difficiles d'accès, en prenant en compte les facteurs sociaux et contextuels qui contribuent à la vulnérabilité. Les politiques doivent être au fait de la diversité des populations touchées par la crise, et notamment des personnes désavantagées ou marginalisées.

¹² Et par exemple avec l'approche MIRA du CPI.

PROBLÉMATIQUES FAVORISANT LA VULNÉRABILITÉ

PROBLÉMATIQUE	GROUPES POSSIBLEMENT TOUCHÉS
Discrimination/marginalisation	Femmes et filles, personnes séropositives
Isolement social	Personnes âgées ou en situation de handicap
Dégradation de l'environnement	Personnes vivant sur des terres marginales
Variabilité climatique	Personnes vivant dans les régions côtières
Pauvreté	Groupes à faible revenu
Manque de régimes fonciers	Communautés déplacées, résident-e-s de bidonvilles
Origine ethnique, classe sociale ou caste	Groupes minoritaires
Affiliation religieuse ou politique	Groupes minoritaires

Ventilation des données de population

Bien que la ventilation détaillée puisse être impossible à réaliser dès le début, tentez d'opérer une distribution minimale initiale par sexe, âge et handicap ➤ voir le tableau de ventilation dans le chapitre *Qu'est-ce que Sphère ?* La ventilation permet d'analyser les besoins de différents groupes, en prenant en compte la vulnérabilité sur la base des risques auxquels différents groupes et individus font face dans le contexte de facteurs sociaux et économiques élargis ➤ voir *Engagement 1 de la CHS : AC 1.2, RO 1.5 et NO, et Engagement 4 de la CHS : AC 4.3*. Les zones et personnes exclues doivent faire l'objet d'une mention spéciale dans le rapport d'estimation et d'une nouvelle visite dès que possible ➤ voir *Engagement 2 de la CHS : AC 2.1 et NO*.

Consultation

Écoutez un large éventail de personnes afin de parvenir à une estimation la plus représentative possible ➤ voir *Engagement 1 de la CHS : AC 1.2*. Reconnaissez et identifiez toute limite, s'il n'est pas possible d'estimer et répondre aux besoins d'un secteur ou d'un groupe de personnes donné, y compris les lieux difficiles à atteindre, et communiquez ces besoins non satisfaits aux organisations disposant du savoir-faire ou de la mission technique pertinents, ou menez un plaidoyer en faveur de la réponse à ces besoins ➤ voir *Engagement 2 de la CHS : AC 2.1 et 2.3*.

Préoccupations relatives à la sécurité

Incluez toute préoccupation relative à la sécurité des populations touchées par la catastrophe et des populations hôtes dans l'analyse du contexte. Ceci ne doit pas se limiter à la violence ou la menace de violence, mais bien également inclure la présence de « toute menace de violence et toutes formes de coercition et de déni de subsistance ou des droits fondamentaux de l'homme » ➤ voir *Engagement 1 de la CHS : AC 1.1, Engagement 4 de la CHS et PP3*.

Questions en lien avec la protection

Les Principes de protection fournissent une orientation visant à s'assurer que les estimations incluent les questions en lien avec la protection, et que le processus d'estimation lui-même ne compromette pas les besoins de protection des populations touchées par une crise.

Les estimations doivent inclure des questions portant sur les droits, afin de constituer une base pour des activités de protection ultérieures, et notamment d'actions de plaidoyer en faveur des droits des personnes et groupes affectés auprès des autorités et acteur-trice-s concerné-e-s. Il est cependant important de se rappeler que les informations collectées dans le cadre des estimations peuvent être hautement sensibles et doivent être protégées. Il peut s'agir, sans s'y limiter, du statut de réfugié-e et de données

officielles d'enregistrement, d'affiliation politique ou religieuse, de l'orientation sexuelle et de questions sensibles pour la protection (violence sexuelle et basée sur le genre).

Enregistrer le « statut illégal » de migrant-e-s peut, dans certains pays, les exposer à la déportation ou l'incarcération, voire pire. Les données sur les personnes rapportant des abus sexuels sont hautement confidentielles et peuvent exposer ces personnes à des risques accrus, si la communauté vient à l'apprendre. Les programmes pour les personnes LGBTQI peuvent être essentiels pour les aider à faire valoir leurs droits. Mais, là encore, dans de nombreuses situations la divulgation de ces informations peut entraîner des abus, la détention et même la mort.

Le personnel qui manipule des données sensibles doit être formé et seules les données nécessaires aux programmes doivent être collectées. Ces données doivent être protégées si elles sont sensibles, et détruites dès qu'elles ne sont plus nécessaires. Négliger des aspects de la protection peut avoir des implications pour l'estimation initiale et les suivantes.



ÉTAPE 4 : ANALYSE

L'analyse est le processus consistant à transformer les données collectées pendant une estimation en informations utiles pour la prise de décision. Les étapes suivantes doivent être suivies :

- Confirmez et validez autant de vos données que possible, en notant la source des données et le niveau de ventilation ➤ voir *Engagement 1 de la CHS : NO*.
- Servez-vous des check-lists sectorielles pour l'évaluation pendant la phase d'analyse, afin de renforcer la cohérence et l'accessibilité des données pour d'autres agences, pour veiller à ce que tous les secteurs clés aient été examinés et pour réduire les biais organisationnels ou individuels ➤ voir *Engagement 1 de la CHS : Note d'orientation* ➤ voir *Annexe 1 de chaque chapitre technique du manuel Sphère*.
- Analysez et interprétez les données de population ventilées (voir précédemment : Les éléments des estimations à prendre en compte, d'après la Norme humanitaire fondamentale). Cette base est indispensable pour l'utilisation des standards en contexte, car elle indique qui sont les personnes les plus touchées, qui est en mesure d'avoir accès à l'aide et où davantage d'efforts sont nécessaires pour atteindre les populations à risque ➤ voir *Engagement 1 de la CHS*.



ÉTAPE 5 : ÉCHANGE

L'Engagement 6 de la CHS : AC 6.4 affirme : « Échanger les informations nécessaires avec les partenaires, les groupes de coordination et tout autre secteur compétent par des moyens de communication adaptés ». Échanger les estimations aide les autres agences humanitaires dans leur travail, contribue à la base générale de données de référence disponibles pour la communauté humanitaire et accroît la transparence de l'intervention. Les informations doivent également être échangées avec les populations « estimées », qui ont un droit à une information précise et à jour sur les actions menées en leur nom, à l'aide d'un langage adapté et d'un éventail de supports, rendant l'information accessible ➤ voir *Engagement 6 de la CHS : AC 6.4* et *Engagement 4 de la CHS : RO 4.5, 4.7 et NO*.

Évaluations initiales conjointes et coordonnées des besoins

Évaluations initiales coordonnées

Une évaluation initiale coordonnée est « prévue et menée en partenariat avec d'autres acteurs humanitaires, et inclut des estimations menées par une seule agence, harmonisées, ainsi que des estimations conjointes au sein d'un groupe/secteur ou entre plusieurs d'entre eux ¹³ ». ➤ *L'Operational Guidance for Coordinated Assessments in Humanitarian Crises* du CPI appelle à la mise en œuvre d'une évaluation conjointe au cours des deux premières phases d'une urgence, et à la coordination d'estimations d'agences ou de groupes approfondies.

Engagement 6 de la CHS : AC 6.1 : Les acteur-trice-s humanitaires doivent collaborer pour optimiser la capacité des communautés, gouvernements hôtes, bailleurs de fonds, secteur privé et organisations humanitaires (locales, nationales et internationales) au niveau de différents mandats et savoir-faire. Ils et elles doivent également suggérer et mener des estimations, formations et évaluations conjointes au sein des organisations et d'autres parties prenantes, pour veiller à adopter une approche plus cohérente.

La collecte et l'analyse de données et d'informations ont des conséquences sur les vies et moyens d'existence des personnes. Il est important de comprendre l'impact des évaluations initiales conjointes des besoins sur les personnes, et de veiller à ce que l'analyse qui en découle soit à la fois crédible et utile. Enfin, les évaluations initiales des besoins doivent être réalisées dans le respect des personnes que vous voulez aider. C'est à cette fin que douze principes ont été rédigés pour une éthique de l'évaluation initiale des besoins (➤ *12 Grand Bargain Principles for Coordinated Needs Assessment Ethos*¹⁴). Ils définissent les valeurs, les principes et le comportement éthique au cœur des évaluations initiales et des analyses coordonnées des besoins dans les situations humanitaires. Ils représentent les principales valeurs sur lesquelles s'accordent les organisations au niveau mondial, dont le Code de conduite et la Charte humanitaire de Sphère (le texte est disponible en anglais à l'Annexe 1 sur les estimations).

Évaluations initiales conjointes des besoins

Les évaluations initiales conjointes des besoins (ECB) sont de plus en plus utilisées. L'outil le plus courant pour les ECB est l'outil d'évaluation multisectorielle initiale rapide (MIRA) élaboré par le groupe de travail du CPI. Si un format courant d'estimation interagences a été élaboré avant une catastrophe ou décidé au cours d'une intervention, les agences doivent y avoir recours (et mettre en œuvre les processus connexes).

Les indicateurs et check-lists pour l'évaluation de Sphère facilitent les estimations conjointes, car elles reflètent les bonnes pratiques acceptées dans le monde. Lorsqu'il n'est pas possible de mener des estimations multisectorielles dans un premier temps, les agences doivent porter une attention particulière aux liens avec les autres secteurs, à la protection et aux estimations transversales ➤ voir *Engagement 1 de la CHS : NO*.

Annexe 1 :

Principes du « Grand Bargain » pour une éthique de l'évaluation initiale et coordonnée des besoins

Ce document a pour objet de définir les valeurs, les principes et le comportement éthique au centre du travail des évaluations et analyses coordonnées des besoins dans les situations humanitaires. Ils représentent les principales valeurs sur lesquelles s'accordent les organisations au niveau mondial, dont le Code de conduite et la Charte humanitaire de Sphère. Ils sont mis en œuvre aux niveaux opérationnel, régional et mondial.

- 1. Centrée sur les personnes et inclusive**
Les activités d'évaluation initiale des besoins sont guidées par les intérêts et le bien-être de la population qui, dans la mesure du possible, est invitée à participer et est incluse ou représentée à toutes les étapes significatives de l'évaluation, de la collecte des données à leur analyse [voir Engagement 1 de la CHS : RO 1.4 et Engagement 4 de la CHS : AC 4.3.](#)
- 2. Ne pas nuire**
Une évaluation initiale des besoins n'entraîne aucun dommage pour les populations affectées, les personnes procédant à la collecte des données ni aucun autre membre du personnel ou individu contribuant à l'exercice. Elle ne limite pas non plus l'espace humanitaire pour les acteur-trice-s prenant part à l'évaluation ou à l'intervention entière [voir PP1 et Engagement 3 de la CHS : NO.](#)
- 3. Impartialité**
Toutes les estimations sont menées de manière impartiale, tout en identifiant et minimisant les biais et évitant toute conclusion pré-identifiée [voir Engagement 1 de la CHS : NO.](#)
- 4. Compétence et capacité**
Les acteur-trice-s qui prennent part à des activités d'estimation sont responsables de veiller à ce que celles-ci soient menées et orientées par du personnel au sein d'une équipe pluridisciplinaire, disposant des compétences prérequis pour les évaluations initiales des besoins et la gestion des données ou relatives aux thématiques objet de l'estimation [voir Engagement 1 de la CHS : RO 1.6 et NO.](#)
- 5. Clarté des objectifs**
Les estimations sont conçues pour éclairer des décisions portant sur une intervention donnée, et cherchent à répondre aux besoins humanitaires clairement identifiés de populations touchées par une crise, tout en permettant un relèvement précoce et prévenant de nouveaux risques [voir Engagement 1 de la CHS : AC 2.1.](#)
- 6. Coordination et minimisation des données**
L'ensemble des acteur-trice-s réalisant des activités d'évaluation initiale s'engagent à coordonner leurs estimations, promouvoir une vision commune des besoins et des priorités, veiller à la compatibilité, la qualité et la comparabilité, et à éviter les estimations superflues [voir Engagement 1 de la CHS : AC 1.1.](#)
- 7. Standards techniques minimums**
Toutes les estimations respectent les standards techniques minimums adaptés au contexte et aux objectifs de l'estimation [voir les Common Operational Dataset du CPI et les standards Sphère.](#)
- 8. Consentement éclairé, confidentialité et sécurité des données**
Les personnes fournissant des informations dans le cadre d'une évaluation initiale des besoins doivent donner leur accord, en toute connaissance de cause, sur la manière dont les informations fournies seront utilisées, comment elles seront traitées et qui y aura accès [voir Engagement 3 de la CHS : RO 3.8 et Engagement 4 de la CHS : NO.](#)

9. Transparence

Une explication claire de la méthodologie de l'estimation, des outils et des approches doit être disponible. Elle devra inclure les suppositions, les inquiétudes relatives à la qualité/aux sources des données et à leurs limites ➤ voir *Engagement 4 de la CHS : NO*.

10. Réalisation d'analyses conjointes

Les acteur-trice-s mettant en œuvre des évaluations initiales coordonnées des besoins (multisectorielles et propres à un secteur) s'engagent à concevoir des instruments de collecte des données et à coordonner les estimations afin de permettre des analyses conjointes ➤ voir *Engagement 1 de la CHS : AC 1.1 et Engagement 6 de la CHS : AC 6.1*.

11. Documentation et résolution d'interprétations alternatives ou divergentes

Au cours d'une évaluation initiale conjointe des besoins et du processus d'analyse, les interprétations alternatives et divergentes des données probantes partagées sont documentées et résolues ➤ voir *Engagement 1 de la CHS : AC 1.1*.

12. Échange des résultats (données et analyses ouvertes)

Les organisations s'engagent à la production de données ouvertes et à la transparence, en évitant toutefois les risques de réidentification de données personnelles et de nuire ➤ voir *PP1, Engagement 1 de la CHS : NO et Engagement 3 de la CHS : NO*.

Annexe 2 :

Étude de cas : Évaluation initiale conjointe rapide des besoins dans les gouvernorats du Nord du Yémen

CONTEXTE HISTORIQUE

Le conflit au Yémen a lieu entre les Houthis d'un côté et l'armée yéménite et les combattants tribaux soutenus par le gouvernement de l'autre. Dans le gouvernorat de Saada, le conflit a entraîné des vagues successives de déplacement. En 2011, les Houthis ont pris la ville de Saada, entraînant le déplacement de 15 000 personnes qui souffraient déjà de pauvreté, d'insécurité alimentaire et de ressources limitées.

L'objectif de *l'estimation conjointe rapide dans les gouvernorats du Nord du Yémen* était d'analyser les besoins humanitaires, d'identifier une intervention collaborative et de veiller à la synergie du ciblage, de l'intervention et de l'approche.

Les deux tableaux suivants présentent des manières concrètes d'aborder l'Engagement 1 de la CHS et le Standard 1.1 sur l'évaluation de la SAN.

RESPECT DE L'ENGAGEMENT 1 DE LA CHS

Engagement 1 de la CHS : Les communautés et les personnes affectées par la crise reçoivent une aide adaptée à leurs besoins.

Critère de qualité : L'intervention humanitaire est adaptée et pertinente.

INDICATEURS DE PERFORMANCE	ACTIONS CLÉS ET RESPONSABILITÉS ORGANISATIONNELLES	CONFORMITÉ
1. Les communautés et personnes affectées par la crises considèrent que l'intervention prend en compte leurs besoins, culture et préférences spécifiques.	AC 1.1 : Procéder de manière continue à une analyse objective et systématique du contexte et des parties prenantes.	<p>Une évaluation initiale conjointe des besoins (ECB – composée d'enquêtes de sources primaires, d'une consultation approfondie avec les parties prenantes, de discussions de groupes de la communauté avec les populations affectées et d'une analyse conjointe) a été menée dans les quatre gouvernorats du Nord, touchés par la crise du déplacement interne des populations.</p> <p>Elle a été élaborée à partir de données de référence de base et de l'expérience tirée d'autres estimations.</p> <p>L'équipe de l'estimation a reçu comme instruction de respecter la dignité et la culture des participant-e-s et de leur fournir des informations sur l'activité en cours.</p>

Engagement 1 de la CHS : Les communautés et les personnes affectées par la crise reçoivent une aide adaptée à leurs besoins.

Critère de qualité : L'intervention humanitaire est adaptée et pertinente.

2. Elle a été élaborée à partir de données de référence de base et de l'expérience tirée d'autres estimations.

3. L'équipe de l'estimation a reçu comme instruction de respecter la dignité et la culture des participant-e-s et de leur fournir des informations sur l'activité en cours.

AC 1.2 : Concevoir et mettre en œuvre des programmes appropriés, fondés sur une évaluation initiale impartiale des besoins et des risques, ainsi que sur une bonne compréhension des vulnérabilités et des capacités des différents groupes.

RO 1.6 : Des processus sont mis en place pour garantir une analyse régulière et adéquate du contexte.

L'ECB a inclus 46 entretiens communautaires ou discussions de groupe de la communauté (50 % hommes, 50 % femmes) et 96 entretiens avec des informateurs clés, dont 50 entretiens avec des parties prenantes.

Le groupe cible incluait, non seulement des PDI, mais différentes catégories de « personnes touchées par le conflit », dont des PDI vulnérables, des PDI rapatriées, d'autres populations touchées par le conflit et des communautés hôtes.

Quatorze leaders d'équipes d'estimation ont été formé-e-s par ACAPS, puis ont ensuite mené ces mêmes formations avec leurs équipes d'estimation.

CONFORMITÉ AVEC LE STANDARD 1.1 SUR L'ÉVALUATION DE LA SAN

Standard 1.1 sur les évaluations de la sécurité alimentaire et de la situation nutritionnelle :

Lorsque la population court un risque d'insécurité alimentaire, des évaluations sont réalisées afin de comprendre le degré et l'étendue de l'insécurité alimentaire, de recenser les personnes les plus touchées et de définir l'intervention la plus appropriée.

Indicateur clé : Des protocoles standardisés sont utilisés pour analyser la sécurité alimentaire, les moyens d'existence et les stratégies d'adaptation.

Mesure : Pourcentage de rapports analytiques qui synthétisent les conclusions, et notamment la méthodologie des estimations et les contraintes subies

ACTIONS CLÉS

CONFORMITÉ

1. Recueillir et analyser les informations sur la sécurité alimentaire au début de la crise et pendant la crise.

- Comprend une analyse des enjeux fondamentaux liés à la sécurité alimentaire, comme la dégradation de l'environnement, la sécurité et l'accès aux marchés.

Recherche documentaire dans les précédentes enquêtes sur la sécurité alimentaire et les groupes et régions vulnérables.

Données ventilées par famille, homme/femme et gouvernorat.

Besoins en lien avec la sécurité alimentaire identifiés au cours des discussions de groupe et enquêtes auprès des ménages (100 hommes et 80 femmes), avec un accent mis sur l'inclusion des segments vulnérables de la région

2. Analyser l'effet de la sécurité alimentaire sur l'état nutritionnel de la population touchée.

Estimation de l'effet découlant de la sécurité alimentaire, en remarquant « les faibles portions et nombre réduit des repas quotidiens, le jeûne et l'emprunt de nourriture ou l'achat à crédit ».

3. Identifier les interventions possibles pouvant aider à sauver des vies et protéger et favoriser les moyens d'existence.

- Inclure des évaluations du marché et des capacités du gouvernement et d'autres acteurs pour répondre aux besoins.

Des recommandations relatives à des activités d'intervention possibles ont été données, dont : « Élargir le ciblage actuel pour inclure toutes les familles vulnérables, par la mise à jour de la liste des bénéficiaires du Filet de sécurité du gouvernement. Procéder à des transferts monétaires dans les régions où la nourriture est disponible, mais moins accessible à cause du faible pouvoir d'achat. Mettre en place un système de suivi de la sécurité alimentaire. Défendre les besoins des rapatrié-e-s. »

4. Analyser les ressources et méthodes disponibles pour la cuisine, notamment le type de poêles et de combustibles, ainsi que la disponibilité de casseroles et d'ustensiles.

- Prêter attention aux droits et aux besoins de protection de femmes et des filles qui sont généralement responsables de la collecte du combustible et de la préparation des repas.

Les questions de l'estimation incluaient : « Quels articles et quelles quantités sont requis pour ces personnes au cours des trois prochains mois ? »

3

Le suivi

Comment inclure les principes, standards et indicateurs de Sphère dans les processus de suivi

Le contenu du présent chapitre est neutre, en ce qu'il ne suggère pas de version standardisée, d'outil ou de format précis pour le suivi.

Ce chapitre vous présente :

- la manière de suivre les résultats d'interventions à l'aide des indicateurs de Sphère ;
- la manière d'adapter un programme en fonction des résultats d'un suivi ; et
- les chapitres dans lesquels trouver les questions sur le suivi dans le manuel Sphère.

Qu'est-ce que le suivi ?

Le suivi est un processus interne et continu de collecte de données. Il sert à comparer les intentions et les résultats, en mesurant les progrès en regard des objectifs du projet. Il mesure également l'influence du programme sur les personnes et les contextes, et suit la mise en œuvre des systèmes et processus des agences.

Le suivi permet aux responsables des décisions de répondre aux retours d'information des communautés et d'identifier l'émergence de problèmes et de tendances.

Il oriente la révision des projets, vérifie le ciblage des critères et confirme que l'aide atteint bien les personnes destinataires. Les données de suivi doivent être ventilées selon différents groupes – femmes, hommes, garçons et filles et autres – selon le cas.

Comment le manuel Sphère soutient-il le suivi ?

Le manuel Sphère peut servir à soutenir le suivi tout au long du cycle du projet. Les standards Sphère offrent un langage commun au moment de réaliser le suivi des activités de l'intervention.

Le manuel contient de nombreuses orientations utiles en lien avec le suivi, et toutes les sections du manuel contiennent des activités relatives au suivi. Pour consulter des questions de réflexion en lien avec les actions clés et les responsabilités organisationnelles de la CHS [voir le manuel Sphère en ligne : Annexe à la CHS](#). Ces questions peuvent servir de support à la conception des programmes ou d'outil pour réviser un projet, une intervention ou une politique.

Conseils pratiques

- Atteignez des cibles d'indicateurs adaptées et pertinentes ou tendez vers des cibles d'indicateurs de Sphère tout en expliquant les écarts.
- Promouvez les standards et indicateurs de Sphère en interne, auprès des partenaires et au sein des mécanismes de coordination.
- Adaptez les programmes en fonction des résultats des suivis.



Il faut à la fois de la réflexion et de l'ambition dans la mise en œuvre des standards Sphère. Atteindre les standards peut signifier parvenir à des cibles d'indicateur sur la durée, et de manière alternative.

L'Engagement 7 de la CHS affirme : « Les communautés et les personnes affectées par la crise sont en droit d'attendre une aide en constante amélioration, grâce à la réflexion des organisations et aux enseignements tirés de leurs expériences. » Cet engagement souligne l'importance de s'appuyer sur les apprentissages et les expériences préalables au moment de la conception de programmes.

Suivre les résultats des interventions

L'Engagement 7 de la CHS affirme que les systèmes de suivi doivent être simples et accessibles. Les informations issues du suivi doivent être représentatives de différents groupes, clairement articuler qui a profité des programmes précédents et qui n'en a pas bénéficié. Elles soulignent également l'importance de souligner les échecs ainsi que les réussites.

Le suivi a pour but de mieux comprendre les activités humanitaires et, en fin de compte, d'améliorer les résultats pour les populations touchées par les catastrophes. Ceci signifie que l'action humanitaire doit être conçue explicitement pour prendre en compte et réagir aux données de suivi.

Pour suivre les résultats d'un projet, les praticien-ne-s doivent mesurer les changements au niveau d'un indicateur, et ces changements doivent être attribués aux activités du projet, en tout ou en partie. Ceci signifie que vous devez connaître la

valeur initiale de l'indicateur, et que la logique du programme est suffisamment solide pour que vous ayez confiance dans le fait que le changement observé a été causé, dans une certaine mesure, par l'intervention du programme. Ceci requiert également que vous ayez confiance dans la qualité des données que vous avez collectées.

Il est à noter qu'il peut se révéler inadapté d'essayer de mesurer l'effet d'une intervention au cours des premières étapes d'une intervention humanitaire, et particulièrement lors d'urgences déclenchées rapidement. Cela peut, cependant, être adapté dans d'autres situations. Des efforts doivent néanmoins toujours être déployés pour mesurer les résultats.

Les standards minimums de Sphère incluent souvent une orientation quantitative ou des cibles au sein de notes d'orientation ou dans les annexes de chacun des chapitres du manuel. Les indicateurs des résultats peuvent être exprimés en termes qualitatifs ou quantitatifs.

INDICATEURS DE RÉSULTATS QUALITATIFS ET QUANTITATIFS DANS LE MANUEL SPHÈRE

	EXEMPLE D'INDICATEUR QUALITATIF DE RÉSULTATS	EXEMPLE D'INDICATEUR QUANTITATIF DE RÉSULTATS
Standard minimum	<p>Standard 3.1 sur la gestion des excréments : Un environnement sans excréments humains.</p> <p>Tous les excréments sont confinés de façon sûre sur le site afin d'éviter la contamination de l'environnement naturel et des espaces de vie, d'apprentissage, de travail et de vie commune.</p>	<p>Standard 2.2.2 sur la santé infantile : Prise en charge des maladies chez le nouveau-né et l'enfant</p> <p>Les enfants ont accès aux soins de santé prioritaires qui permettent de lutter contre les principales causes de morbidité et de mortalité chez les nouveau-nés et les enfants.</p>
Indicateur clé	Il n'y a pas d'excréments humains dans l'environnement dans lequel les gens vivent, apprennent et travaillent.	Traitement antipaludisme efficace fourni dès que possible à tous les enfants âgés de moins de 5 ans souffrant de paludisme.
Mesures sous-jacentes (à suivre)	<ul style="list-style-type: none"> Utiliser des zones de défécation ou des toilettes. Les parents et aidants lavent correctement le linge, de manière à assurer l'élimination sans danger des excréments des enfants. 	Proportion d'enfants traités dans un délai de 24 heures après l'apparition des symptômes.

Remarque : Le suivi des résultats doit inclure le suivi des **niveaux de satisfaction au sein de la population cible, des organisations partenaires** et autres parties prenantes. Ceci apporte des points de vue différents, plutôt que de tout considérer selon la perspective des réalisateurs du projet. Cet aspect peut être mis en lien avec d'autres processus de redevabilité, tels que les **Engagements 4 et 5 de la CHS**.

CIBLES QUANTITATIVES DÉCRITES DANS LES NOTES D'ORIENTATION DE SPHÈRE

Standard minimum	Standard 6.1 sur l'aide alimentaire : Besoins nutritionnels généraux Les besoins nutritionnels des personnes affectées, notamment les plus vulnérables, sont satisfaits.
Indicateur clé	Pourcentage de ménages ciblés dont les besoins énergétiques alimentaires minimums et les apports journaliers recommandés en micronutriments sont satisfaits
Mesures sous-jacentes à suivre	2 100 kcal par personne et par jour avec 10 à 12 pour cent de l'énergie totale fournie par des protéines et 17 pour cent par des matières grasses

Mécanismes de gestion des plaintes

Une autre manière de suivre les résultats et d'assurer la redevabilité est le recours aux mécanismes de retour d'information et de gestion des plaintes.

Les populations affectées par des crises disposent de manières pour faire part de préoccupations relatives à l'aide qu'elles reçoivent et au comportement des organisations d'aide et de leur personnel. Ce processus doit inclure les programmes, l'exploitation et les abus sexuels et d'autres formes d'abus de pouvoir. Ceci se fait communément par l'intermédiaire de boîtes à plaintes, lignes d'appel, sessions d'écoute et entretiens de sortie. La mise en place de mécanismes de gestion des plaintes est prévue dans **l'Engagement 5 de la CHS : Les communautés et les personnes affectées par la crise ont accès à des mécanismes sûrs et réactifs pour traiter leurs plaintes.**

Les mécanismes de gestion des plaintes doivent être :

- ^a **accessibles** : veillez à ce que les personnes âgées, femmes et filles, hommes et garçons, personnes handicapées ou autres personnes susceptibles d'être marginalisées aient leur mot à dire dans la conception et la mise en œuvre des systèmes de dépôt de plainte. Investissez du temps et des ressources dans la sensibilisation afin que les personnes affectées sachent comment et où déposer une plainte.
- **efficaces** : fournissez une réponse dans un délai donné, et veillez à ce que les plaignant-e-s sachent quand attendre votre réponse.
- **confidentiels** : assurez les personnes qu'elles peuvent toujours déposer une plainte confidentiellement et sans peur de représailles.
- **sûrs** : expliquez le processus de gestion des plaintes aux communautés et au personnel. Incluez des mécanismes, à la fois pour les questions sensibles (telles que celles en lien avec la corruption, l'exploitation et les abus sexuels, les fautes ou comportements graves) et celles non sensibles (en lien avec les critères de sélection, par exemple).

Exemple d'un mécanisme de gestion des plaintes dans le cadre d'un programme de transferts monétaires après le passage du cyclone Enawo

Le cyclone Enawo a frappé Madagascar en 2017, entraînant de très fortes inondations et des déplacements. Dans le cadre de l'intervention, la Croix-Rouge danoise, soutenue par la Société de la Croix-Rouge de Madagascar, a fourni des aides monétaires inconditionnelles pour couvrir les besoins essentiels des personnes vivant dans des habitats informels de la capitale Antananarivo. En réponse aux rumeurs, commentaires et plaintes au sein de la communauté, des mécanismes ont été mis en place pour veiller à ce que la communauté se sente à la fois écoutée et respectée :

- Des volontaires sur place ont été recruté-e-s pour faire des visites à domicile, au cours desquelles ils et elles ont collecté et partagé des informations, ont écouté les préoccupations, craintes et rumeurs des personnes et en ont discuté avec elles.
- Un service d'assistance a été mis sur pied pendant les distributions, pour répondre aux commentaires et aux plaintes. Les numéros de téléphone que les membres de la communauté pouvaient appeler pour obtenir davantage d'information étaient affichés et distribués pendant les activités de sensibilisation.
- Après la première distribution, un entretien de sortie, des discussions de groupe et un suivi post-distribution ont été menés, dans lesquels les habitant-e-s étaient invité-e-s à parler ouvertement de leur perception du projet, et notamment de leurs plaintes et craintes.

Source : *Community Engagement and Accountability in Cash Transfer Programming: A Best Practice Example from Madagascar*. FICR, 2018

Effets imprévus des programmes suivis

Le **Principe de protection 1** invite l'ensemble des acteur-trice-s humanitaires à « pren[dre] des mesures pour réduire l'ensemble des risques et la vulnérabilité des personnes, y compris les effets potentiellement négatifs des programmes d'aide humanitaire ». Les systèmes de suivi doivent envisager ces possibilités, et les systèmes de gestion être disposés à les reconnaître et y répondre.

La Charte humanitaire énonce explicitement le fait que l'action humanitaire peut avoir des effets complexes, et que certains peuvent être non désirés, néfastes, ou les deux à la fois. Le **paragraphe 9 de la Charte humanitaire** affirme : « Nous sommes conscients que les activités menées pour apporter une aide humanitaire peuvent parfois avoir des effets indésirables imprévus. En collaboration avec les communautés concernées et les autorités, nous cherchons à limiter au minimum les effets négatifs de l'action humanitaire sur les communautés locales ou sur l'environnement. »

De même, le **premier Principe de protection** enjoint les praticien-ne-s à éviter d'exposer les personnes à des dommages supplémentaires, du fait de leurs actions. L'Engagement 3 de la CHS reprend également ceci.

Résultats imprévus

Suite aux inondations dans le Sindh, Pakistan, en 2010, les organisations d'aide ont acheté du bambou aux entreprises aptes à répondre à d'importantes demandes. Ces entreprises ont acheté le bambou aux commerçants habituels pour la moitié du prix que les organisations d'aide leur versaient, à elles. Ceci signifie que seule la moitié du budget de l'aide a bénéficié aux populations touchées par les inondations¹⁵.

¹⁵ *Markets in crises: the implications for humanitarian action*. Levine, Simon, 2017. Disponible sur : www.odl.org/sites/odi.org.uk/files/resource-documents/11722.pdf

Adapter un programme selon les résultats du suivi

Se servir de l'orientation et des indicateurs de Sphère (CHS, notamment) aide les organisations à standardiser leurs activités et se coordonner entre elles.

L'Engagement 7 de la CHS : AC 7.2 souligne l'importance de l'apprentissage, l'innovation et la mise en application des changements à partir des résultats du suivi-évaluation, des retours d'information et des plaintes. Il insiste sur le recours à l'écoute attentive et autres approches participatives qualitatives et sur le partage et la discussion des apprentissages avec les communautés, en leur demandant ce qu'elles souhaiteraient faire différemment et comment renforcer leur pouvoir décisionnel.

- Suivre les données consiste à gérer de l'information, soit des informations opportunes et bien organisées qui peuvent être utilisées pour éclairer les décisions de gestion.
- Collecter l'information n'est pas suffisant : des efforts doivent être déployés pour la comprendre et, le cas échéant, y répondre.
- C'est en effet un gaspillage de ressources et des occasions ratées que de collecter des données si cela ne donne lieu à aucun processus ou aucun engagement à y réagir.

Le Tableau de suivi des indicateurs du Chapitre 1 : Le contexte (p.23) fournit un moyen à la fois simple et complet de suivre l'évolution des valeurs des principaux indicateurs tout au long du cycle du programme.

Dès qu'un indicateur correspond à un nombre de personnes, les valeurs doivent être ventilées par âge, genre et handicap, au minimum. Voir également le Chapitre 1 : Le contexte.

Les indicateurs suggéreront souvent seulement qu'un programme n'a pas produit les résultats escomptés. Ils n'expliqueront peut-être pas pourquoi. Il peut être nécessaire de mener une recherche ou analyse complémentaire avant de prendre une décision.

Outre progrès, la pertinence du programme doit également être suivie. Tout changement dans le contexte peut modifier la pertinence d'une intervention. **L'Engagement 1 de la CHS : AC 1.3** affirme :

« Adapter les programmes en fonction de l'évolution des besoins, des capacités et du contexte. »

- *Suivre la situation politique et adapter l'analyse et la sécurité des parties prenantes.*
- *Consulter régulièrement les données disponibles, notamment épidémiologiques, pour éclairer la prise continue de décisions et donner la priorité aux interventions destinées à sauver des vies.*
- *Rester suffisamment flexible pour repenser toute intervention à mesure que les besoins évoluent. S'assurer que les donateurs sont d'accord avec les changements apportés aux programmes selon le besoin »*

Suivre des thèmes transversaux

Les thèmes transversaux de l'action humanitaire sont principalement centrés sur les domaines d'intérêt de l'intervention suite à une catastrophe et sur la réponse aux vulnérabilités individuelles, groupales et générales. Tous les standards Sphère font référence à un certain nombre de ces thèmes, tel que cela est indiqué dans le chapitre d'introduction du manuel.

Selon le contexte et le type d'intervention, les données de suivi devraient être ventilées par groupes, en prenant en compte les enfants, le genre, les personnes vivant avec ou affectées par le VIH, les personnes âgées, les personnes en situation de handicap, les personnes LGBTQI, la santé mentale et le soutien psychosocial. En tant que minimum absolu, les données de suivi devraient être suffisamment détaillées pour permettre une ventilation par âge, genre et handicap, telles que détaillées dans l'Engagement 1 de la CHS : NO¹⁶. Voir également le Chapitre 1 : Le contexte.

¹⁶ Le degré de ventilation par âge varie selon le contexte et la nature de l'indicateur. Il n'y a pas non plus de tranches d'âge courantes qui s'appliquent à tous les secteurs et dans toutes les situations. Par exemple, pour certains indicateurs spécifiques de santé (p.400), l'âge peut être ventilé de manière plus fine, si possible : 0-11 mois, 1-4 ans, 5-14 ans, 15-49 ans, 50-59 ans, 60-69 ans, 70-79 ans et 80+ ans.

EXEMPLES DE VENTILATION DES DONNÉES DANS LES INDICATEURS CLÉS DE SPHÈRE

Standard minimum	Indicateur clé	Quoi mesurer	Ventilation
<p>Standard 3.2 sur la gestion des excréments : Accès et utilisation des toilettes</p> <p>Les personnes disposent de toilettes adéquates, appropriées et acceptables et peuvent y accéder rapidement et en toute sécurité à tout moment.</p>	<p>Nombre de toilettes partagées</p>	<p>Au minimum 1 pour 20 personnes</p> <p>Données ventilées utilisées</p>	<p>Âge, sexe, handicap</p>
<p>Le Standard 4 sur les abris et l'habitat : Les articles ménagers</p> <p>L'aide en matière d'articles ménagers contribue à la restauration et au maintien de la santé et de la dignité, de la sécurité, ainsi qu'à la réalisation des activités domestiques quotidiennes, au sein du domicile et autour de ce dernier.</p>	<p>Les personnes disposent de vêtements de qualité et appropriés en quantité suffisante</p> <p>Au moins deux ensembles de vêtements par personne, de la bonne taille et appropriés par rapport à la culture, à la saison et au climat, et adaptés aux besoins particuliers éventuels.</p>	<p>Disponibilité et nombre d'ensembles de vêtements appropriés</p>	<p>Âge, sexe</p>

Lorsque cela est adapté au contexte et à l'intervention du programme, les questions relatives au changement climatique et à l'environnement devraient être suivies, tel qu'indiqué dans le **Standard 7 sur les abris et l'habitat : Pérennité environnementale**. Un des indicateurs clés affirme : « Pourcentage des activités en matière d'abris et d'habitat ayant été précédées par une analyse environnementale ». Ceci implique que les valeurs de mesure sont spécifiquement adaptées à l'environnement. Par exemple : à l'analyse environnementale, la source des matériaux de construction et les mesures d'atténuation de l'érosion.

Sphère soutient le suivi des organisations en interne

Les organisations devraient disposer dans leur cycle d'apprentissage d'un examen des performances et d'un plan d'amélioration reposant tous deux sur des indicateurs mesurables et objectifs.

De nombreux indicateurs, actions clés et notes d'orientation de Sphère sont conçus pour soutenir ces processus de suivi en interne.

Ils incluent des mécanismes d'enregistrement des connaissances et expériences, qui sont ensuite mises à disposition de toute l'organisation. Le personnel a besoin de comprendre ses responsabilités en matière de suivi des progrès dans son travail et de la manière dont l'apprentissage peut contribuer à son développement professionnel ➤ voir *Engagement 7 de la CHS : AC 7.4*. Il est également important de suivre et rapporter les dépenses, en regard du budget, afin de veiller à ce que les objectifs des programmes soient atteints, et notamment les procédures d'atténuation des principaux risques de gestion financière ➤ voir *Engagement 9 de la CHS : AC 9.3*.

Quels seraient des exemples de questions de suivi des actions clés et des responsabilités organisationnelles de la CHS ?

Toutes les actions clés et responsabilités organisationnelles de la CHS peuvent aisément être reformulées en tant qu'indicateurs.

De plus, une série de questions de réflexion en lien avec le suivi des actions clés et responsabilités organisationnelles de la CHS peuvent servir à soutenir la conception des programmes ou d'outil pour réviser un projet, une intervention ou une politique ➤ voir *l'Aide à la réflexion pour le contrôle des actions clés et des responsabilités organisationnelles du manuel Sphère* en annexe du chapitre sur la Norme humanitaire fondamentale du manuel Sphère en ligne : <https://handbook.spherestandards.org/fr/sphere>.

Réagir aux données de suivi : Transferts monétaires inconditionnels aux Philippines

Grâce au suivi de la situation politique, le personnel du programme a décidé que la proximité entre la date de mise en œuvre du programme de transferts monétaires et celle des élections locales entraînait trop de confusion autour du but des transferts monétaires. De ce fait, le personnel du programme a multiplié les informations à propos de la neutralité politique de l'organisation dans la zone ciblée, et modifié le plan de suivi pour y privilégier les autodéclarations plutôt que l'implication d'unités du gouvernement local dans le suivi des groupes de la communauté répartis selon les moyens d'existence.

Source : CaLP Case Study Unconditional Cash Grants for Relief and Recovery in Rizal and Laguna, The Philippines (Post-Typhoon Ketsana). Oxfam GB, 2012

4

L'évaluation

Comment les principes, standards et indicateurs de Sphère sont inclus dans les processus d'évaluation et d'apprentissage.

Le contenu du présent chapitre est neutre, en ce qu'il ne suggère pas de version standardisée, d'outil ou de format.

Ce chapitre vous présente :

- la différence entre les apports, produits, résultats et impacts ;
- les différents types d'évaluation ; et
- la manière d'utiliser Sphère tout au long du processus d'évaluation.

Qu'est-ce que l'évaluation dans les crises humanitaires ?

Selon ALNAP¹⁷, l'évaluation est

« [L]'examen **systématique et objectif** de l'action humanitaire afin de déterminer la valeur ou la signification d'une activité, d'une politique ou d'un programme, cela dans le but de **tirer des leçons permettant d'améliorer la politique et la pratique, ainsi que d'augmenter la redevabilité** ».

Comment le manuel Sphère soutient-il les évaluations ?

Sphère fournit deux différents types d'orientation pour l'évaluation de l'action humanitaire

- Les aspects et processus internes, tels que les processus de programmes, les systèmes, les capacités et les performances. Ceux-ci sont aisément identifiables dans la Norme humanitaire fondamentale, mais également dans les chapitres techniques.
- Les aspects externes, tels que la mesure dans laquelle les standards humanitaires sont atteints. Procéder à des évaluations à l'aune des indicateurs Sphère permet d'avoir une compréhension plus coordonnée et englobante des besoins, lacunes et chevauchement dans l'intervention.

Ces deux aspects sont liés aux deux principaux objectifs de l'évaluation dans le champ de l'action humanitaire¹⁹.

a. Apprentissage : Processus par le biais duquel l'expérience et la réflexion entraînent des changements de comportement ou l'acquisition de nouvelles compétences. **L'Engagement 7 de la CHS** propose les informations suivantes :

- **AC 7.1** : « Utiliser l'apprentissage dérivé des expériences précédentes lors de la conception des programmes. »
- **RO 7.4** : « Des politiques d'évaluation et d'apprentissage sont en place et des moyens pour apprendre et améliorer les pratiques sont disponibles. »
- **RO 7.6** : « L'organisation contribue à l'apprentissage et à l'innovation de l'intervention humanitaire avec ses pairs et à l'échelle du secteur. »

b. Redevabilité : Moyen par lequel le pouvoir est utilisé de manière responsable. Il s'agit d'un processus tenant compte des points de vue des différentes parties prenantes, envers lesquelles nous sommes redevables, et en premier lieu les personnes concernées par l'autorité ou le pouvoir.

Sphère définit l'évaluation de manière semblable, en ces termes :

« **estimation épisodique de la performance, centrée sur les résultats (résultats et impacts), à la fois internes et externes. Les évaluations peuvent fournir des estimations de ce qui fonctionne et pourquoi, et souligner les résultats prévus et imprévus à des fins de redevabilité et d'apprentissage**¹⁸ ».

¹⁷ ALNAP : Guide d'évaluation de l'action humanitaire

¹⁸ Glossaire Sphère (en anglais) : <https://spherestandards.org/wp-content/uploads/Sphere-Glossary-2018.pdf>

¹⁹ ALNAP : Guide d'évaluation de l'action humanitaire

LA DIFFÉRENCE ENTRE APPORTS, PRODUITS, RÉSULTATS ET IMPACTS



Source : Norad (1999)

Conseils pratiques

- Atteignez des valeurs d'indicateurs adaptées et pertinentes ou tendez vers des indicateurs de Sphère tout en expliquant les écarts.
- Mesurez et analysez la performance et les résultats afin de renforcer la qualité, la redevabilité et l'apprentissage.
- Tirez des leçons des résultats des activités de suivi-évaluation, partagez-les avec d'autres acteur-trice-s humanitaires et intégrez-les dans des activités programmatiques à venir.
- Comprenez, partagez et résolvez les écarts au niveau de l'intervention, ainsi qu'à partir des retours d'information des parties prenantes, et en particulier les populations affectées (voir le Chapitre 3 : Le suivi : Mécanismes de gestion des plaintes).

Améliorer les activités humanitaires en réponse aux données et retours d'information représente l'apprentissage actif.



Il faut à la fois de la réflexion et de l'ambition dans la mise en œuvre des standards Sphère. Atteindre les standards peut signifier parvenir à des cibles d'indicateur sur la durée, et de manière alternative.

Quelques concepts clés de l'évaluation

La différence entre apports, produits, résultats et impacts

- **Apports** : Ressources financières, humaines et matérielles utilisées par l'action humanitaire.
- **Produits** : Produits, biens et services résultant des apports reçus et des activités menées par un acteur/une actrice ou un groupe d'acteur-trice-s. Un produit doit pouvoir être entièrement attribuable à un acteur/une actrice

ou groupe d'acteur-trice-s (des points d'eau, par exemple, fournis par une agence d'aide dans un camp pour personnes déplacées internes).

- **Résultats** : Changements ou transformations prévus ou imprévus dans les circonstances, dus directement ou indirectement à une intervention. Ils peuvent être désirés (positifs) ou non voulus (négatifs). Ils peuvent inclure des changements comportementaux (actions, relations, politiques, pratiques) de personnes, groupes, communautés, organisations, institutions ou autres acteur-trice-s sociaux. Ils ne sont qu'en partie attribuables à l'acteur-trice responsable de l'intervention (la manière dont les points d'eau récemment installés par une ONG sont utilisés, par exemple).
- **Impacts** : Envisagent les effets élargis des programmes – sociaux, économiques, techniques et environnementaux – sur les personnes (hommes et femmes), les groupes d'âge, les communautés et les institutions. Les impacts peuvent être prévus et imprévus, positifs et négatifs, macro (niveau du secteur) ou micro (ménage ou personne), à court ou long terme.

Quelques concepts clés de l'évaluation

La différence entre l'attribution et la contribution

Au moment d'évaluer l'action humanitaire, il est important de faire la distinction entre l'attribution et la contribution.

- **Attribution** : Lien causal entre des changements observés – ou attendus – et une intervention spécifique. Dans les interventions humanitaires complexes, il est rarement possible d'attribuer un résultat à une unique cause spécifique. Par exemple, une agence d'aide alimentaire peut attribuer la réduction de la malnutrition à la distribution alimentaire. Mais cette réduction pourrait aussi provenir de l'amélioration de la qualité de l'eau, des

pratiques de soins des enfants, d'hygiène, de soins de santé, d'assainissement, de contrôle vectoriel ou même des changements saisonniers habituels.

- **Contribution** : Manières crédibles de démontrer qu'une intervention a joué un rôle dans les résultats atteints. L'analyse de la contribution est un type d'analyse d'évaluation qui reconnaît que plusieurs causes peuvent contribuer à un résultat donné, même si elles ne peuvent, individuellement, par être nécessaires ou suffisantes pour créer l'impact.

Remarque : il est généralement plus facile dans les évaluations d'estimer la contribution que l'attribution.

Où puis-je trouver des informations sur l'évaluation dans le manuel Sphère ?

Toutes les sections du manuel Sphère contribuent aux évaluations, chacune à sa manière.

La **Charte humanitaire** est la pierre angulaire du manuel. Elle fournit le cadre éthique et juridique de toute action humanitaire. Ses douze points peuvent même servir de cadre pour une évaluation alternative centrée sur les personnes distincte des critères du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE souvent utilisés. La Charte humanitaire constitue un cadre alternatif, unique et accepté au niveau mondial pour l'évaluation de l'action humanitaire.

Les **Principes de protection** fournissent un cadre pour veiller à ce que les droits énoncés dans la Charte soient respectés et décrivent la manière dont les agences humanitaires peuvent contribuer à la protection des personnes confrontées à la menace de la violence ou de la coercition. Ces facteurs doivent être inclus dans les processus d'évaluation.

Toute la **Norme humanitaire fondamentale** peut servir dans les évaluations. Toutes les actions clés et responsabilités organisationnelles peuvent être formulées en tant qu'indicateurs de résultats. Les questions de réflexion aident à formuler des questions pour chacun des engagements (□ voir manuel Sphère en ligne : Annexe à la CHS).

Les **introductions des chapitres techniques** (Principaux concepts) expliquent comment les droits inaliénables à l'eau, la nourriture, l'abri et la santé sont traduits en orientations techniques. Ce sont d'excellents moyens de comprendre comment les droits et l'action humanitaire se connectent.

Chaque standard est accompagné d'indicateurs qui peuvent être utilisés pour les évaluations.

Utiliser Sphère aux différentes étapes du processus d'évaluation

Bien que toutes les évaluations humanitaires soient différentes, le tableau ci-après présente le processus plutôt commun d'une évaluation externe en fin d'intervention humanitaire. Il ne se veut nullement prescriptif ou universel : une évaluation participative, par exemple, suivrait une voie différente (voir plus loin).

Comment une évaluation peut-elle être participative ?

Tel que mentionné au Chapitre 1, Sphère soutient fortement les pratiques participatives, et notamment la participation dans les processus d'évaluation. Si l'approche participative est adoptée suffisamment tôt, les organisations peuvent inclure les personnes affectées dans la conception même de l'évaluation. Ceci garantit que leurs points de vue contribuent à la définition des questions clés abordées et aux manières de collecter et faire circuler l'information (triangulation).

En se servant du manuel Sphère, et de guides pertinents sur l'évaluation participative, les approches participatives sont relativement faciles à adopter et apportent des points de vue intéressants et une base à la fois aux processus d'évaluation et aux conclusions.

Plusieurs des actions clés et responsabilités organisationnelles de **l'Engagement 4 de la CHS** traitent plus précisément des questions de la communication bilatérale avec la population affectée, et notamment **l'AC 4.4** : « Encourager les communautés et les personnes affectées par la crise à exprimer leur degré de satisfaction quant à la qualité et à l'efficacité de l'aide reçue, en accordant une attention particulière au sexe, à l'âge et à la diversité des personnes qui s'expriment, et leur donner les moyens de le faire ».

En outre, **l'Engagement 7 de la CHS** : AC 7.2 affirme :

« Apprendre, innover et adapter les programmes sur la base du suivi et de l'évaluation des programmes, y compris les commentaires et plaintes des personnes affectées ».

- Recourir à l'écoute attentive et autres approches participatives qualitatives. Les personnes touchées par la crise sont les meilleures sources d'informations sur les besoins et changements survenus.
- Échanger et discuter avec les communautés, en leur demandant ce qu'elles souhaiteraient faire différemment et comment renforcer leur pouvoir décisionnel et leur place dans la gestion.

UTILISER SPHÈRE À DIFFÉRENTS MOMENTS D'UN PROCESSUS TYPIQUE D'ÉVALUATION

PRODUIT	ACTIVITÉS	APPLICATION DU MANUEL SPHÈRE
	Définir le besoin d'évaluation ; préciser l'objectif principal ; identifier les parties prenantes.	Prendre la CHS ou les Principes de protection comme cadre d'orientation pour l'évaluation.
Projet de mandat	Définir les questions clés et la méthodologie privilégiée.	Utiliser la CHS et les standards minimums comme point de référence explicite par rapport auquel définir les questions clés.
	Identifier l'évaluateur-trice externe.	Envisager un-e évaluateur-trice dont l'expérience de l'application de Sphère est attestée.
	Préciser les questions clés et la portée.	Utiliser les actions clés, les responsabilités organisationnelles, les indicateurs clés et les notes d'orientation pour éclairer la rédaction de sous-questions.
Rapport de démarrage	Décrire et justifier la méthodologie. Définir les sous-questions.	Utiliser les actions clés, les responsabilités organisationnelles, les indicateurs clés et les notes d'orientation pour éclairer la rédaction de sous-questions et des outils de collecte de données.
	Proposer une structure de rapport.	
	Collecter et analyser les données.	
Projet de rapport	Présenter un projet de rapport.	Faire référence à Sphère dans le cadre des conclusions.
	Répondre aux propositions de conclusions.	
	Réviser les conclusions à partir des retours d'information des parties prenantes.	
Rapport final	Présenter le rapport final : observations, conclusions et recommandations.	Utiliser Sphère pour cadrer et proposer une application concrète des recommandations, le cas échéant.
Publication	Publication conjointe du rapport indépendant et de la réponse de l'organisation.	Partage des conclusions.

Il est également possible d'évaluer la qualité des processus participatifs au sein du projet lui-même, tel que décrit dans **l'Engagement 4 de la CHS**. Cela pourrait être envisagé, par le biais de questions ou sous-questions d'évaluation telles que les suivantes :

- Selon quelles modalités la population affectée a-t-elle été impliquée dans les différentes phases de l'intervention : dans une évaluation initiale des besoins, la définition des besoins, le choix des mécanismes d'intervention les mieux adaptés, le ciblage, les processus et résultats du suivi ?
- Des mécanismes de retour d'information sûrs et efficaces étaient-ils à disposition de la population affectée ?
- La population y a-t-elle eu recours ? Si non, pourquoi ?
- Quelles modifications ont été apportées au programme, suite à ces retours d'information ?

Le lien entre la programmation et l'évaluation ?

Sphère décrit les bonnes pratiques relatives à la définition des activités et cibles de programme, et à la conception du cadre du suivi. Ceci signifie donc que deux groupes distincts de questions peuvent être utilisés dans les processus d'évaluation :

- **Les activités conçues atteignaient-elles elles-mêmes les standards minimums techniques de Sphère ?** Les questions d'évaluation peuvent porter sur les standards qualitatifs ou sur les mesures quantitatives que l'on retrouve dans certains des indicateurs et notes d'orientation.
- **Des engagements de la Norme humanitaire fondamentale ont-ils été respectés pendant les processus d'analyse des options d'intervention potentielles, de conception des activités et de mise en œuvre du projet ?** L'évaluation peut également porter sur la logique interne de l'intervention et fournir des commentaires sur la qualité du cadre logique. Pour évaluer ces domaines de manière pertinente, il est essentiel de conserver une documentation précise des prises de décisions tout au long de la phase de conception du projet.

Ces domaines peuvent être étudiés grâce à des questions d'évaluation telle que les suivantes :

- Quels facteurs ont été pris en compte dans le processus de décision de l'intervention la plus adaptée ? Quelle a été la pondération des différents facteurs ? Quelles options ont été éliminées, et pourquoi ? Que peut-on apprendre de la qualité de l'intervention, en vue d'influencer ce processus décisionnel à l'avenir ?

- L'analyse des risques était-elle adaptée au contexte et au programme ? Les actions d'atténuation des risques mises en place étaient-elles suffisantes ?

Une évaluation peut également étudier les manières selon lesquelles le projet a utilisé les données de suivi et comment il a réagi à des résultats et événements imprévus. Il peut être utile de se reporter à **l'Engagement 7 de la CHS**.

Est-ce que Sphère peut s'appliquer rétroactivement ?

Est-il acceptable d'évaluer un programme à l'aide des standards Sphère si ceux-ci n'ont pas été explicitement nommés dans la conception du programme ?

Si l'organisation s'est engagée, de manière générale, à respecter ou s'efforcer d'atteindre les standards Sphère, il est alors adapté de les utiliser dans l'évaluation. Cet engagement peut figurer dans les documents de politique, les publications de l'organisation ou sur son site web, ou dans un accord scellé avec un bailleur de fonds.

Si aucun engagement de la sorte n'existe, cependant, les évaluateur-trices peuvent alors rechercher, avec l'organisation, une base de référence adaptée à utiliser dans l'évaluation. Les standards de Sphère et les standards associés fournissent tous une telle base de référence, puisqu'ils sont largement acceptés au sein du secteur humanitaire et qu'ils n'« appartiennent » à aucune organisation, bailleur de fonds ou secteur.

Si Sphère sert rétroactivement dans une évaluation, cela doit être explicitement mentionné dans le rapport d'évaluation.

Sphère et les critères du Comité d'aide au développement (CAD)

Les critères du CAD sont largement utilisés comme cadre pour les évaluations humanitaires (et de développement), bien que toutes les évaluations n'utilisent pas l'ensemble des critères. Certains processus n'en utilisent que deux ou trois, pour des motifs de priorisation ou de contrainte de ressources.

Bien que les critères du CAD proposent un prisme considérablement différent de celui des approches participatives, les deux se recoupent largement. Les chapitres techniques de Sphère se reflètent le plus dans les critères de pertinence, d'efficacité et d'impact du CAD.

La Norme humanitaire fondamentale et les Principes de protection se retrouvent également dans ses critères.

CRITÈRES DU CAD

Les critères du CAD et Sphère

Exemples de questions

PERTINENCE/ADÉQUATION

La pertinence correspond au degré d'adéquation d'une activité d'aide avec les besoins du groupe cible et les priorités et politiques du bénéficiaire (et du donneur). L'adéquation consiste à personnaliser les activités humanitaires en fonction des besoins locaux, en renforçant l'appropriation, la redevabilité et le rapport coût/efficacité.

► Engagements 1, 4 et 5 de la CHS

À quel point les activités entreprises répondent-elles aux besoins et attentes de la population affectée ?

À quel point les aspirations de la communauté ont-elles réellement été sondées ?

À quel point des données d'évaluation étaient-elles disponibles, et ont-elles permis de concevoir les interventions ?

Les bénéficiaires et non-bénéficiaires du projet ont-ils et elles un accès à des mécanismes de gestion des plaintes à la fois sûrs et impartiaux ?

À quel point les standards techniques de Sphère ont-ils été appliqués au cours de la phase de conception, en vue d'assurer la pertinence de l'intervention pour la population affectée ? À quel point cette population a-t-elle été consultée ?

À quel point les capacités, ressources et pratiques culturelles de la population affectée ont-elles été prises en compte dans la conception des activités de promotion de la santé ?

Quels systèmes ont été mis en place pour suivre l'évolution du contexte extérieur, la situation sécuritaire ou la nature de la vulnérabilité, au cours de la phase de mise en œuvre ? Quels changements ont été apportés aux activités ou méthodes, à mesure que la situation changeait et évoluait ?

COHÉRENCE

► Engagements 1 et 2 de la CHS

Les activités prévues étaient-elles appropriées, compte tenu du passé de tensions entre les différents groupes de résident-e-s de la région ? Les activités d'urgence ont-elles soutenu ou dénigré le plan de développement à long terme de l'autorité locale ? Dans quelle mesure les actions d'intervention immédiate ont-elles soutenu ou dénigré le potentiel des activités de relèvement à moyen terme ?

COUVERTURE

► Principes de protection 2 et 4

L'intervention a-t-elle ciblé et atteint tous les groupes affectés par la catastrophe ?

► Conception et mise en œuvre

Quel a été le processus utilisé pour prioriser les besoins et interventions ?

Les critères du CAD et Sphère**Exemples de questions****EFFICIENCE**

L'efficience mesure les produits – qualitatifs et quantitatifs – atteints en fonction des apports. Ceci nécessite généralement de comparer des approches alternatives pour atteindre un produit, afin de voir si la plus efficiente (rentable) a été retenue.

▶ **Engagements 6, 7 et 9 de la CHS**

Les ressources financières, humaines, physiques et informationnelles disponibles ont-elles été utilisées avec efficience ? (les apports ont-ils été utilisés de manière optimale pour atteindre les résultats, et de manière rentable ? par exemple) Si non, pourquoi ?

L'aide a-t-elle apporté rapidement afin de répondre aux besoins des bénéficiaires et de la communauté ?

L'approche d'intégration adoptée a-t-elle eu un impact sur la rapidité de la prestation d'aide ? Si oui, comment ?

Les exigences relatives au personnel avaient-elles été correctement estimées, et le personnel a-t-il été recruté et déployé de manière adéquate ?

Quel processus a été mis en place pour envisager l'échantillon entier d'options disponibles pour répondre aux besoins identifiés lors de l'évaluation initiale des besoins ?

Quels facteurs ont été décisifs pour la sélection de la modalité, du ciblage et de l'échelle de l'intervention retenue ? Ces facteurs étaient-ils appropriés et suffisants ?

EFFICACITÉ

L'efficacité évalue la mesure dans laquelle une activité atteint son objectif et si cela est susceptible de se produire sur la base des produits. L'opportunité est un critère implicite de l'efficacité.

▶ **Engagement 2 de la CHS**

Dans quelle mesure l'action est-elle venue en complément, concurrence ou doublon d'activités d'autres acteur-trice-s humanitaires ?

IMPACT

L'impact envisage les effets élargis du projet – sociaux, économiques, techniques et environnementaux – sur les personnes, les groupes de sexe et d'âge, les communautés et les institutions. Les impacts peuvent être prévus et imprévus, positifs et négatifs, macro (niveau du secteur) ou micro (ménage ou personne).

▶ **Charte humanitaire para. 9**▶ **Principe de protection 1**

L'action humanitaire a-t-elle atteint toutes les personnes qu'elle souhaitait toucher ?

Quel impact la population affectée a-t-elle ressenti, en plus de l'impact prévu et anticipé ?

PÉRENNITÉ

La pérennité s'attache à mesurer la durabilité éventuelle des avantages, lorsque le financement du bailleur se retirera. Les projets doivent être pérennes à la fois sur le plan environnemental et financier.

▶ **Engagement 9 de la CHS**

Quels ont été les principaux facteurs ayant influencé la concrétisation ou non de la pérennité du programme ou projet ?

5

L'apprentissage

Comment les principes, standards et indicateurs de Sphère soutiennent l'apprentissage, la réflexion et l'échange actifs au sein des organisations et à l'échelle des interventions.

Le contenu du présent chapitre est neutre, en ce qu'il ne suggère pas de version standardisée, d'outil ou de format précis.

Conseils pratiques

- Tirez des leçons des résultats des activités de suivi-évaluation, partagez-les avec d'autres acteur-trice-s humanitaires et intégrez-les dans la manière dont votre organisation fonctionne et dans des activités programmatiques à venir.
- Utilisez Sphère comme étalon à l'aide duquel mesurer la performance et les résultats, dans le cadre de la redevabilité et de l'apprentissage, ainsi qu'à des fins d'amélioration de la qualité.
- Identifiez et réagissez aux écarts dans la protection et l'intervention – c'est ce dernier point qui reflète l'apprentissage actif.



Il faut à la fois de la réflexion et de l'ambition dans la mise en œuvre des standards Sphère. Atteindre les standards peut signifier parvenir à des cibles d'indicateur sur la durée, et de manière alternative.

Les évaluations devraient inclure des **occasions systématiques de réflexion** pour l'équipe du programme. Tel que le suggère l'**Engagement 7 de la CHS : NO**, les agences humanitaires peuvent, et doivent, faire des efforts actifs en vue d'apprendre, d'élaborer et d'améliorer les pratiques, et ce même au plus fort d'une opération humanitaire.

Le cours d'une intervention peut être modifié par le biais de :

- examens en temps réel, exercices d'évaluation ponctuels, implication des personnes parties prenantes du projet ;
- retours d'information des personnes affectées, qui sont les meilleures juges des changements survenus dans leur vie ; et
- réflexions suite à la réalisation des activités – suite à l'examen après action, par exemple – qui vise à influencer les interventions ultérieures en identifiant les éléments à conserver et les changements à apporter dans de prochains projets.

Les organisations peuvent aussi s'appuyer sur les engagements de la CHS pour évaluer leurs propres performances. Celles-ci peuvent servir lors d'un exercice d'autoévaluation ou d'approches participatives (voir Chapitre 4 : Comment une évaluation peut-elle être participative ?) et la performance de l'organisation peut être évaluée par des informateur-trice-s clés. Dans chaque cas, le processus de réflexion donnerait lieu à un plan d'action.

Les pratiques de réflexion peuvent être évaluées à l'aide de questions telles que les suivantes :

- Quelles actions ont été prises au cours des phases d'estimation, de conception et d'intervention pour veiller à ce que des occasions de réflexion et d'apprentissage soient mises en place ?
- Dans quelle mesure les points de vue des personnes affectées ont-ils influencé ces activités ?
- Les problèmes identifiés ont-ils été documentés et travaillés ?

L'apprentissage collaboratif

L'apprentissage collaboratif avec d'autres agences, organismes gouvernementaux, non gouvernementaux et universitaires est une obligation professionnelle. Il peut permettre d'introduire de nouveaux points de vue et idées, et maximiser l'utilisation de ressources limitées. La collaboration aide également à réduire le fardeau de la multiplicité des évaluations au sein d'une même communauté.

Diverses organisations ont eu recours à des exercices d'apprentissage entre pairs. Ces derniers peuvent être entrepris pour suivre les progrès en temps réel, ou en guide d'exercice de réflexion post-crise.

Les réseaux et communautés de pratique (incluant les universités) peuvent créer des occasions d'apprendre auprès de groupes de pairs, à la fois sur le terrain et lors d'examens après action et de forums d'apprentissage. Ceci peut constituer une importante contribution à la pratique et l'apprentissage à l'échelle des organisations tout entières. Partager entre pairs des difficultés, ainsi que des réussites, peut permettre aux humanitaires d'identifier les risques et éviter des erreurs à l'avenir.

La disponibilité de données probantes entre les secteurs se révèle particulièrement utile. L'apprentissage et l'examen des données probantes entre organisations peuvent plus probablement entraîner des changements organisationnels que les leçons tirées au sein d'une seule organisation ➤ voir *Engagement 7 de la CHS : Note d'orientation*.

Partager les leçons tirées

Lorsque le processus d'évaluation permet à une organisation d'apprendre des informations utiles, il est de sa responsabilité de partager les leçons tirées avec l'ensemble du secteur. Ceci permet en effet d'éviter de répéter les erreurs et de dupliquer les efforts, de favoriser l'efficacité des ressources communes, de renforcer l'efficacité et la redevabilité à l'échelle du secteur. Cette responsabilité est soulignée dans **l'Engagement 7 de la CHS :**

AC 7.3 : Échanger les enseignements et l'innovation au sein de l'organisation, avec les communautés, les personnes affectées et les autres parties prenantes.

- Identifier les manières de soutenir les activités d'apprentissage à l'échelle du secteur.

RO 7.6 : L'organisation contribue à l'apprentissage et à l'innovation de l'intervention humanitaire avec ses pairs et à l'échelle du secteur.

- Compiler et publier des rapports sur les interventions humanitaires, notamment les principaux enseignements tirés et les recommandations pour revoir les pratiques lors de prochaines interventions.



« [a]ucune leçon n'est vraiment apprise tant qu'elle n'a pas amené de changements visibles dans la manière de répondre aux crises ». ➤ voir *Engagement 7 de la CHS : NO*.

Annexe 1 :

Les engagements de la CHS en soutien à l'estimation, au suivi et à l'évaluation

ACTIONS CLÉS ET RESPONSABILITÉS ORGANISATIONNELLES

EXPLICATION

L'ENGAGEMENT 1 DE LA CHS

Les communautés et les personnes affectées par la crise reçoivent une aide adaptée à leurs besoins.

Estimation	<p>1.1 Procéder de manière continue à une analyse objective et systématique du contexte et des parties prenantes.</p> <p>1.2 Concevoir et mettre en œuvre des programmes appropriés, fondés sur une évaluation initiale impartiale des besoins et des risques, ainsi que sur une bonne compréhension des vulnérabilités et des capacités des différents groupes.</p> <p>1.5 Les politiques définissent des engagements qui prennent en compte la diversité des communautés, notamment les personnes défavorisées ou marginalisées, et la collecte de données ventilées.</p> <p>1.6 Des processus sont mis en place pour garantir une analyse régulière et adéquate du contexte.</p>	<p>L'Engagement 1 de la CHS est un puissant outil de plaidoyer pour la prise en compte des besoins, de culture et des préférences spécifiques des communautés touchées par la crise. Il inclut des considérations relatives aux vulnérabilités, à la protection et aux besoins d'aide de différents groupes (les données ventilées sont nécessaires pour comprendre comment répondre au mieux à ces besoins).</p> <p>Il représente également la base de la planification d'une estimation en vue d'assurer le soutien de la direction pour l'acquisition des connaissances, compétences, comportements et attitudes nécessaires à la gestion et la mise en œuvre des estimations.</p>
Suivi	<p>1.3 Adapter les programmes en fonction de l'évolution des besoins, des capacités et du contexte.</p> <p>1.5 Les politiques définissent des engagements qui prennent en compte la diversité des communautés, notamment les personnes défavorisées ou marginalisées, et la collecte de données ventilées.</p>	<p>L'Engagement 1 de la CHS insiste sur la nécessité de suivre la situation politique, le contexte, les données épidémiologiques et autres, pour éclairer la prise continue de décisions et donner la priorité aux interventions destinées à sauver des vies. Il promeut la flexibilité et peut servir à plaider en faveur de la révision d'une intervention, suite à une modification des besoins.</p>
Évaluation	<p>1.5 Les politiques définissent des engagements qui prennent en compte la diversité des communautés, notamment les personnes défavorisées ou marginalisées, et la collecte de données ventilées.</p>	<p>L'Engagement 1 de la CHS insiste sur l'importance de comprendre les impacts des actions ou événements sur différents groupes.</p> <p>Il est nécessaire d'analyser les données ventilées lors de l'utilisation des standards en contexte et du suivi. Une bonne utilisation des données ventilées peut permettre d'identifier qui sont les personnes les plus touchées, qui est en mesure d'avoir accès à l'aide et où davantage d'efforts sont nécessaires pour atteindre les populations à risque.</p>

ACTIONS CLÉS ET RESPONSABILITÉS ORGANISATIONNELLES

EXPLICATION

ENGAGEMENT 2 DE LA CHS :

Les communautés et les personnes affectées par la crise ont accès à temps à l'aide humanitaire dont elles ont besoin.

Estimation	<p>2.1 Concevoir des programmes qui répondent aux contraintes de sorte que l'action proposée soit réalisable et ne mette pas en danger les communautés.</p> <p>2.4 Utiliser les standards techniques pertinents et les bonnes pratiques employés par l'ensemble du secteur humanitaire pour planifier et évaluer les programmes.</p>	<p>L'Engagement 2 de la CHS peut servir d'outil de plaidoyer pour une réponse à apporter aux besoins non satisfaits. Il soutient également la capacité d'intervention locale dans l'accès aux régions difficiles d'accès et l'aide apportée aux populations touchées soumises à des contraintes d'accès.</p>
Suivi	<p>2.2 Réaliser l'intervention humanitaire à temps, en prenant les décisions et en agissant sans retard inutile.</p> <p>2.5 Faire le suivi des activités, des résultats et des conséquences des réponses humanitaires de manière à adapter les programmes et à corriger les performances insuffisantes.</p> <p>2.7 Les engagements contenus dans les politiques garantissent :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. a. que les activités et leurs effets font l'objet d'un suivi et d'une évaluation systématiques, objectifs et continus ; b. b. que les conclusions du suivi et des évaluations sont utilisées pour adapter et améliorer les programmes ; et c. c. que les décisions sont prises à temps et accompagnées des ressources nécessaires. 	<p>L'Engagement 2 de la CHS est un outil qui sert à veiller à ce que les rapports de suivi et d'évaluation précisent si l'intervention humanitaire atteint ses objectifs en termes de délais, qualité et quantité. Il aide également les praticien-ne-s à s'assurer que les standards techniques nationaux, lorsqu'il y en a, sont adaptés au contexte humanitaire et que les standards acceptés à l'échelle mondiale sont utilisés.</p>
Évaluation	<p>2.4 Utiliser les standards techniques pertinents et les bonnes pratiques employés par l'ensemble du secteur humanitaire pour planifier et évaluer les programmes.</p> <p>2.7 Les engagements contenus dans les politiques garantissent :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. que les activités et leurs effets font l'objet d'un suivi et d'une évaluation systématiques, objectifs et continus ; b. que les conclusions du suivi et des évaluations sont utilisées pour adapter et améliorer les programmes ; et c. que les décisions sont prises à temps et accompagnées des ressources nécessaires. 	

ACTIONS CLÉS ET RESPONSABILITÉS ORGANISATIONNELLES

EXPLICATION

ENGAGEMENT 3 DE LA CHS :

Les communautés et les personnes affectées par la crise connaissent leurs droits, ont accès à l'information et participent aux décisions qui les concernent.

Estimation **3.2** Utiliser les résultats des évaluations sur les dangers et les risques ainsi que des plans de préparation communautaires pour planifier les activités.

L'Engagement 3 de la CHS est associé à la compréhension et à la prise en compte des besoins et capacités de différents groupes exposés à différents niveaux de risque.

ENGAGEMENT 4 DE LA CHS :

Les communautés et les personnes affectées par la crise connaissent leurs droits, ont accès à l'information et participent aux décisions qui les concernent.

Suivi-évaluation **4.4** Encourager les communautés et les personnes affectées par la crise à exprimer leur degré de satisfaction quant à la qualité et à l'efficacité de l'aide reçue, en accordant une attention particulière au sexe, à l'âge et à la diversité des personnes qui s'expriment, et leur donner les moyens de le faire

L'Engagement 4 de la CHS est associé aux fonctions d'évaluation et de suivi et à leur rôle de soutien de la transparence et l'amélioration de la qualité des interventions. Les retours d'information officiels peuvent être obtenus par le biais d'évaluations spécifiques (groupes de discussion ou entretiens), de suivi post-distribution et de questionnaires. Explorer différentes méthodes pour fournir un retour d'information formel et informel, et notamment des méthodes pour partager les retours d'information de manière confidentielle.

ENGAGEMENT 5 DE LA CHS :

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

Suivi **5.1** Consulter les communautés et les personnes affectées par la crise sur la conception, la mise en œuvre et le suivi des processus de gestion des plaintes.

L'Engagement 5 de la CHS est associé avec la conception, la mise en œuvre et le suivi des fonctions des processus de gestion des plaintes, en partenariat avec les communautés.

ENGAGEMENT 6 DE LA CHS :

Les communautés et les personnes affectées par la crise reçoivent une aide coordonnée et complémentaire.

6.1 Identifier les rôles, les responsabilités, les capacités et les intérêts des différentes parties prenantes.

L'Engagement 6 de la CHS est associé à la réalisation d'évaluations, de formations et d'évaluations conjointes au sein des organisations et avec d'autres parties prenantes, pour veiller à adopter une approche plus cohérente.

ACTIONS CLÉS ET RESPONSABILITÉS ORGANISATIONNELLES

EXPLICATION

ENGAGEMENT 7 DE LA CHS :

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

Suivi	7.1 Utiliser l'apprentissage dérivé des expériences précédentes lors de la conception des programmes.	<p>L'Engagement 7 de la CHS est associé à la performance et à l'élaboration des apprentissages. Il peut servir à plaider en faveur de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • systèmes de suivi simples, accessibles et représentatifs des différents groupes ; et • la collaboration et le partage d'informations et de leçons, et notamment l'échange, la conservation et l'utilisation efficace des connaissances et de l'apprentissage organisationnels.
Évaluation	7.4 Des politiques d'évaluation et d'apprentissage sont en place et des moyens pour apprendre et améliorer les pratiques sont disponibles.	
Suivi-évaluation	<p>7.2 Apprendre, innover et adapter les programmes sur la base du suivi et de l'évaluation des programmes, y compris les commentaires et plaintes des personnes affectées.</p> <p>7.3 Échanger les enseignements et l'innovation au sein de l'organisation, avec les communautés, les personnes affectées et les autres parties prenantes.</p> <p>7.5 Des mécanismes existent pour enregistrer et partager au sein de l'organisation l'expérience, les leçons et le savoir-faire accumulés.</p> <p>7.6 L'organisation contribue à l'apprentissage et à l'innovation de l'intervention humanitaire avec ses pairs et à l'échelle du secteur</p>	

ENGAGEMENT 8 DE LA CHS :

Les communautés et les personnes affectées par la crise reçoivent l'aide dont elles ont besoin de la part d'un personnel et de bénévoles compétents et bien encadrés.

Évaluation	<p>Note d'orientation Standards de performance et développement des compétences : Plusieurs méthodes peuvent être utilisées pour évaluer les compétences et le comportement d'un membre du personnel, notamment l'observation, l'analyse du travail produit, les entretiens directs avec lui et avec ses collègues. La réalisation régulière d'évaluations des performances documentées doit permettre aux responsables d'identifier les domaines dans lesquels un soutien et une formation sont nécessaires.</p>	<p>L'Engagement 8 de la CHS est associé à la vérification que les performances et le travail du personnel et des bénévoles sont évalués.</p>
-------------------	--	---

ENGAGEMENT 9 DE LA CHS :

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

Suivi	9.3 Inscrire et suivre les dépenses en lien avec le budget.	<p>L'Engagement 9 de la CHS est associé à la vérification que les finances sont bien gérées. Il encourage également le personnel à faire part de tout soupçon de fraude, corruption ou mauvaise utilisation des ressources.</p>
--------------	--	--

Annexe 2 :

L'éthique – zoom sur les biais dans l'intervention humanitaire

Raisonnement motivé :

Lors de la réponse à des crises humanitaires, nous espérons que notre travail sera utile et jamais inutile. Lorsque nous menons des estimations, nous pouvons avoir tendance à trouver des données probantes indiquant que le travail de notre organisation est nécessaire, ou à amplifier ce besoin. Pendant le processus de suivi-évaluation, nous pourrions chercher à démontrer l'efficacité du programme plutôt que d'en identifier les erreurs et l'inefficacité ayant entraîné l'apprentissage de leçons. En tant qu'acteur-trice-s humanitaires, rester objectif-ve-s est la meilleure manière de promouvoir la vie dans la dignité.

Biais de confirmation :

Tendance à interpréter de nouvelles données probantes comme la confirmation de ses propres convictions ou théories antérieures. Au cours du processus d'estimation, de suivi et d'évaluation, nous devons veiller à rester objectif-ve lors de l'interprétation de nouvelles informations.

Biais d'ancrage :

Les décisions prises au début d'une opération reposent sur des informations incertaines ou incomplètes. Du fait du manque de temps, c'est là une première stratégie efficace. Puisque les décisions initiales constituent la base de l'intervention, elles ont fortement tendance à devenir un statut quo duquel il devient difficile de s'éloigner. Alors que les décisions devraient être ajustées en fonction des nouvelles informations disponibles, le biais d'ancrage peut freiner l'adaptation adéquate et il est particulièrement difficile à dépasser s'il est, de plus, combiné avec le biais de confirmation.

Biais rétrospectif :

À cause de la nécessité de justifier de l'utilisation faite des ressources auprès des bailleurs de fonds, d'autres agences, de collègues du siège, du public et des décideur-euse-s politiques, il existe une tendance à fournir des explications qui rendent la succession des événements plus prévisible qu'elle ne l'a vraiment été. Ceci peut déformer le récit de ce qui s'est réellement passé et freiner l'apprentissage et la redevabilité.

Biais intra-groupe :

Le biais intra-groupe incite les membres d'un groupe à accorder un traitement préférentiel aux autres membres du groupe. Lors des crises, ces regroupements peuvent éloigner les ONG des agences de l'ONU et des agences gouvernementales, les secteurs l'un de l'autre, les acteur-trice-s de l'humanitaire des acteur-trice-s du développement, les agences locales des agences internationales, les équipes sur le terrain des équipes du siège, etc. Il est toujours important de se rappeler, et de rappeler aux collègues, que nous sommes tous et toutes sur place pour la même raison et que nous sommes bien plus efficaces à promouvoir la vie dans la dignité lorsque nous travaillons ensemble, dans la cohésion.

Références

Le manuel Sphère (2018) : La Charte humanitaire et les standards minimums de l'intervention humanitaire : <https://handbook.spherestandards.org/fr/sphere/#ch001>

ACAPS Glossary: <https://www.acaps.org/glossary>

Cosgrave, J. (2016): Buchanan-Smith M. and Warner, A. Evaluation of humanitarian action. ALNAP: <https://www.alnap.org/help-library/evaluation-of-humanitarian-action-guide>

CaLP La boîte à outils pour la qualité des programmes : <https://www.calpnetwork.org/fr/library-and-resources/la-boite-a-outils-pour-la-qualite-des-programmes/>

Community Engagement and Accountability in Cash Transfer Programming: A Best Practice Example from Madagascar, IFRC, 2018: https://media.ifrc.org/ifrc/wp-content/uploads/sites/5/2018/11/CEA-in-CTP_Madagascar-Case-Study_DRC-IFRC-FINAL-1-1.pdf

Good Enough Guide: Impact Measurement and Accountability in Emergencies, ECB Project, 2007 <https://www.alnap.org/help-library/good-enough-guide-impact-measurement-and-accountability-in-emergencies>

CPI : Grand Bargain 2.0. <https://interagencystandingcommittee.org/grand-bargain-official-website/grand-bargain-20-framework-and-annexes-deenesfr-0>

Humanitarian Needs Assessment – The Good Enough Guide. ACAPS, 2012 <https://www.acaps.org/humanitarian-needs-assessment-good-enough-guide>

IASC Humanitarian Response Plan for Nigeria (2019): <https://www.humanitarianresponse.info/en/operations/nigeria/humanitarian-response-plan>

IASC Humanitarian Response Strategies and Plans: <https://www.humanitarianresponse.info/en/programme-cycle/space/page/strategic-response-planning>

IASC Operational Guidance for Coordinated Assessments in Humanitarian Crises <https://www.unocha.org/fr/themes/needs-assessment-and-analysis>

Levine, S. (2017): Markets in crises: the implications for humanitarian action. <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/resource-documents/11722.pdf>

Multi-Cluster/Sector Initial Rapid Assessment (MIRA) https://www.humanitarianresponse.info/sites/www.humanitarianresponse.info/files/documents/files/mira_revised_2015_en_1.pdf

Multi-Sectorial Needs Assessment (MSNA) <https://www.humanitarianresponse.info/en/operations/stima/assessment/msna-2017>

PNUD : Une nouvelle façon de travailler. <https://www1.undp.org/content/undp/fr/home/stories/New-way-of-working.html>

OCDE : Critères du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement. <https://www.oecd.org/fr/cad/evaluation/criteres-cad-evaluation.htm>

Organizational Biases in International Humanitarian Disaster Response, Centre for Integrated Emergency Management, University of Agder, 2016 https://d1rkab7tlqy5f1.cloudfront.net/TBM/Over%20faculteit/Afdelingen/Multi-Actor%20Systems/Research%20Themes/humtechLab/EUROHOpe_biases_201603_Tc.pdf

Post Distribution Monitoring Report: Cash support for vulnerable families affected by the Mosul crisis. CARE, 2018 <http://www.careevaluations.org/wp-content/uploads/Cash-support-for-vulnerable-families-affected-by-the-Mosul-Crisis.pdf>

Quality and Accountability for Project Cycle Management A Pocket Booklet for Field Practitioners Community World Service Asia, 2020 <https://spherestandards.org/wp-content/uploads/QA-booklet-CWSA-2020.pdf>

Sphere Standards in Protracted Crises see <https://spherestandards.org/research-recommends-more-attention-to-protracted-crises-in-revised-sphere-standards/>

Sphère : pack de formation <https://www.spherestandards.org/fr/training-pack-2019/>

Étude de cas du CaLP – Subventions monétaires sans conditions pour l'aide humanitaire et le relèvement dans les provinces de Rizal et de laguna aux Philippines (suite au typhon Ketsana), Oxfam GB : <https://www.calpnetwork.org/fr/publication/etude-de-cas-du-calp-subventions-monetaires-sans-conditions-pour-laide-humanitaire-et-le-relevement-dans-les-provinces-de-rizal-et-de-laguna-aux-philippines-suite-au-typhon-ketsana/>

Washington Group Short Set of Disability Questions <http://www.washingtongroup-disability.com/washington-group-question-sets/short-set-of-disability-questions/>

Partenariat pour les standards humanitaires (HSP)

<https://www.spherestandards.org/fr/standards-humanitaires/le-partenariat-pour-les-standards-humanitaires/>

Manuel Sphère
Sphère

Standards minimums pour la protection de l'enfance (SMPE)

Alliance pour la protection de l'enfance dans l'action humanitaire

Normes et directives pour l'aide d'urgence à l'élevage (LEGS)

LEGS

Normes minimales pour le relèvement économique (MERS)

Réseau SEEP

Normes minimales pour l'éducation

Réseau inter-agences pour l'éducation en situations d'urgence (INEE)

Critères minimaux d'analyse de marché en situation d'urgence (MISMA)

Cash Learning Partnership (CaLP)

Normes d'inclusion humanitaire pour les personnes âgées et les personnes handicapées

Programme de renforcement des capacités relatives à l'âge et au handicap (ADCAP)

