

à la découverte
de Sphère

**Sphère pour
le suivi et
l'évaluation**



Le Projet Sphère

*La Charte humanitaire et les standards minimums
de l'intervention humanitaire*

Guides 'à la découverte de Sphère'

Les guides *à la découverte de Sphère* sont une série de documents qui expliquent l'utilisation des standards de Sphère dans des situations spécifiques.

Les guides « Sphère pour le suivi et l'évaluation » et « Sphère au service des évaluations » portent sur la manière d'intégrer les éléments clés de l'approche de Sphère orientée sur la population au cycle de programme humanitaire. Ces guides, qui indiquent les parties pertinentes du manuel Sphère selon les différents moments du processus d'intervention, doivent donc être utilisés conjointement au manuel.

Ces deux documents de la série *à la découverte de Sphère* sont conformes à l'esprit des orientations du cycle de programme humanitaire du Comité permanent interorganisations (IASC). Ils sont particulièrement pertinents pour les « évaluations et analyses des besoins », la « mise en œuvre et le suivi » ainsi que « l'examen et l'évaluation des opérations » de l'IASC.

Ces guides nécessitent une connaissance de base des processus de suivi et d'évaluation et un accès au manuel Sphère. Ils visent à compléter, plutôt qu'à remplacer, les lignes directrices d'une agence ou d'un secteur en particulier portant sur le suivi et l'évaluation, et à comprendre la valeur ajoutée que peut apporter Sphère à la mise en œuvre du programme.

La Norme humanitaire fondamentale

Les guides *à la découverte de Sphère* font référence aux standards essentiels de Sphère. En 2016, ils seront révisés pour être harmonisés à la Norme humanitaire fondamentale qui les remplacera. Ces changements n'affecteront pas le contenu même des guides, étant donné que la Norme humanitaire fondamentale reflète l'approche de Sphère (voir aussi annexe 5).

Auteur

Ben Mountfield

Remerciements

Daniel Arteaga, Francesca Bonino, John Borton, Scott Chaplowe, Hana Crowe, Astrid de Valon, David Goetghebuer, Richard Garfield, Scott Green, Saul Guerrero, Maria Kiani, Tzvetomira Laub, David Loquercio, Albert Maipisi, Warner Passanisi, Minja Peuschel, Nicolas Rost, Fiamma Rupp, Elias Sagmeister, Claudia Schneider, Diána Szász, William Wallis, Alexandra Warner, Cathy Watson, Andy Wheatley, Gavin Wood, Kelly Wooster.

Précision terminologique

Ce guide utilise l'expression « évaluation des résultats » pour indiquer les résultats à tous les niveaux : réalisations, impacts et même répercussions. Les évaluations portent souvent sur les résultats, notamment sur le plan des réalisations et des répercussions.

Bien que le terme « indicateur » soit utilisé de différentes manières, il convient de distinguer l'indicateur métrique en lui-même (ce qui est mesuré) de l'objectif ou de l'ambition d'une prestation.



Sphère pour le suivi et l'évaluation. Publié par le Projet Sphère à Genève. Octobre 2015. SphereProject.org. Cette œuvre est publiée sous licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale 4.0 Unported.

Sommaire

À qui s'adresse ce guide ?	4
Le manuel Sphère	5
Qu'entend-on par « suivi » et « évaluation » ?	8
Comment Sphère peut-il contribuer au suivi et à l'évaluation ?	12
Intégrer Sphère en contexte	14
Mécanismes de participation pour le suivi et l'évaluation	19
Suivi et évaluation des processus et de la performance	21
Suivi des résultats de nos interventions	26
Adaptation du projet après un suivi	30
Évaluation	34
Sphère et les critères du CAD	36
Réflexion et prise de notes	37
Annexe 1 : choisir les bons indicateurs	39
Annexe 2 : saisonnalité, valeurs de référence et informations de base	41
Annexe 3 : le tableau de suivi des indicateurs	42
Annexe 4 : Sphère et les critères du CAD	43
Annexe 5 : comparaison entre les standards essentiels de Sphère et la Norme humanitaire fondamentale	49
Références, sources et lectures complémentaires	50

Tableaux et boîtes

Figure 1. Relations entre les différents composants du manuel Sphère	5
Figure 2. Suivi du contexte, des processus et des résultats	8
Tableau 1. Utiliser le manuel Sphère à différentes étapes du processus d'évaluation type	10
Figure 3. Suivi et évaluation le long de la chaîne de résultats	11
Figure 4. Deux applications du manuel Sphère dans les processus de suivi et d'évaluation	12
Boîte : Suivi et évaluation dans d'autres manuels de normes humanitaires	16
Tableau 2 : indicateurs clés du standard essentiel 5	17
Tableau 3 : indicateurs de processus qualitatifs et quantitatifs dans Sphère	21
Tableau 4 : exemple d'un indicateur de redevabilité dans le manuel Sphère	23
Tableau 5 : indicateurs clés du standard essentiel 6 : Performance des travailleurs humanitaires	24
Tableau 6 : indicateurs de résultat qualitatifs et quantitatifs du manuel Sphère	26
Tableau 7 : objectifs quantitatifs décrits dans les notes d'orientation de Sphère	27
Tableau 8 : indicateurs clés de Sphère pour le suivi du contexte d'une intervention	31
Tableau 9 : certains indicateurs clés de Sphère mentionnent clairement le besoin de différencier selon les groupes	32
Tableau 10 : certains indicateurs clés de Sphère mentionnent clairement les thèmes transversaux	33
Figure 5. Application des critères du CAD dans la chaîne de résultat	36
Figure 6. Valeurs de référence et de base d'un indicateur qui varie selon la saison	41
Tableau 11 : guide de repérage des standards essentiels dans la CHS	50

À qui s'adresse ce guide ?

Sphère pour le suivi et l'évaluation sera pertinent et utile pour les groupes et individus suivants :

Groupe acteur	Ces orientations faciliteront...
Les équipes d'évaluation des besoins	Le choix des indicateurs pour élaborer une évaluation des besoins conforme à Sphère, qui fonctionne pour toutes les agences d'un même secteur, et qui reste pertinente tout au long du cycle du programme.
Personnes responsables de la conception de programme	Le choix d'indicateurs solides et très utiles qui englobent tous les aspects liés à la mise en œuvre et aux résultats du programme, en établissant un lien avec les standards de Sphère.
Responsables de programme	La bonne contextualisation des standards de Sphère dans les programmes et la mesure efficace des progrès vis-à-vis des objectifs des standards, dans tous les domaines.
Personnes demandant une évaluation	La compréhension de la manière dont Sphère peut être utilisé pour concevoir un processus d'évaluation pour offrir une référence en matière d'évaluation de la qualité de l'aide humanitaire. La réflexion sur la mise en œuvre dans des situations où Sphère n'a pas été explicitement cité dans la conception et l'information sur le projet.
Personnes chargées du fonctionnement du programme évalué	La compréhension des attentes des standards de Sphère, et la manière dont ces derniers peuvent être appliqués à la programmation. Le maintien d'une approche souple de la conception et de la mise en œuvre de programme, la bonne conservation des dossiers de processus de prise de décision, la vérification que le cadre de suivi est suffisant. La préparation au soutien et la disponibilité pour l'évaluation et d'autres travaux de réflexion.
Personnes chargées de réaliser l'évaluation	La compréhension des différents modes d'utilisation des standards de Sphère pour documenter les processus d'évaluation, et l'importance d'utiliser une série de références reconnues à l'échelle mondiale. La reconnaissance du lien entre les standards de Sphère et les critères du Comité d'aide au développement (CAD).
Personnes et groupes travaillant sur l'apprentissage	La provision d'information utile sur le suivi et l'évaluation qui peut être utilisée pour des processus de développer des leçons apprises.

Le manuel Sphère

Le manuel Sphère, la *Charte humanitaire et les standards minimums de l'intervention humanitaire* expliquent et dressent la liste des éléments qui doivent être mis en place dans quatre secteurs essentiels afin qu'une population touchée par une catastrophe ou un conflit puisse survivre et se redresser dans la dignité. La manière d'atteindre les standards et les indicateurs varie selon le contexte. C'est pourquoi le manuel Sphère prodigue des conseils sur les aspects de l'aide humanitaire qui peuvent être appliqués partout dans le monde.

Figure 1. Relations entre les différents composants du manuel Sphère



Standards essentiels et standards minimums : ils sont de nature qualitative et précisent les niveaux minimums à atteindre dans le cadre d'une intervention humanitaire dans quatre domaines techniques. Ils doivent toujours être appréhendés selon le contexte d'urgence.

Actions clés : activités suggérées et moyens à mettre en œuvre pour atteindre les standards.

Indicateurs clés : ces indicateurs sont des « signaux » qui indiquent si un standard a été atteint. Ils permettent de mesurer et de communiquer les processus et les résultats des actions clés. Ils se rapportent au standard minimum, et non à l'action clé.

Si les actions clés ne peuvent être menées ni les indicateurs clés atteints, les conséquences néfastes qui en résultent pour la population touchée par une catastrophe doivent être évaluées, et des mesures d'atténuation appropriées doivent être prises.

Les indicateurs clés sont un mélange d'énoncés qualitatifs et quantitatifs qui décrivent un objectif de performance. En groupe, ils soulignent les attentes à répondre pour atteindre le standard essentiel de chaque standard minimum. Bien que certains soient décrits en détail dans les annexes, très souvent, l'indicateur spécifique (l'aspect à mesurer) ne figure que de manière implicite dans le manuel.

Notes d'orientation : ces notes portent sur des éléments particuliers à prendre en compte lors de la mise en œuvre des standards minimums, des actions clés et des indicateurs clés dans différentes situations. Elles donnent des orientations sur les moyens de résoudre les difficultés pratiques, ainsi que des points de repère et des conseils sur des questions prioritaires. Elles peuvent également aborder des questions cruciales liées aux standards, aux actions ou aux indicateurs, et exposer des dilemmes, des controverses ou des lacunes dans l'état actuel des connaissances.

La Charte humanitaire

Le manuel Sphère contient plusieurs chapitres, chacun contribuant à sa manière à ce guide. La Charte humanitaire, la pierre angulaire du manuel, constitue la toile de fond éthique et juridique de l'action humanitaire. Les 12 clauses de la Charte humanitaire peuvent même servir d'alternative centrée sur les personnes aux critères du CAD¹ généralement utilisés comme cadre d'évaluation.

La Charte humanitaire constitue un cadre alternatif, unique et mondialement reconnu pour l'évaluation de l'action humanitaire.

Les principes de protection

Les principes de protection offrent un cadre garantissant le respect des droits énoncés dans la charte et la manière dont les agences humanitaires peuvent contribuer à protéger les personnes menacées par la violence et la coercition. Encore une fois, ces facteurs peuvent et doivent figurer dans les processus de suivi et d'évaluation. Il peut être difficile de mesurer le degré auquel ces principes ont été observés au cours d'une intervention humanitaire, mais des orientations sont disponibles.²

Il est possible que les actions humanitaires (qui visent à améliorer un aspect de la vie des personnes touchées par une catastrophe) puissent en dégrader un autre. Pour éviter ceci, toutes les agences humanitaires doivent être guidées par les principes de protection, même si leur mission ou leur compétence ne relève pas nécessairement de la protection.

Les quatre principes de protection de base sont les suivants :

- éviter d'exposer à d'autres préjudices, par vos activités, la population touchée par une catastrophe
- garantir l'accès des personnes touchées par une catastrophe à une assistance impartiale, proportionnelle à leurs besoins et fournie sans discrimination
- protéger la population touchée par une catastrophe contre toute souffrance physique et psychologique résultant d'actes de violence ou de coercition
- aider les personnes touchées par une catastrophe à faire valoir leurs droits, à accéder aux moyens à disposition pour obtenir réparation et à se remettre des effets des abus qu'elles ont subis

Il est difficile de suivre le degré d'application des principes, c'est pourquoi des approches participatives peuvent faciliter le processus. Si des problèmes sont identifiés, ils peuvent souvent être résolus en adaptant l'approche du programme. Voir page 19 pour en savoir plus sur l'approche participative de Sphère du suivi.

¹ Les sept critères proposés par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économique sont mentionnés en détail dans ce guide et dans l'annexe 4.

² Vous pouvez par exemple consulter le site www.humanitarianresponse.info/applications/ir/indicators, utiliser les outils pour montrer le lien entre les indicateurs et la protection et consulter les orientations sur la diffusion de la protection sur le site Global Protection Cluster. L'ALNAP prévoit de publier un document d'orientation sur les défis que représente précisément la protection dans l'évaluation humanitaire, et des lignes directrices devraient suivre en 2015.

Aspects de la protection des programmes WASH à Haïti, après le séisme de 2010

Les agences qui travaillaient dans les camps de Port-au-Prince ont rapidement découvert que les problèmes de protection étaient communs à plusieurs secteurs. Il était difficile de trouver des emplacements dans les camps en surpopulation pour installer des latrines, ce qui supposait un accès des véhicules plusieurs fois par jour. Toutefois, l'installation des latrines en lisière des camps, dans l'obscurité, suscitait une réelle inquiétude, notamment de la part des femmes. Différentes approches, y compris l'éclairage, le réagencement du camp ou d'autres systèmes (sac toilette à usage unique) ont été essayées pour réduire ce risque.

Les standards essentiels et le standard essentiel 5

Il existe six **standards essentiels** communs à tous les secteurs. Ils constituent un point de référence unique pour les approches, et sont généralement liés aux **processus des agences**. Un processus d'évaluation peut examiner les performances par rapport à un ou à tous les standards essentiels. Le standard essentiel 5 : **performance, transparence et apprentissage** est explicitement associée à l'activité d'évaluation et de suivi, et à son rôle de soutien de la transparence et de l'amélioration de la qualité des interventions. Ce standard est étudié en détail plus loin dans ce document, à partir de la page **Error! Bookmark not defined.**, et les huit actions clés associées servent de structure aux sections qui se trouvent à mi-parcours de ce guide.

Le manuel Sphère insiste expressément sur l'importance de tenir compte de **thèmes transversaux** tout au long du cycle du programme, et le processus d'évaluation doit inclure ces aspects en fonction du contexte. L'évaluation de l'action humanitaire doit notamment prendre en considération les aspects propres à chaque sexe dans la conception, la mise en œuvre et les résultats. Ce processus s'en trouve simplifié si les données sur l'évaluation et le suivi sont ventilées selon l'âge et le sexe dès le début.³

³ Mazurana, D., Benelli, P., Gupta, H., Walker, P. (2011), *Sex and Age Matter* (Le sexe et l'âge comptent). Feinstein International Centre, Tufts University, Etats-Unis.

Qu'entend-on par « suivi » et « évaluation » ?

Suivi

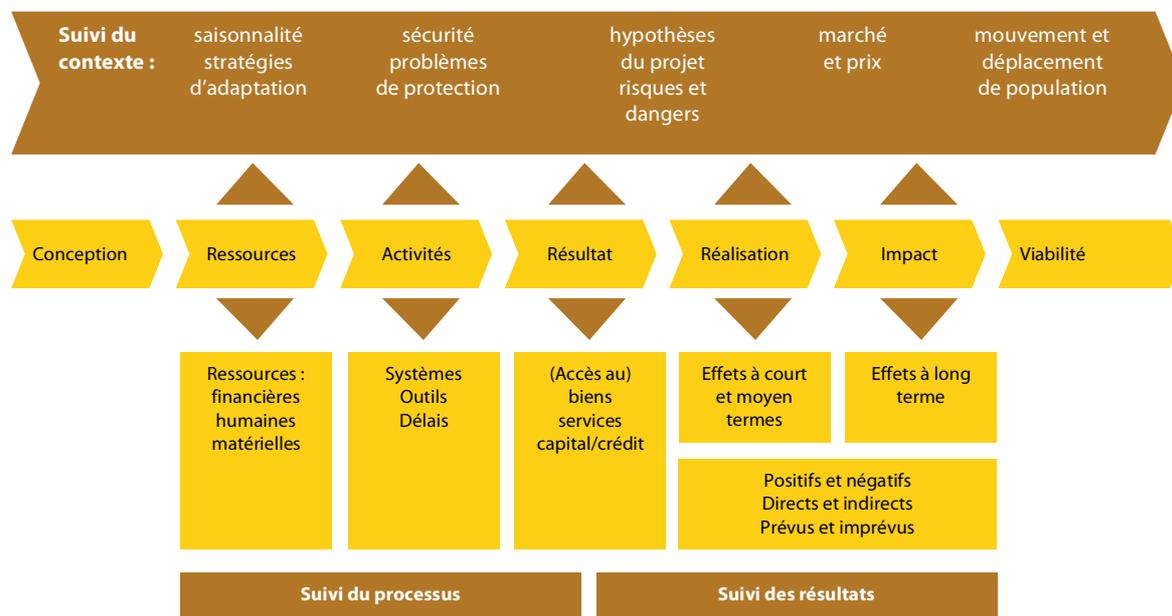
Le suivi compare les intentions avec les résultats. Il mesure l'avancement par rapport aux objectifs et l'influence du programme sur les personnes et le contexte, ainsi que le suivi des systèmes et des processus de l'agence chargée de la mise en œuvre. Le suivi des informations oriente les révisions du projet, vérifie les critères cibles et confirme que l'aide atteint les personnes visées. Il doit être ventilé par groupes : les femmes, les hommes, les filles et les garçons, ainsi que d'autres groupes pertinents. Il permet aux personnes chargées de prendre les décisions de répondre aux retours faits par la communauté et de déterminer les problèmes qui surgissent et les tendances qui émergent.

Bien que les objectifs du suivi soient multiples, celui-ci vise essentiellement à apporter un meilleur résultat aux populations touchées par une catastrophe. Cela signifie que les processus de gestion doivent être spécifiquement conçus pour tenir compte et réagir aux données issues du suivi.

Ce guide traite de trois domaines différents dans lesquels l'action humanitaire fait l'objet d'un suivi : le contexte dans lequel elle intervient, les activités et les processus menés et les résultats de ces activités sur la population touchée par la catastrophe.

Le diagramme ci-dessous décrit une chaîne de processus et d'événements de gauche à droite, et organise ces trois grands types de suivi autour de cette chaîne.

Figure 2. Suivi du contexte, des processus et des résultats



Évaluation

L'OCDE⁴ définit l'évaluation comme suit :

Appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats.

Récemment, l'ALNAP⁵ a affiné cette définition :

Examen systématique et objectif de l'action humanitaire dans le but de tirer les leçons permettant d'améliorer la politique et la pratique, ainsi que d'augmenter la redevabilité.

Il existe de nombreuses variantes de ces définitions, mais celle de l'ALNAP les regroupe pour souligner deux principaux objectifs : la redevabilité et l'apprentissage. Certaines évaluations essaient de les associer, tandis que d'autres se concentrent sur l'un ou l'autre des aspects.

Les évaluations peuvent être menées en interne ou en externe mais elles doivent toujours être systématiques, objectives et fiables. Elles peuvent porter sur la conception d'un projet, sa pertinence, la mise en œuvre des activités, les relations internes et externes et la coordination, les réalisations, les résultats et les répercussions du projet, ou une série de ces domaines.

La portée et la méthodologie d'une évaluation sont normalement convenues au préalable et fixées dans les termes de référence (TdR). Les TdR définissent un certain nombre de questions de réflexion, qui peuvent être affinées par les évaluateurs dans un rapport de démarrage. L'évaluation vise ensuite à y répondre sur la base des informations tirées de l'évaluation⁶. Ces questions seront souvent subdivisées en plusieurs sous-questions.

Dans l'action humanitaire, les évaluations peuvent avoir lieu à plusieurs moments mais se déroulent le plus souvent comme suit :

- **Évaluation en temps réel** : Évaluation réalisée immédiatement après le début de l'opération, visant à fournir un retour aux responsables des opérations en temps réel et pour garantir le bon fonctionnement des opérations.
- **Évaluation à mi-parcours** : Processus d'évaluation mené généralement à la moitié de la période des opérations prévue. Les évaluations à mi-parcours sont le plus souvent utilisées dans des interventions plus grandes ou plus longues.
- **Évaluation finale** : Évaluation menée à la fin de la période de mise en œuvre ou d'une opération. Ces évaluations sont souvent utilisées pour tirer les enseignements et déterminer les failles qui peuvent servir pour des programmes ou des évaluations futures.

Chaque évaluation humanitaire est différente, et aucun diagramme ni aucune cartographie du processus ne peut les décrire avec précision. La figure ci-dessous représente un processus type (dans ses grandes lignes) d'une évaluation externe réalisée vers la fin d'une action humanitaire⁷. Elle n'a aucune valeur normative ni universelle : une évaluation participative, par exemple, se présenterait différemment.

⁴ OCDE (2002), Organisation pour la coopération et le développement économique/CAD – Comité d'aide au développement

⁵ ALNAP (2013), *Évaluation de l'Action Humanitaire: Guide pilote*, Londres, Royaume-Uni

⁶ Pour voir un exemple, consultez : Knox Clarke, P., Darcy, J. (2014), *Insuffisance des preuves? Qualité et exploitation des données probantes dans l'action humanitaire*. ALNAP, Londres, Royaume-Uni.

⁷ Pour une étude plus approfondie des processus d'évaluation, consultez <http://betterevaluation.org/plan>

Tableau 1. Utiliser le manuel Sphère à différentes étapes du processus d'évaluation type

Effets	Activités	Application du manuel Sphère
	Déterminer le besoin d'une évaluation ; Déterminer le principal objectif ; Déterminer les parties prenantes.	Envisager l'utilisation des standards essentiels ou des principes de protection comme le cadre directeur de l'évaluation.
Termes de référence	Mettre en avant les questions clés et la méthodologie privilégiée.	Utiliser les standards essentiels de Sphère et les standards minimums comme point de repère explicite à partir desquels les questions clés seront posées.
	Désigner l'évaluateur externe.	Choisir un évaluateur possédant une solide expérience dans l'application de Sphère.
Rapport de démarrage	Affiner les questions clés et la portée.	Utiliser les actions clés et les notes d'orientation pour documenter l'élaboration des sous-questions.
	Décrire et justifier le choix de la méthodologie. Indiquer les sous-questions. Définir la structure du rapport.	Utiliser les actions clés et les notes d'orientation pour documenter l'élaboration des sous-questions et les outils de collecte des données.
Rapport provisoire	Recueillir et analyser les données.	
	Présenter le rapport provisoire.	Mentionner les standards de Sphère dans le cadre des conclusions.
	Réagir aux conclusions provisoires. Réviser les conclusions en tenant compte des commentaires des parties prenantes.	
Rapport final	Présenter le rapport final : observations, conclusions et recommandations.	Utiliser les standards de Sphère pour formuler et fonder les recommandations, s'il y a lieu.
Publication	Rapport indépendant et réponse de l'agence publiés simultanément.	

Lorsque le suivi et l'évaluation se chevauchent

Les termes **suivi** et **évaluation** sont utilisés conjointement si souvent qu'il est parfois difficile de se souvenir qu'il s'agit de deux processus bien distincts.

Le suivi se déroule généralement de manière continue (ou tout du moins de manière périodique et fréquente) et en interne. Il concerne globalement les activités dont les résultats sont immédiats, ainsi que leurs systèmes et processus. En revanche, l'évaluation tend à être épisodique (et souvent externe), à porter sur les performances, et peut étudier la chaîne de résultat dans son ensemble, des ressources à la viabilité.

Ceci étant dit, il existe des domaines où le suivi et l'évaluation se chevauchent, notamment durant la conception et la mise en œuvre d'un programme. Les objectifs fixés et l'avancement suivi seront évalués dans un deuxième temps (cf. la section sur « Évaluation »).

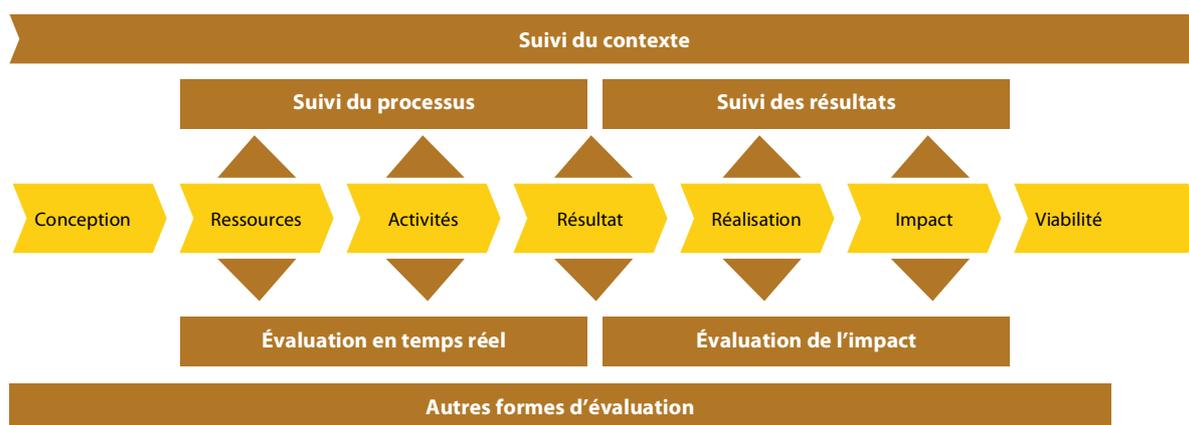
Le suivi et l'évaluation utilisent tous deux des **indicateurs** comme outils essentiels pour mesurer le changement. Ce peut être très utile si...

- certains indicateurs peuvent être utilisés tout au long du cycle du programme, en suivi et en évaluation : cette dernière s'appuie souvent sur le premier et utilise les données et les rapports issus du suivi comme documents de référence :
- ces indicateurs sont acceptés et normalisés à l'échelle internationale :
- différents acteurs travaillant sur une même opération adoptent les mêmes indicateurs.

C'est pourquoi même si l'évaluation constitue souvent un processus externe réalisée vers la fin d'une opération, elle doit être planifiée dès le début du processus d'intervention.

Les processus de suivi et d'évaluation sont grandement facilités si les bases ont été jetées durant la phase d'évaluation des besoins et la conception du programme. Les processus d'évaluation peuvent être facilement abordés s'ils peuvent s'appuyer sur une base de suivi solide, et les évaluations doivent être intégrées à la conception du projet dès le départ, afin de contribuer efficacement à l'apprentissage et à la redevabilité.

Figure 3. Suivi et évaluation le long de la chaîne de résultats



L'approche SERA

Les agences humanitaires envisagent cet aspect de leur travail de manière plus globale, et nombreuses sont celles qui regroupent ces quatre disciplines connexes que sont la redevabilité, l'apprentissage, le suivi et l'évaluation. Ainsi, elles créent une unité ou un service appelé(e) le plus souvent SERA (suivi, évaluation, redevabilité, apprentissage ; en anglais MEAL : *Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning*).

Bien qu'il ne mentionne pas explicitement cette approche, le manuel Sphère est en parfaite adéquation avec celle-ci. En effet, le standard essentiel 5 aborde la performance, la transparence et l'apprentissage.

Comment Sphère peut-il contribuer au suivi et à l'évaluation ?

Outre les conseils orientés précisément vers les secteurs techniques, Sphère propose des références utiles pour l'ensemble du cycle du programme, notamment dans des situations où l'agence ne dispose pas d'objectifs internes ni de procédures de fonctionnement standards.

En outre, Sphère apporte une réelle valeur ajoutée en mettant l'accent sur une approche participative reposant sur les droits. En tant qu'expression des principes humanitaires en pratique, et dans le cadre des efforts d'amélioration de la qualité et de la redevabilité, l'approche décrite dans le manuel doit être intégrée autant que possible tout au long du cycle de programme humanitaire.

Sphère offre deux types d'orientation différents sur le suivi et l'évaluation de l'action humanitaire :

- les aspects et les processus internes, tels que la programmation, les systèmes, les capacités et les performances :
- les aspects externes, comme le niveau d'avancement par rapport aux standards humanitaires techniques.

Figure 4. Deux applications du manuel Sphère dans les processus de suivi et d'évaluation



Sphère et le suivi

Le manuel Sphère peut être utilisé pour accompagner le suivi tout au long du cycle du projet : évaluation des besoins, analyse des options d'intervention, conception, mise en œuvre du programme, suivi et évaluation. Des conseils utiles sont dispensés dans le manuel sur le suivi, et tous ses chapitres comptent une partie consacrée aux activités de suivi.

Cette orientation ne dresse pas une « liste approuvée » d'indicateurs pour chaque secteur technique, bien que le travail soit en cours dans les groupes sectoriels mondiaux pour atteindre cet objectif⁸. Elle vise plutôt à aider à utiliser efficacement le manuel Sphère pour choisir des indicateurs et concevoir des systèmes de suivi de l'intervention humanitaire dans son ensemble. De même, les agences disposent souvent de leurs propres outils et formats de suivi, c'est pourquoi ce document n'entend pas suggérer une version standardisée. Toutefois, des pistes sur le choix des indicateurs et des objectifs de suivi figurent à l'Annexe 3 : le tableau de suivi des indicateurs.

⁸ Cf. IASC Indicator Registry : www.humanitarianresponse.info/applications/ir

Sphère et l'évaluation

Parallèlement aux orientations générales et spécifiques aux agences pour élaborer une évaluation humanitaire, le manuel Sphère représente un document essentiel, notamment pour les projets qui visent à témoigner de leur respect des standards minimums de Sphère. Le manuel donne des conseils précis sur la question ainsi que de nombreux critères de déploiement d'une évaluation.

L'adaptabilité des indicateurs Sphère montre qu'ils sont utiles quelle que soit la méthodologie d'évaluation. « Sphère au service des évaluations » n'est pas un guide sur la manière de mener des évaluations, mais sur comment intégrer les standards et les indicateurs de Sphère dans la méthodologie utilisée par votre organisation.

Ainsi, le guide ne formule aucune recommandation sur une méthode d'évaluation en particulier.

L'utilisation d'indicateurs tirés de Sphère offre plusieurs avantages : les standards minimums sont acceptés à l'échelle mondiale, et le recours aux indicateurs standardisés facilite la comparaison entre les projets.

Intégrer Sphère en contexte

Les normes sociales et les attentes des populations varient d'un lieu à l'autre, et chaque situation d'urgence a des contraintes, conséquences et opportunités qui lui sont propres. C'est pourquoi il est primordial de comprendre le contexte d'une intervention d'urgence pour garantir sa réussite. Le contexte en lui-même doit être suivi, et les hypothèses du programme liées au contexte doivent être revues régulièrement.

Les standards minimums de Sphère sont conçus pour être appliqués dans tous types d'environnement. Les indicateurs clés, qualitatif et quantitatif, s'appliquent également à toutes les situations mais doivent parfois être envisagés en fonction du contexte local.

Selon la situation, les agences peuvent choisir de fixer un **objectif chiffré** pour un indicateur quantitatif spécifique **supérieur** ou **inférieur** au niveau suggéré par le manuel Sphère.

Les indicateurs clés peuvent être adaptés au contexte⁹ :

- si l'organisation comprend parfaitement le contexte antérieur et postérieur à la catastrophe et a analysé ses répercussions sur les capacités et les vulnérabilités de la population touchée :
- si l'adaptation de l'indicateur Sphère permet à la communauté touchée de retrouver une vie normale et favoriser une vie dans la dignité :
- si l'adaptation de l'indicateur ne nuit pas aux bénéficiaires.

Ces adaptations sont normalement convenues avant la catastrophe, selon le contexte et les normes de la zone. L'objectif ainsi adapté **se fonde sur** le standard minimum de Sphère, mais il est modifié afin de tenir compte du contexte (politique, économique, social, technologique, juridique et environnemental).

Ce processus doit être réfléchi et réalisé avec précaution, en tenant compte des actions clés et des notes d'orientation et en conservant l'esprit du standard minimum. Les indicateurs ont été conçus pour indiquer le moment où une population touchée peut survivre dans des conditions stables et dignes. Lorsqu'une agence ou un groupe sectoriel fixe un objectif adapté de cette manière, elle doit l'expliquer clairement et le justifier. L'on doit s'efforcer de respecter les indicateurs tout en réduisant les effets négatifs sur la population touchée.

Voir également : manuel Sphère : *Qu'est-ce que le Projet Sphère ?* p. 9-10

La collecte d'informations de base et de référence représente une étape clé du processus d'évaluation des besoins. Sans ces renseignements, il est extrêmement difficile de suivre les résultats. Cf. *Sphère au service des évaluations* pour en savoir plus sur le choix des indicateurs et la collecte d'informations de base.

Lorsque l'on suit les changements d'un indicateur, il est possible de le comparer à la valeur « normale » de l'indicateur (appelée « valeur de référence ») ou à la situation au lendemain de la catastrophe et avant l'intervention, soit la valeur de base. Il arrive que la valeur de référence varie selon les saisons, c'est pourquoi il est important de comprendre ces variations dans le cadre de l'analyse du contexte (voir également l'annexe 2 : saisonnalité, valeurs de base et de référence pour les indicateurs saisonniers).

⁹ Adaptation des notes d'orientation : *Le Projet Sphère (2013), Les standards humanitaires à l'épreuve du terrain, vidéo et notes d'orientation*. Genève, Suisse.

Deux contextes précis méritent d'être étudiés (cf. manuel Sphère : *Qu'est-ce que le Projet Sphère ?*, p. 9

- **Lorsque le niveau de vie de la population d'accueil est inférieur aux standards minimums de Sphère**, le respect des standards offrirait à la population déplacée un meilleur niveau que celui de la communauté d'accueil, ce qui peut créer des tensions entre les deux groupes. Dans cette situation, l'agence peut choisir d'adapter la valeur cible à un niveau plus bas, conformément aux principes de protection, pour réduire ce risque. Il peut également être envisagé de soutenir la communauté d'accueil. Toute adaptation des objectifs doit être clairement expliquée et justifiée.
- **Lorsque les besoins sont largement supérieurs aux ressources disponibles pour respecter les indicateurs de Sphère**, il est préférable de fournir à tout le monde un niveau minimal d'assistance dès le début, plutôt que de respecter les indicateurs pour une petite frange de la population touchée. Parallèlement, des efforts doivent être déployés pour sensibiliser, trouver de nouveaux partenaires, lever des fonds supplémentaires et relever le niveau d'approvisionnement en conséquence.

L'aide ne doit jamais être négligée, même lorsque les ressources sont limitées. Le risque de « ne pas respecter les indicateurs » est bien moins important que celui de ne rien faire.

Indicateurs WASH en contexte

Le groupe sectoriel WASH en Somalie illustre le cas d'une adaptation des indicateurs WASH. En 2012, le groupe sectoriel a suggéré (et justifié comme il se doit) des objectifs recommandés inférieurs à l'indicateur Sphère, qui préconise 15 litres par personne et par jour pour la boisson, la cuisson des aliments et l'hygiène personnelle, comme il l'est mentionné dans le standard 1 sur l'approvisionnement en eau : accès à l'eau et quantité.

Cf. rubrique « Lectures complémentaires » : *Wash Cluster Somalia, 2012: Guide to WASH Cluster Strategy and Standards – also known as Strategic Operational Framework (SOF)* (en anglais)

Suivi et évaluation dans d'autres manuels de normes humanitaires

D'autres manuels et directives prodiguent des conseils sur le suivi et l'évaluation. Parmi eux, les quatre standards associés sont particulièrement utiles, car ils ont été conçus selon l'esprit de Sphère et structurés de la même manière. Ils sont donc parfaitement compatibles avec le manuel Sphère et entre eux, et ce guide est pertinent pour les secteurs abordés par ces standards, tout comme Sphère peut en tirer parti.

Les quatre manuels de standards associés étudient essentiellement deux grands domaines : les enfants (protection et éducation) et les moyens de subsistance (gestion du bétail et relèvement économique). Certaines caractéristiques de chaque manuel sont soulignées ici.

La protection et l'éducation des enfants font partie des thèmes transversaux qui figurent dans le manuel Sphère et accompagnés des principes de protection.

- Les **standards minimums pour la protection de l'enfance dans l'intervention humanitaire** (CPMS) offrent une structure pour le suivi propre à une organisation et interagences de la situation de protection de l'enfance et l'intervention de manière continue. Le suivi de la situation est abordé en détail dans le standard 6 : « Suivi de la protection de l'enfance ». Le suivi des interventions s'articule généralement autour des standards 7 à 14 : « Standards visant à répondre aux besoins de protection de l'enfance ». Tous les standards peuvent contribuer à la conception d'un cadre de suivi de programme. CPWG.net/minimum-standards
- Les **Normes minimales pour l'éducation** de l'INEE (INEE MS) fixent des normes mondiales de suivi et d'évaluation des programmes et politiques d'éducation qui englobent l'ensemble des phases d'une intervention d'urgence, de la prévention au développement à long terme (cf. normes 3 et 4 sur l'analyse). Les actions clés et les notes d'orientation indiquent les parties prenantes qui peuvent participer au suivi et à l'évaluation, aux systèmes d'information pour la gestion de l'éducation (EMIS), au suivi des apprenants, à l'évaluation des activités de réponse dans le domaine de l'éducation, au renforcement des capacités par le biais de l'évaluation et de la diffusion de ses conclusions et des enseignements tirés pour documenter d'autres travaux. INEEsite.org

Moyens de subsistances : toutes les activités de suivi et d'évaluation doivent prendre en compte les questions relatives aux moyens de subsistance des populations touchées par une catastrophe autant que possible. Les conseils de Sphère en la matière (que l'on retrouve essentiellement dans le chapitre sur la sécurité alimentaire) sont complétés par ceux disponibles dans les manuels MERS et LEGS. Tous deux évaluent les éléments clés des moyens de subsistances d'une communauté touchée par une catastrophe, qui doit être une composante majeure de l'intervention humanitaire.

- Les **normes et directives pour l'aide d'urgence à l'élevage** (LEGS) offre des conseils précis sur le suivi et l'évaluation pour les interventions d'urgence centrées sur l'élevage. En lien avec les standards essentiels de Sphère, la norme commune 6 de LEGS se concentre sur le suivi, l'évaluation et les répercussions sur l'élevage et insiste sur l'importance d'établir des systèmes de S&E participatif dès le début du cycle du projet. Le chapitre 3 indique les références de méthodologies de participation. Chaque chapitre technique de LEGS comporte une liste de suivi et d'évaluation, divisée en indicateurs de processus et d'impact. Le projet LEGS a également développé un outil de formation en ligne courte portant sur le suivi et l'évaluation des interventions d'urgence. Livestock-Emergency.net
- Les standards d'évaluation et d'analyse des **normes minimales pour le relèvement après une crise** (MERS) aident et guident les utilisateurs dans leur analyse continue et permanente des dynamiques du marché et des stratégies de subsistance des populations touchées pour assurer le suivi, l'évaluation des programmes en cours et la diffusion des résultats. Ils aident à élaborer une cartographie des foyers et des marchés, en se concentrant sur les institutions et la gouvernance, les dynamiques de pouvoir, le rôle de l'homme et de la femme et les principales infrastructures de marché. Les conseils liés à la planification insistent sur l'importance des calendriers saisonniers, des tendances du marché et des mises à jour des évaluations continues pour faire face aux environnements en mutation rapide. SEEPnetwork.org/mers

Présentation des indicateurs clés associés au standard essentiel 5

La performance des agences humanitaires est examinée en permanence et fait l'objet de communications régulières aux parties prenantes : les projets sont adaptés en fonction de la performance.

Le standard essentiel 5 s'applique à tous les secteurs et à toutes les situations d'intervention humanitaire. Il fait précisément référence au suivi, à la réflexion et à la communication. Cinq indicateurs, mentionnés et expliqués dans le tableau suivant, sous-tendent ce standard essentiel.

Tableau 2 : indicateurs clés du standard essentiel 5

Indicateur clé (standard essentiel 5)	Explication, tirée des notes d'orientation
Les programmes sont adaptés à la lumière des informations de suivi et des leçons tirées. <i>Cf. Adapter le projet en fonction des résultats du suivi – page 30</i>	Le but premier du suivi consiste à maintenir et améliorer la qualité de l'intervention. Pour garantir l'efficacité de la démarche, l'agence doit assurer le suivi d'éléments pertinents, et disposer d'un mécanisme permettant de réagir rapidement et de manière adéquate aux résultats défavorables du suivi ou aux nouvelles opportunités.
Les sources des informations de suivi et d'évaluation incluent les points de vue d'un échantillon représentatif de la population ciblée par l'intervention, ainsi que de la communauté hôte s'ils sont différents. <i>Cf. Mécanismes de participation – page 19</i>	L'action humanitaire touche des groupes et individus de manière différente. Un suivi efficace doit tenir compte de répercussions (volontaires et involontaires, positives et négatives) sur la population touchée, ainsi que sur les personnes qui ne sont pas directement concernées, comme la population d'accueil si elle est différente de la population touchée. Les données doivent être ventilées au minimum par âge et par sexe et, si nécessaire, doivent être subdivisées selon les critères de ciblage, le type d'intervention et le contexte.
Des informations précises, à jour et non confidentielles sur les progrès réalisés sont régulièrement communiquées aux personnes ciblées par l'intervention, aux autorités compétentes locales et aux autres agences humanitaires. <i>Cf. Mécanisme de participation – page 19</i>	Les agences doivent agir en toute transparence avec leurs parties prenantes sur les processus et les résultats de leur action. L'ouverture et la communication sur le suivi augmentent la redevabilité envers la population touchée. Le suivi réalisé par la population elle-même améliore la transparence, la qualité et l'appropriation de l'information. La clarté sur l'usage prévu et les utilisateurs des données doit guider le type d'information recueilli et le mode de présentation.
La performance fait régulièrement l'objet d'un suivi par rapport à tous les standards essentiels et standards techniques minimums pertinents du Projet Sphère (ainsi qu'à d'autres normes mondiales applicables ou aux standards de performance de l'agence), et les résultats les plus importants sont communiqués aux principales parties prenantes (voir la note d'orientation 9). <i>Cf. Suivi des processus et de la performance – page 21, et Suivi des résultats de nos interventions – page 26</i>	L'évaluation de la performance de l'agence ne se limite pas à mesurer l'ampleur des réalisations du programme. Elle couvre l'ensemble des fonctions de l'agence : progrès accomplis sur divers aspects comme les relations avec les autres organisations, le respect des bonnes pratiques, des codes et des principes humanitaires, l'efficacité et l'efficacité de ses systèmes de gestion.

Indicateur clé (standard essentiel 5)	Explication, tirée des notes d'orientation
<p>Les agences procèdent systématiquement à une évaluation objective ou à un examen des leçons tirées d'une grande intervention humanitaire, conformément aux normes reconnues en matière d'évaluation (voir la note d'orientation 6).</p> <p><i>Cf. Évaluation, page 34, et Réflexion et apprentissage, page 37</i></p>	<p>Les évaluations de programme sont généralement menées à la fin d'une intervention, tandis que les évaluations en temps réel et les examens des leçons tirées peuvent être réalisés à tout moment. Les processus d'évaluation et d'apprentissage entraînent des changements de politique et de pratique. Les évaluations sont menées par des membres du personnel internes ou externes à l'agence mais différents de l'équipe de mise en œuvre du projet.</p>

Le standard essentiel 5 contient huit actions clés qui structurent les sections ci-dessous.

Mécanismes de participation pour le suivi et l'évaluation

Standard essentiel 5, action clé 1 : « Mettre en place en temps voulu des mécanismes systématiques mais simples et participatifs visant à suivre les progrès accomplis dans la réalisation de tous les standards pertinents du Projet Sphère, ainsi que des principes, résultats et activités définis pour le programme »

Cette action clé établit le respect des standards de Sphère comme un objectif approprié pour les interventions humanitaires, et nécessite des outils ainsi que des procédures à utiliser de manière systématique pour suivre les progrès par rapport aux objectifs. Ces outils doivent être simples, ce qui signifie que les données doivent être faciles à recueillir et pertinentes, et le processus de suivi doit être économique. Il n'est pas nécessaire de tout suivre si un nombre réduit d'indicateurs essentiels vous fournit les informations dont vous avez besoin.

Les approches participatives du suivi (voir aussi le standard essentiel 1)

Les approches participatives du suivi impliquent une consultation transversale de la population touchée et d'autres parties prenantes. Hommes et femmes de tous âges, ainsi que les filles et les garçons doivent faire partie des participants. Il existe de nombreux moyens de les intégrer. Les représentants de la communauté peuvent fixer les indicateurs et les objectifs, recueillir les informations eux-mêmes, prendre des photos, réaliser des enquêtes. Ils peuvent recueillir des informations sur les actions passées, ce qui a été reçu et les personnes en charge de la distribution, les changements intervenus.

Les approches participatives offrent une perspective plus large que les approches externes descendantes. En outre, cela permet aux participants de s'approprier le processus et d'être plus autonomes. Les approches participatives aident notamment à déterminer les contributions et les capacités que les populations touchées apportent à leur propre relèvement. Certains travaux doivent être réalisés pour harmoniser les indicateurs identifiés par les approches participatives et les indicateurs de Sphère.

Participation et évaluation

La participation constitue l'une des pierres angulaires de Sphère, et les pratiques participatives peuvent être appliquées avec succès à l'évaluation. De nombreuses évaluations recherchent le point de vue des bénéficiaires du programme, et certaines tiennent réellement compte de l'expérience des non-bénéficiaires. Toutefois, l'évaluation participative va plus loin : si elle est adoptée suffisamment tôt dans le processus, il est possible d'inclure la population touchée par la catastrophe dans la conception même de l'évaluation, p. ex. : en s'assurant que leurs points de vue contribuent à élaborer les questions clés posées, et les modes de collecte et de recoupage des informations.

L'évaluation participative est un domaine spécialisé qui compte ses propres ouvrages et documents de référence. Elle n'est pas très courante dans les évaluations de l'action humanitaire. Cependant, les approches participatives peuvent être intégrées relativement facilement, et ajouter une perspective et un fondement solides à la fois au processus d'évaluation et à ses conclusions¹⁰.

Plusieurs des actions clés du standard essentiel 1 traitent spécifiquement de la communication bilatérale avec la population touchée, qui représente un élément majeur de la redevabilité.

¹⁰ Voir la note de méthode de l'ALNAP sur l'évaluation participative (en anglais) : www.alnap.org/resource/19163

Ici, les concepts de suivi de l'impact et d'évaluation se chevauchent. La note d'orientation 3 du standard essentiel 5 indique :

« Ce sont les personnes touchées par la catastrophe qui sont le mieux à même de juger des changements intervenus dans leur vie : d'où la nécessité, dans les évaluations de résultats et d'impact, d'inclure les avis et réactions des personnes concernées, d'être à leur écoute de façon non directive et d'appliquer d'autres méthodes participatives en matière de qualité, outre l'approche quantitative. »

Il est également possible d'évaluer la qualité des processus participatifs dans le projet lui-même, tel que décrit dans le standard essentiel 1. Pour cela, les questions ou sous-questions d'évaluation suivantes peuvent être utiles.

- ➔ De quelle manière la population touchée a-t-elle été impliquée dans les différentes phases de l'intervention : dans l'évaluation des besoins, dans la fixation des priorités, dans le choix des mécanismes d'intervention adéquats, dans le ciblage, dans les processus de suivi et les résultats ?
- ➔ Existe-t-il des mécanismes de commentaire efficaces et sûrs pour la population touchée ? La population les utilise-t-elle ? Sinon, pourquoi ? Quels changements ont été apportés au programme suite à ces commentaires ?

Suivi et évaluation des processus et de la performance

Standard essentiel 5, action clé 2 : « Mettre en place des mécanismes de base pour assurer le suivi de la performance générale de l'agence en ce qui concerne sa gestion et ses systèmes de contrôle de qualité. »

Le suivi des processus renseigne sur la qualité de l'action (en termes d'efficacité, de rapidité) mais n'indique pas si les actions menées sont appropriées, ni leurs effets sur la population.

Le suivi des processus inclut l'ensemble des actions, des systèmes et des processus que l'agence utilise pour mettre en œuvre son programme, des ressources humaines à la communication, en passant par des processus de redevabilité, la collecte des données, la logistique de distribution et les outils financiers (voir également le standard essentiel 5, note d'orientation 2). Les systèmes utilisés par une organisation auront des répercussions sur l'efficacité et l'efficience des résultats, et leur suivi offre la possibilité de repérer suffisamment tôt les problèmes à résoudre et les opportunités à saisir.

Cette approche est souvent appliquée à une agence ou une intervention en particulier mais peut être étendue à une échelle interagences. Par exemple : des travaux ont été menés pour observer et améliorer l'efficacité du processus des groupes sectoriels¹¹.

Les indicateurs du processus peuvent être qualitatifs ou quantitatifs.

Tableau 3 : indicateurs de processus qualitatifs et quantitatifs dans Sphère

	Exemple d'un indicateur qualitatif	Exemple d'un indicateur quantitatif
Page dans le manuel	350	218
Standard minimum	Standard 5 sur les systèmes de santé : gestion de l'information sanitaire La conception et la fourniture des services de santé sont guidées par la collecte, l'analyse, l'interprétation et l'utilisation de données pertinentes pour la santé publique.	Standard 4 sur la sécurité alimentaire – transferts de vivres : gestion de la chaîne logistique Les denrées alimentaires et les coûts associés sont bien gérés, au moyen de systèmes impartiaux, transparents et adaptés à la situation.
Indicateur clé	Indicateur clé 3 : L'agence principale produit régulièrement un rapport global sur l'information sanitaire, qui comprend une analyse et une interprétation des données épidémiologiques, ainsi qu'un rapport sur la couverture et l'utilisation des services de santé.	Indicateur clé 4 (partie) Les rapports sur la gestion de la chaîne logistique montrent : le nombre et le pourcentage de personnels formés affectés à la chaîne logistique

¹¹ See IASC (2012), *Reference Module for Cluster Coordination at the Country Level* (Module de référence des groupes sectoriels en matière de coordination). Genève, Suisse.

	Exemple d'un indicateur qualitatif	Exemple d'un indicateur quantitatif
Indicateurs implicites – à mesurer	L'existence d'un rapport respectant les spécifications décrites et diffusé de manière appropriée par les parties prenantes	Nombre de personnes chargées de la gestion de l'information sanitaire, formées aux parties appropriées du système. Effectif total chargé de la gestion de l'information sanitaire à tous les niveaux.

Distributions et prestation de services

Si un programme comporte un volet de distribution, il nécessitera une série de processus, de la spécification et appel d'offres à l'adjudication, la réception, le contrôle de la qualité, le stockage et la distribution. Chacune de ces étapes implique de nombreux processus supplémentaires. Tous nécessitent de recueillir des informations à des fins diverses, de la gestion de la chaîne d'approvisionnement à l'audit.

Une fois la distribution terminée, il est également important de vérifier que les biens ont effectivement été livrés aux familles sans encombre et dans leur intégralité, et qu'ils sont utilisés comme prévu, et non pas revendu, par exemple. Il convient donc d'assurer un suivi au point de distribution et dans les foyers.

Outre la distribution de biens, les agences humanitaires assurent d'autres services tels que les soins, l'accompagnement psychosocial, la promotion de l'hygiène et d'autres informations. Ces missions doivent être également suivies sur le lieu de prestation, et à l'échelle de la communauté ou du foyer pour observer les différents niveaux d'accès aux services, les degrés d'adoption, ainsi que les résultats de la prestation de service sur les différents membres de la communauté et du foyer.

Chaque **chapitre technique du manuel Sphère** évoque la distribution et souligne l'étendue des facteurs qui doivent être pris en compte pour la planifier. Nombre de ces facteurs devront également être suivis.

Processus de redevabilité (voir également le standard essentiel 1)

Dans ce contexte, la redevabilité est orientée vers la **population touchée par une catastrophe**. Cette démarche fondamentale des standards de Sphère prévoit la diffusion d'informations liées aux projets à la population touchée, et la garantie que celle-ci dispose d'un mécanisme sûr et efficace de commentaires sur le projet ou de doléances transmis aux responsables de projet.

Les processus de redevabilité doivent faire l'objet d'un suivi. Les indicateurs varient selon les mécanismes utilisés. Par exemple : si une « boîte à suggestion » est déposée sur le site du projet, le nombre et les types de suggestion (y compris les plaintes) peuvent être enregistrés ainsi que les réponses des agences. Ces renseignements peuvent ensuite être diffusés à la communauté, avec d'autres informations concernant le projet.

Tableau 4 : exemple d'un indicateur de redevabilité dans le manuel Sphère

Page dans le manuel	293
Standard minimum	Standard 2 sur les abris et l'habitat : planification des établissements humains La planification des retours, des hébergements d'accueil ou des zones d'établissement communautaires temporaires permet à la population touchée par une catastrophe d'utiliser logements et services essentiels en toute sécurité.
Indicateur clé	Indicateur clé 1 : Dans le cadre d'un processus de planification par consensus, toutes les populations recevant une aide en matière d'abris ont été consultées sur l'emplacement de leur abri ou espace couvert et sur l'accès aux services essentiels.
Indicateurs implicites – à mesurer	Le nombre et le type de processus de consultation, et la proportion de la population touchée en mesure d'y accéder.

La Norme humanitaire fondamentale contient un volet sur la redevabilité. Consultez également le site Web de Humanitarian Accountability Partnership International (HAP) pour connaître les orientations sur les questions relatives à la conformité.¹²

La **communication des résultats du projet** constitue un autre aspect important de la redevabilité. Elle peut revêtir la forme de rapports aux représentants de la communauté, de communiqués aux médias, de réunions de la communauté ou utiliser des outils non verbaux localement et culturellement acceptés tels que le « tableau thermomètre » ou le « tableau de bord » indiquant les niveaux de réussite par rapport aux objectifs clés fixés.

Utilisation du SMS pour améliorer la redevabilité envers les bénéficiaires : exemple du Danish Refugee Council en Somalie

Le *Danish Refugee Council* a introduit un outil puissant pour obtenir des commentaires des bénéficiaires en Somalie. Pour le prix d'un SMS local, quiconque peut envoyer un message concernant l'aide humanitaire de DRC, qu'il s'agisse d'un compliment ou d'une doléance. Les messages sont traduits en anglais et publiés (sans aucune censure) sur une page Web publique, et les réponses sont également diffusées sur Twitter, Facebook et un blog. Le nom et le numéro des personnes envoyant un commentaire restent strictement confidentiels.

Ceci permet de disposer d'un mécanisme sûr de doléance sur les services, et d'une opportunité de résoudre les problèmes qui surviendraient. Le processus est bilatéral, et une réponse est envoyée au bénéficiaire une fois que la plainte a été traitée.

See DRC (2012) *SMS Highlights*

¹² La Norme humanitaire fondamentale fait référence à la fois à la redevabilité et aux questions relatives à la conformité. www.corehumanitarianstandard.org

Mécanismes de doléance

L'aspect fondamental de la redevabilité réside dans son mécanisme de doléance, qui doit être sécurisé et en mesure de déterminer les urgences pour agir rapidement. La mise en place de ces mécanismes fait partie des actions clés du standard essentiel 1. La note d'orientation 6 traite directement des doléances, tout comme l'engagement 5 de la Norme humanitaire fondamentale.¹³

Une évaluation doit étudier les systèmes déjà en place pour le traitement des doléances et des commentaires, et les changements au programme qui en résultent. Les questions d'évaluation peuvent être formulées comme suit.

- Existait-il un système efficace, sûr et réactif pour traiter les doléances de la population touchée (et pas seulement les bénéficiaires du programme) ?
- Quels sont les changements intervenus suite à la réception de ces doléances et commentaires ?

Les questions de personnel et de Ressources humaines

Le standard essentiel 6 porte notamment sur la performance des travailleurs humanitaires.¹⁴ Il indique :

« Les agences humanitaires assurent un soutien approprié en gestion, en supervision et en accompagnement psychosocial, qui permet aux travailleurs humanitaires d'avoir les connaissances, les compétences, le comportement et les attitudes nécessaires pour planifier et mettre en œuvre une intervention humanitaire efficace avec humanité et respect. »

Ces responsabilités de direction peuvent faire l'objet d'un suivi, par exemple à l'aide des indicateurs suivants :

Tableau 5 : indicateurs clés du standard essentiel 6 : Performance des travailleurs humanitaires

Indicateur clé	Indicateurs implicites – à mesurer
Les évaluations de performance des membres du personnel et des volontaires démontrent qu'ils ont un niveau suffisant en ce qui concerne leurs connaissances, leurs compétences, leur comportement, et l'exercice des fonctions figurant dans leur description de poste.	Fréquence (et éléments déclencheurs) de l'analyse des performances. Conclusions des analyses de performance.
Les travailleurs humanitaires qui contreviennent au code de conduite interdisant la corruption et les abus font l'objet de mesures disciplinaires formelles.	Nombre et rapports de non-respect et réponses.
Les principes du <i>Code de bonne pratique de People in Aid</i> ¹⁵ ou des principes similaires, se retrouvent dans les politiques et les pratiques de l'agence.	Existence de politiques appropriées et conformes. Aucune preuve de non-conformité.
L'incidence des maladies, accidents et problèmes de santé liés au stress chez les travailleurs humanitaires reste stable, voire diminue, tout au long de l'intervention consécutive à la catastrophe.	La fréquence des maladies liées au stress au sein du personnel, éventuellement ventilée par lieu et poste.

¹³ www.corehumanitarianstandard.org

¹⁴ Voir notamment les sites de *People In Aid*: www.peopleinaid.org et www.corehumanitarianstandard.org

¹⁵ www.peopleinaid.org/code/

Il s'agit également d'un domaine important d'évaluation à prendre en compte : bien entendu, les évaluations complètes peuvent s'attarder uniquement sur ce domaine. Toutefois, les questions les plus courantes sont les suivantes.

→ Y avait-il suffisamment de personnel (et de volontaires) formés et soutenus pour intervenir comme prévu ?

Suivi des résultats de nos interventions

Standard essentiel 5, action clé 3 : « Effectuer une évaluation rapide dès que possible et la faire suivre d'évaluations plus approfondies si le facteur temps et la situation le permettent. »

Afin de suivre les résultats d'un projet :

- vous devez mesurer un **changement** d'un indicateur, et
- il doit être possible d'**attribuer** ce changement aux activités du projet, en tout ou partie.

Ceci implique que vous devez connaître la valeur initiale de l'indicateur, et que la logique du programme est suffisamment solide pour que vous soyez certain que le changement observé a été causé, dans une certaine mesure, par l'intervention du programme. Cela nécessite également que vous soyez confiant quant à la qualité des données recueillies.

Remarque : il ne serait pas indiqué d'essayer de mesurer l'**impact** d'une intervention durant les premières phases d'une intervention humanitaire, notamment pour les urgences soudaines. Dans d'autres situations, ce peut être adapté, sans toutefois oublier de mesurer systématiquement les **résultats**.

Un des aspects importants du suivi des résultats est le suivi des degrés de satisfaction de la population ciblée, des organisations partenaires et des autres parties prenantes. Ceci apporte des perspectives supplémentaires utiles, au lieu de voir la situation uniquement à travers les yeux des responsables de la mise en œuvre du projet. Cet aspect est à mettre en lien avec d'autres processus de redevabilité.

Les standards minimums qualitatifs de Sphère incluent souvent des orientations ou des objectifs quantitatifs, dans les notes d'orientation ou les annexes de chaque chapitre du manuel. Les indicateurs de résultat peuvent s'exprimer en termes qualitatifs ou quantitatifs.

Tableau 6 : indicateurs de résultat qualitatifs et quantitatifs du manuel Sphère

	Exemple d'un indicateur de résultat qualitatif	Exemple d'un indicateur de résultat quantitatif
Page dans le manuel	117	190
Standard minimum	Standard 3 sur l'approvisionnement en eau : installations Les personnes touchées par une catastrophe disposent d'installations adéquates pour collecter, stocker et utiliser l'eau en quantité suffisante pour la boisson, la cuisson des aliments et l'hygiène personnelle, et pour que l'eau de boisson reste salubre jusqu'à sa consommation.	Standard 1 sur la prise en charge de la malnutrition aiguë et des carences en micronutriments : malnutrition aiguë modérée Les mesures nécessaires sont prises pour lutter contre la malnutrition aiguë modérée.

	Exemple d'un indicateur de résultat qualitatif	Exemple d'un indicateur de résultat quantitatif
Indicateur clé	Les récipients destinés à la collecte et au stockage de l'eau sont pourvus d'un goulot, ou d'un couvercle dans le cas des seaux et autres récipients de stockage sans risque, afin d'assurer la salubrité du prélèvement et de la manutention. Ces récipients sont manifestement utilisés (voir la note d'orientation 1).	Plus de 90 % de la population cible se trouve à moins d'un jour à pied, aller-retour (temps du traitement inclus), du centre de distribution des rations sèches créé dans le cadre des programmes de supplémentation alimentaire, et n'est pas à plus d'une heure de marche des programmes de supplémentation sur site (voir la note d'orientation 2).
Indicateurs implicites – à mesurer	Type et conception des récipients dans les foyers Mode de stockage de l'eau Utilisation de récipients d'eau et d'autres systèmes de stockage	Distance entre le domicile de la population cible et les centres d'alimentation Proportion de la population cible en dessous de la distance fixée

Tableau 7 : objectifs quantitatifs décrits dans les notes d'orientation de Sphère

Page dans le manuel	208
Standard minimum	Standard 1 sur la sécurité alimentaire – transferts de vivre : besoins nutritionnels généraux Faire en sorte de répondre aux besoins nutritionnels de la population touchée, notamment des personnes les plus exposées.
Indicateur clé	La population concernée a un accès suffisant à un ensemble de denrées alimentaires – dont un aliment de base (céréale ou tubercule), des légumineuses (ou des aliments protéiques d'origine animale) et des lipides – qui répond aux besoins nutritionnels (voir les notes d'orientation 2, 3 et 5).
Note d'orientation 2 (extrait)	Besoins nutritionnels et planification des rations : les estimations ci-après des besoins minimums d'une population doivent être utilisées pour la planification des rations ordinaires, les chiffres étant adaptés à chaque population donnée, comme l'indique l'annexe 6 : Besoins nutritionnels : <ul style="list-style-type: none"> • 2 100 kcal/personne/jour • 10 % des besoins énergétiques totaux couverts par des protéines • 17 % des besoins énergétiques totaux en lipides • apport suffisant en micronutriments.

Effets imprévus

La Charte humanitaire indique clairement que les actions humanitaires peuvent avoir des conséquences complexes, parfois imprévues ou néfastes, voire les deux. En effet, la clause 9 de la Charte stipule :

« 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 principe de protection 1 vise à **éviter d'exposer à d'autres préjudices, par vos activités, la population touchée par une catastrophe.**

Les résultats imprévus peuvent être positifs ou négatifs et toucher les bénéficiaires comme les non-bénéficiaires. Les systèmes de suivi doivent tenir compte de ces éventualités, et les systèmes de gestion doivent être prêts à les reconnaître et à réagir en conséquence.

Résultats imprévus

Dans le cadre d'une initiative visant à éradiquer le paludisme, une ONG médicale internationale a créé un programme qui avait pour objectif de réduire l'incidence du paludisme sur les personnes à l'intérieur de la Guinée. Après avoir mené une évaluation des besoins, l'équipe a désigné les zones prioritaires les plus touchées par la maladie et conçu un projet qui impliquait la distribution de moustiquaires, avec une formation sur les causes du paludisme et l'usage approprié des moustiquaires. En se rendant dans les foyers bénéficiaires, l'équipe chargée du suivi a découvert que plusieurs familles avaient utilisé les moustiquaires pour confectionner des voiles et des robes de mariage. Même si les membres de la famille connaissaient les causes du paludisme et l'usage approprié des moustiquaires, ils ont décidé d'utiliser le tissu comme vêtement pour de grandes occasions.

À Gaza, le recours à la distribution d'argent comme alternative à la distribution de nourriture a, selon les bénéficiaires hommes et femmes confondus, permis de réduire les niveaux de tension dans le foyer et contribuer à diminuer la violence domestique. Ce résultat n'a pas été prévu dans le programme, et n'a été découvert que lors des réunions avec les groupes représentatifs durant l'évaluation.

Les contributions et les totaux des agences – inclus après la distribution

Les standards minimums concernent la situation de la population touchée, non pas la contribution de chaque agence. C'est pourquoi il est important de suivre la disponibilité de la nourriture et des marchandises distribuées dans les foyers après les distributions. Relever uniquement la quantité fournie par l'agence (même si celle-ci fournit l'intégralité) entraîne une série de hypothèses potentiellement erronées, notamment :

- que la nourriture distribuée est consommée par les membres de la communauté pour laquelle elle est destinée, et
- que la communauté ne contribue pas elle-même à son alimentation.

Par exemple : si une communauté dispose de suffisamment de ressources pour répondre à 30 % de ses besoins alimentaires selon les standards, et que la communauté humanitaire fournit les 70 % restants, le standard minimum sera vraisemblablement atteint. La contribution adéquate de l'agence humanitaire vise à **combler l'écart** entre les ressources de la communauté et le standard minimum. La vidéo de Sphère, intitulée *Les standards humanitaires à l'épreuve du terrain : quand le manuel Sphère prend vie* montre comment des parents contribuent au programme d'alimentation d'une école en République Démocratique du Congo.

De même, si une seule agence répond à 40 % des besoins en articles non alimentaires d'une population touchée, et une autre agence répond aux 60 % restants, les standards minimums seront atteints.

Dans les processus de suivi et d'évaluation, les questions relatives à l'utilisation finale des articles et des rations distribuées doivent être posées de façon régulière pour toutes les distributions, afin de comprendre ce qu'il advient des biens et s'ils ont atteint des bénéficiaires visés (voir des exemples dans le standard 6 sur la sécurité alimentaire – transferts de vivres : utilisation de la nourriture).

Suivi de l'utilisation des denrées/rations après la distribution

Au Zimbabwe, durant l'épidémie de choléra de 2008, des pastilles de chlore ont été distribuées à la population pour désinfecter l'eau dans des zones gravement touchées telles que le quartier densément peuplé de Budiro à Harare. Cependant, le suivi après la distribution a révélé que la population n'utilisait pas les pastilles, invoquant notamment la modification du goût et de l'odeur de l'eau, et que d'autres personnes du quartier les collectaient des bénéficiaires pour s'en servir comme détergent et laver le linge.

Adaptation du projet après un suivi

Standard essentiel 5, action clé 4 : « Mettre en place des mécanismes systématiques visant à adapter les stratégies du programme à la lumière des données de suivi ainsi que de l'évolution des besoins et du contexte. »

Réagir face aux données issues du suivi

Les données de suivi sont des informations de gestion, c'est-à-dire des informations opportunes et bien structurées qui peuvent être utilisées pour documenter les décisions de la direction.

L'action clé 4 invite les agences à mettre en place des mécanismes systématiques pour adapter les stratégies de programme en fonction des données issues du suivi. Il ne suffit pas de recueillir des informations, encore faut-il les comprendre et, si nécessaire, prendre des mesures en conséquence. Si aucun processus ni engagement d'action n'est prévu après une collecte de données, celle-ci constitue une perte de ressources et d'opportunité.

Le moment de la collecte et de l'analyse des données est crucial pour comprendre les changements qu'induit le projet ou des modifications du contexte, et pour réagir de manière appropriée. C'est pourquoi il est important de tenir compte de la fréquence à laquelle chaque indicateur est mesuré. Un plan de suivi et un tableau de suivi des indicateurs peuvent faciliter le processus : consultez l'annexe 3 pour en savoir plus à ce sujet.

Les indicateurs mettront souvent en évidence qu'un programme ne produit pas les résultats escomptés, sans nécessairement en expliquer la raison. Il faudra sans doute effectuer des recherches ou des analyses complémentaires avant de prendre une décision.

Outre le suivi des progrès, il convient d'assurer le suivi de la **pertinence du programme** (cf. standard essentiel 5, note d'orientation 4). Les changements du contexte peuvent modifier la pertinence d'une intervention, d'où le recours à des approches participatives, qui constituent le meilleur moyen de les suivre.

Réagir face aux données issues du suivi

Après le séisme au Pakistan de 2005, une ONG locale est intervenue en apportant une aide de subsistance dans la province de Khyber Pakhtunkhwa. Grâce aux activités de suivi, l'organisation s'est rendu compte que de nombreux hommes chefs de famille ont péri suite à la catastrophe, ce qui obligeait les femmes à assumer la responsabilité financière de leur famille pour la première fois. L'équipe de suivi a également observé que les femmes étaient souvent mises à l'écart de l'aide et des processus de décision, dans une société traditionnellement dirigée par les hommes.

L'équipe chargée du projet a donc décidé de créer un programme de travail contre rémunération pour les hommes et les femmes. Elle a adopté une approche progressive qui prévoyait notamment une sensibilisation aux droits de l'ensemble de la communauté et la garantie que toutes les personnes qualifiées reçoivent la formation et l'aide appropriées pour participer au programme. L'équipe a suivi les progrès du projet et l'acceptation de la communauté à toutes les étapes pour veiller à ce que les objectifs soient atteints dans le respect de la culture.

Voir cet exemple dans la vidéo « *Les standards humanitaires à l'épreuve du terrain : quand le manuel Sphère prend vie* »

Contexte du suivi

La logique qui sous-tend l'intervention d'un programme est propre au contexte. Il est donc important de le suivre et d'être conscient que tout changement de celui-ci peut avoir des implications sur les activités du programme.

- **Sécurité et risques** : un programme bien conçu repose sur une compréhension approfondie du contexte. Il doit prévoir une analyse des risques solide et des hypothèses formulées en conséquence. Cette analyse constitue un bon point de départ pour le suivi continu du contexte.
- **Adaptation** : les personnes touchées par une catastrophe s'efforcent de s'adapter au changement de situation par différents moyens. Cependant, certaines stratégies d'adaptation peuvent avoir des conséquences négatives. C'est pourquoi leur suivi peut apporter de précieuses informations sur les changements de contexte ainsi que sur les résultats de l'intervention.¹⁶
- **Marchés** : toutes les activités humanitaires apportant de l'argent, des vivres ou des services auront des effets sur le marché local. Bien que les répercussions seront normalement positives pour le groupe cible de l'intervention, certains autres acteurs pourraient en pâtir, tels que les producteurs ou les vendeurs de denrées alimentaires. Les effets de nos interventions sur les systèmes de marchés et les prix doivent être suivis, et les agences doivent être prêtes à modifier leur approche pour réduire ces retombées négatives.¹⁷

Tableau 8 : indicateurs clés de Sphère pour le suivi du contexte d'une intervention

Page dans le manuel	75	242
Standard essentiel/ standard minimum	<p>Le standard essentiel 4 : conception et intervention proprement dite.</p> <p>L'intervention humanitaire répond aux besoins de la population affectée tels qu'ils ont été évalués par rapport au contexte, aux risques auxquels cette population est exposée, et à sa capacité et celle de l'État à y faire face et à s'en relever.</p>	<p>Standard 2 sur la sécurité alimentaire – moyens de subsistance : revenus et emploi</p> <p>Lorsque la création de revenus et l'emploi sont des stratégies de subsistance réalisables, les hommes et les femmes ont un accès égal à des activités rémunératrices appropriées.</p>
Indicateur clé	<p>La conception du programme est régulièrement revue pour refléter les changements intervenus dans le contexte, les risques, et les besoins et capacités de la population concernée.</p>	<p>Les interventions créatrices d'emploi sont accessibles de la même manière aux hommes et aux femmes. Elles n'ont pas d'impact négatif sur le marché local et n'entravent pas les activités normales de subsistance (voir la note d'orientation 7).</p>

¹⁶ Cf. Principe de protection 4 p. 47, standard 4.3 Sécurité alimentaire - Moyens de subsistance p. 236, ainsi que l'annexe 1 pp. 248-249.

¹⁷ Voir les outils d'analyse cartographiée des marchés en situation d'urgence (*Emergency Market Mapping and Analysis, EMMA*) pour découvrir une démarche de cartographie des marchés au cours d'une urgence : emma-toolkit.org

Indicateurs implicites – à mesurer	<p>Les aspects essentiels du contexte sont suivis à une fréquence adéquate.</p> <p>Les besoins, les capacités et les stratégies d'adaptation sont suivis à une fréquence adéquate.</p> <p>Les modifications de la conception du programme et de la modalité de mise en œuvre sont suivies.</p>	<p>Proportion d'hommes et de femmes qui accèdent aux opportunités génératrices de revenus.</p> <p>Modifications des prix des denrées durant la période d'intervention, par rapport à la norme.</p> <p>Répercussions de l'intervention sur les (autres) activités normales de subsistance.</p>
---	--	---

Modifications des besoins : thèmes transversaux

Les thèmes transversaux de l'action humanitaire se concentrent sur des sujets de préoccupation spécifiques à une intervention suite à une catastrophe et répondent aux problèmes liés à l'individu, au groupe ou à la vulnérabilité en général. Le manuel Sphère en distingue huit, répartis en deux grandes catégories : les besoins ou aspects spécifiques et les facteurs externes.

Besoins ou aspects spécifiques : les enfants, le rôle de l'homme et de la femme, le VIH et le SIDA, les personnes âgées, les personnes handicapées. Selon le contexte et le type d'intervention, les données de suivi doivent être réparties selon ces deux groupes. Les données de l'évaluation et du suivi doivent au minimum être suffisamment détaillées pour permettre une ventilation par âge et par sexe, comme le souligne le standard essentiel 3.¹⁸

Tableau 9 : certains indicateurs clés de Sphère mentionnent clairement le besoin de différencier selon les groupes

Page dans le manuel	122	313
Standard minimum	<p>Standard 2 sur l'évacuation des excréments : des toilettes appropriées et en nombre suffisant.</p> <p>Les personnes touchées par une catastrophe disposent d'un nombre suffisant de toilettes adéquates et acceptables, suffisamment proches de leur logement pour leur permettre d'y accéder rapidement et en toute sécurité à n'importe quel moment de la journée ou de la nuit.</p>	<p>Standard 2 sur les articles non alimentaires : vêtements et matériel de couchage</p> <p>La population touchée par une catastrophe dispose en suffisance de vêtements, de couvertures et de matériel de couchage pour que son confort personnel, le respect de sa dignité, sa santé et son bien-être soient assurés.</p>

¹⁸ Le degré de ventilation par âge varie selon le contexte et la nature de l'indicateur. Il n'existe pas de répartition standard par tranche d'âge qui s'applique à tous les secteurs et toutes les situations. Par exemple (cf. p. 72), pour les indicateurs sanitaires spécifiques, les valeurs standards peuvent se répartir comme suit : de 0 à 11 mois : de 1 à 4 ans, de 5 à 14 ans : de 15 à 49 ans : de 50 à 59 ans : de 60 à 69 ans : de 70 à 79 ans : 80 ans et plus.

Indicateur clé	Les toilettes sont conçues, construites et situées de façon à remplir les conditions suivantes : [une seule condition mentionnée] <ul style="list-style-type: none"> elles sont conçues pour être utilisées en toute sécurité par tous les segments de la population, y compris les enfants, les personnes âgées, les femmes enceintes et les personnes handicapées (voir la note d'orientation 1) 	Les femmes, les filles, les hommes et les garçons disposent tous d'au moins deux jeux complets de vêtements à leur taille et conformes à leur culture, à la saison et aux conditions climatiques (voir les notes d'orientation 1 à 5).
Indicateurs implicites – à mesurer	Conception appropriée des toilettes Données ventilées sur l'utilisation	Disponibilité et nombre de vêtements appropriés
Ventilation requise	Âge, sexe, handicap	Sexe et âge

Thèmes transversaux liés à des facteurs externes : réduction du risque de catastrophe, notamment les problèmes de changement climatique, l'environnement et l'accompagnement psychosocial. Ils doivent être suivis en fonction du contexte et de l'intervention du programme. Ce suivi est parfois indiqué explicitement dans les standards minimums, mais ce n'est pas toujours le cas.

Tableau 10 : certains indicateurs clés de Sphère mentionnent clairement les thèmes transversaux

Page dans le manuel	306	373
Standard minimum	Standard 5 sur les abris et l'habitat : impact sur l'environnement Les solutions d'abri et d'habitat, ainsi que l'approvisionnement en matériaux et les techniques de construction réduisent au minimum l'impact négatif sur l'environnement local.	Standard 1 sur les services de santé essentiels – santé sexuelle et génésique : santé génésique Les personnes touchées par une catastrophe ont accès aux services prioritaires de santé génésique décrits dans le Dispositif minimum d'urgence (DMU) dès le début de la situation d'urgence, et à des services complets de santé génésique à mesure que la situation se stabilise.
Indicateur clé	Les procédés de construction et l'approvisionnement en matériaux pour toutes les solutions d'abri montrent que le nécessaire a été fait pour que l'impact négatif sur l'environnement soit réduit au minimum ou atténué (voir la note d'orientation 4).	Tous les établissements médicaux disposent de personnel qualifié, de fournitures et de matériel en quantité suffisante pour la prise en charge clinique des personnes ayant subi un viol, sur la base des protocoles nationaux ou des protocoles de l'OMS.
Indicateurs implicites – à mesurer	Une évaluation environnementale a été menée. Sources des matériaux de construction Mesures de réduction de l'érosion.	Nombre et répartition du personnel. Mise à disposition des fournitures et équipements.

Évaluation

Standard essentiel 5, action clé 6 : « Procéder à une évaluation finale ou à toute autre forme d'examen permettant de tirer objectivement les leçons du programme, par rapport aux objectifs définis, aux principes énoncés et aux standards minimums adoptés. »

Les différents modes d'utilisation de Sphère pour l'évaluation des processus et de la performance ont été présentés plus haut. Dans cette section, nous réitérerons l'importance de considérer l'évaluation comme partie intégrante du cycle de programme dans son ensemble.

Examen des évaluations des besoins¹⁹

Le manuel Sphère fixe les standards minimums pour l'évaluation des besoins, de manière générale et pour les secteurs techniques. Si ces standards sont respectés, et que l'évaluation des besoins est correctement documentée, les travaux d'évaluation du projet en sont facilités.

L'évaluation des besoins en elle-même est une cible valable d'évaluation. En effet, le standard essentiel 3, par exemple, englobe les domaines suivants, qui tous pourraient faire l'objet d'étude dans le cadre des processus d'évaluation :

- Compréhension du contexte de la catastrophe et des actions humanitaires
- Utilisation efficace des données secondaires
- Ventilation des données recueillies
- Échantillons représentatifs et évaluations
- Évaluation de la capacité et de la sécurité en sus des besoins
- Informations de base détaillées et conformes au contexte
- Coordination et diffusion de l'information

La qualité de l'évaluation des besoins peut être abordée par le biais des questions d'évaluation ci-dessous.

→ Dans quelle mesure l'évaluation des besoins a-t-elle examiné avec précision la situation sur le terrain, et comment a-t-elle été utilisée pour influencer les décisions prises durant les premières phases de l'intervention ?

L'évaluation des besoins est abordée dans un autre guide de la série « à la découverte de Sphère » et intitulé *Sphère au service des évaluations*.

Lien entre la programmation et l'évaluation

Les objectifs doivent être fixés durant la phase de conception, puis utilisés comme référence durant l'évaluation pour mesurer si le projet les a atteints, et dans le cas contraire, en comprendre les raisons. Les indicateurs doivent être précisés et les progrès suivis au fil du temps. Les données ainsi recueillies serviront de « matières premières » pour les processus d'évaluation.

¹⁹ Voir également Le Projet Sphere (2014), *Sphere pour évaluations*. Genève, Suisse (www.ProjetSphere.org).

Les standards de Sphère énoncent les bonnes pratiques en matière d'élaboration d'activités et de définition des objectifs, ainsi que dans la conception du cadre de suivi. Cela signifie que deux groupes de question distincts, tous deux inspirés de Sphère, peuvent être utilisés dans les processus d'évaluation.

- **Les activités qui ont été conçues respectent-elles les standards minimums techniques de Sphère ?**
Les questions d'évaluation peuvent se concentrer sur les standards qualitatifs ou sur les mesures quantitatives indiquées dans certains des indicateurs et notes d'orientation.
- **Les standards essentiels de Sphère ont-ils été respectés durant les processus d'analyse des différentes options d'intervention possibles, de conception des activités et de réalisation du projet ?**
L'évaluation peut également prendre en compte la logique interne de l'intervention, et apporter des commentaires sur la qualité du modèle. Pour évaluer correctement ces domaines, il est primordial de disposer d'une bonne documentation sur la prise de décision tout au long de la phase de conception du projet.

Ces domaines peuvent être étudiés par le biais des questions d'évaluation suivantes.

- Quels ont été les facteurs pris en compte lors du processus de décision de l'intervention la plus appropriée ? Comment ont été jaugés les différents facteurs ? Quelles ont été les options écartées, et pourquoi ? Quelles conclusions peut-on tirer de la qualité de l'intervention pour influencer le processus de prise de décision à l'avenir ?
- L'analyse du risque était-elle adaptée au contexte et au programme ? Les actions mises en place ont-elles suffi à réduire le risque ?

Enfin, une évaluation peut observer la manière dont le projet a utilisé les données tirées du suivi, et sa réponse aux résultats et événements inattendus. Cet aspect est à mettre en lien avec le standard essentiel 5.

Application rétrospective de Sphère

Est-il recevable d'évaluer un programme par rapport aux standards de Sphère si ces derniers ne figurent pas dans la conception du programme ?

Si l'agence s'est engagée de manière générale à respecter ou s'efforcer d'observer les standards de Sphère, il est possible de les utiliser dans une évaluation. Cet engagement peut s'inscrire dans la politique, les publications de l'agence, sur son site Web ou dans un accord avec un donateur.

En revanche, si aucun engagement de la sorte n'existe, les évaluateurs peuvent collaborer avec l'agence pour trouver un critère adéquat à utiliser dans le processus d'évaluation. Les standards minimums de Sphère et les standards associés fournissent tous un point de repère, car ils sont largement acceptés dans la communauté humanitaire, et n'« appartiennent » pas à une agence, un donateur ou un secteur en particulier.

L'utilisation a posteriori de Sphère dans une évaluation doit être mentionnée explicitement dans le rapport d'évaluation, le cas échéant.

Sphère et les critères du CAD

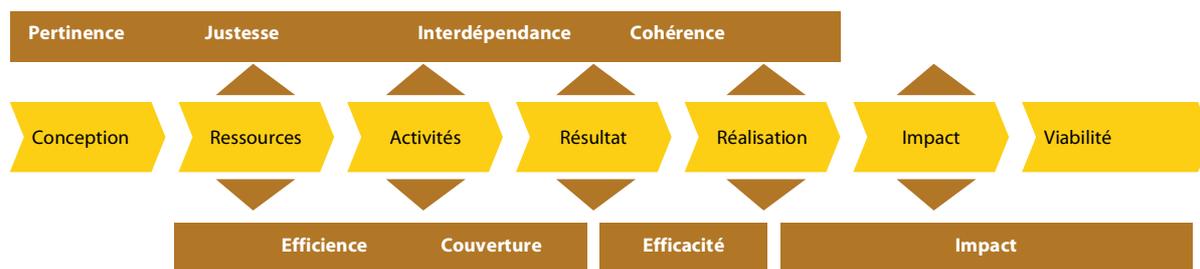
S'il est tout à fait envisageable de concevoir un processus d'évaluation autour des standards essentiels de Sphère, il est plus courant d'utiliser une série de sept critères élaborés par l'OCDE et le CAD, indiqués en référence dans le standard essentiel 5. Cette section étudie six de ces critères (le critère de cohérence s'appliquant globalement au domaine de la politique) et établit un lien entre ces derniers et les standards de Sphère. Voir aussi l'Annexe 4 : Sphère et les critères du CAD pour plus de détails.

Les critères du CAD et leur rôle dans l'évaluation

Les critères du CAD sont largement utilisés comme cadre pour les évaluations humanitaires (et de développement), bien que toutes les évaluations ne tiennent pas compte de l'ensemble des critères. Certains processus d'évaluation n'en utilisent que deux ou trois, choisis en fonction des priorités ou des contraintes de ressource.

Les critères du CAD semblent parfois s'appliquer différemment selon les aspects de la chaîne de résultat. Le diagramme suivant illustre les principaux domaines d'application des critères du CAD, sans qu'il n'y ait un caractère contraignant.

Figure 5. Application des critères du CAD dans la chaîne de résultat



Bien que les critères du CAD soient généralement utilisés dans l'évaluation de l'action humanitaire, ils offrent une perspective différente de celle utilisées par les approches participatives, et de celle suggérée dans le manuel Sphère. Toutefois, les deux points de vue se recoupent dans bien des aspects.

Les chapitres techniques de Sphère s'expriment pleinement dans les critères du CAD relatifs à la pertinence, à l'efficacité et à l'impact.

Quant aux standards essentiels et aux principes de protection, leurs idées sont présentes dans tous les critères du CAD.

Réflexion et prise de notes

Standard essentiel 5, action clé 5 : « Effectuer périodiquement, pendant toute la durée de l'intervention, un travail de réflexion et d'apprentissage. »

Les temps de réflexion et d'apprentissage

Le plan de suivi doit inclure des moments systématisés de réflexion de la part de l'équipe chargée du programme. Dans des situations d'intervention d'urgence, l'exercice sera sans doute court, tandis que dans les contextes de relèvement, il sera possible d'y consacrer plus de temps.

Les indicateurs de Sphère peuvent fournir un cadre utile pour certaines de ces séances de réflexion. Par exemple : les organisations peuvent utiliser les standards essentiels de Sphère pour suivre leur propre performance en choisissant les indicateurs clés appropriés pour les aider. Ils peuvent être utilisés dans un exercice d'auto-évaluation ou des approches participatives peuvent être utilisées et les informateurs désignés pour évaluer la performance de l'organisation. Dans tous les cas, le processus de réflexion mènera à un plan d'action.

Les temps de réflexion et d'apprentissage doivent être intégrés à la conception du programme. Le temps consacré à l'auto-évaluation et à la réflexion est rarement perdu.

Travaux de réflexion

Le standard essentiel 5 invite les agences et les praticiens humanitaires à adopter une démarche de réflexion et à essayer d'améliorer la qualité des interventions. L'expression **travaux de réflexion** désigne une série d'exercices conçue pour accompagner l'apprentissage continu et peut être utilisée dans des activités humanitaires comme un élément de vérification en temps réel de la qualité et de la pertinence de l'intervention.

Même si les évaluations externes constituent un des exemples de travaux de réflexion, dans la plupart des cas, ils ont lieu une fois les activités terminées, et visent essentiellement à influencer les interventions futures.

Toutefois, d'autres travaux de réflexion existent, et les agences humanitaires peuvent et doivent s'efforcer d'apprendre, de développer et d'améliorer les exercices, même à l'échelle d'une opération humanitaire. Le standard essentiel 5 en préconise quelques-uns, tels que les évaluations participatives de l'impact, les exercices d'écoute, l'utilisation des outils d'assurance qualité, les audits ainsi que les exercices d'apprentissage et de réflexion internes. D'autres pratiques sont suggérées dans le standard essentiel 1, qui étudie la participation. Le standard essentiel 5, actions clés 7 et 8 propose « autant que possible, [de] participer à toute initiative conjointe, interagences ou autre, ayant pour objectif l'acquisition de connaissances » et de « faire connaître en temps utile à la population affectée, aux autorités compétentes et aux groupes de coordination les principales conclusions du suivi et, le cas échéant, les résultats des évaluations et des autres processus d'apprentissage importants. »

Les travaux de réflexion peuvent être évalués à partir des questions ci-dessous.

- Quelles ont été les actions entreprises durant les phases d'évaluation, de conception et d'intervention pour s'assurer que les opportunités ont été créées pour la réflexion et l'apprentissage ?
- Dans quelle mesure le point de vue des bénéficiaires a-t-il influencé ces activités ?
- Les problèmes découverts ont-ils été documentés et résolus ?

L'apprentissage à partir du suivi et de l'évaluation

Quand est-ce qu'un programme « respecte les standards de Sphère » ? Les processus d'évaluation peuvent être perçus comme une occasion de poser cette question, et de fournir à l'agence l'approbation que les standards de Sphère ont été « respectés ».

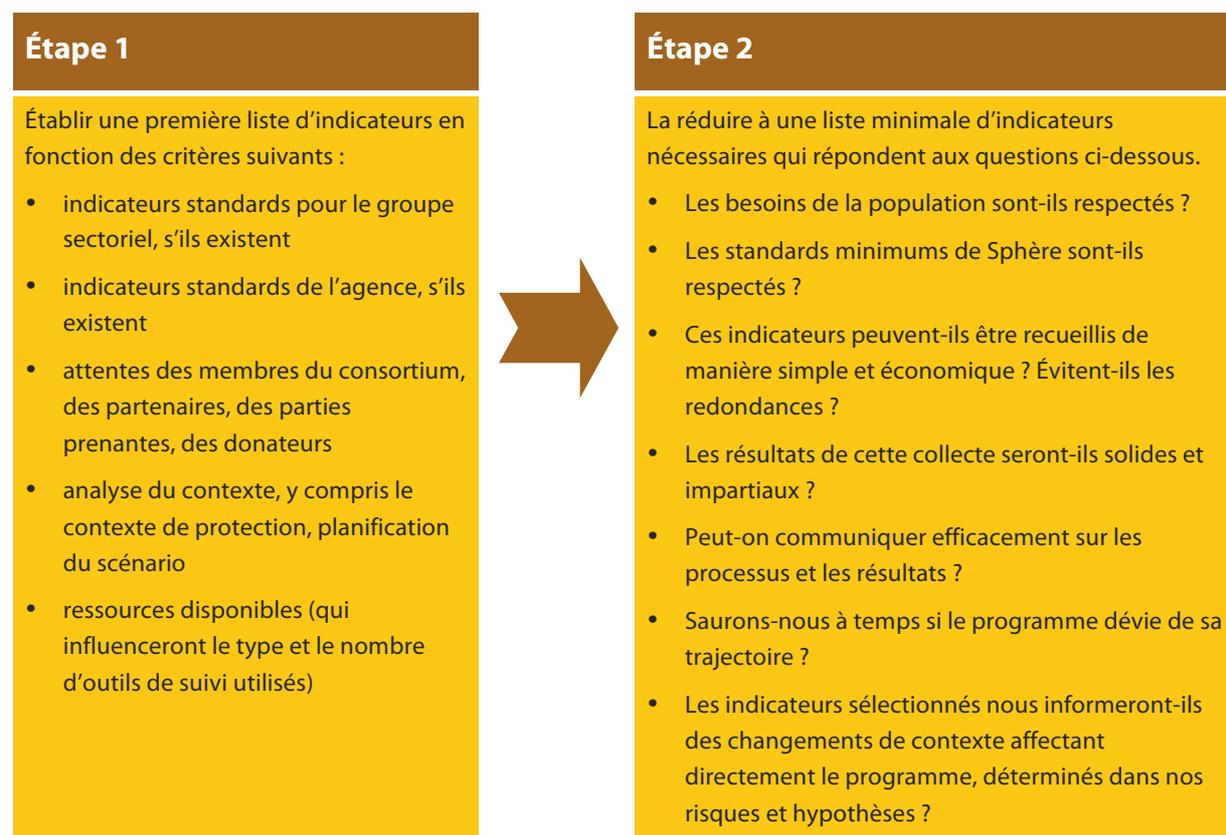
Parce que chaque intervention est exigeante et différente, le respect des standards de Sphère n'est pas nécessairement synonyme de respect de tous les indicateurs liés. Vous serez conforme à Sphère si vous atteignez les indicateurs adaptés ou si vous vous efforcez d'atteindre les indicateurs de Sphère tout en expliquant les écarts (voir également p. 14 : « Intégrer Sphère en contexte »).

Sphère constitue l'indication à partir de laquelle on peut mesurer la performance et les résultats, parmi une série d'outils appliquée à la performance, à la redevabilité et à l'apprentissage, dans le but d'améliorer la qualité. Nous devons donc appliquer Sphère de manière réfléchie et ambitieuse.

En suivant, en évaluant et en apprenant des résultats, vous respectez Sphère, l'idée étant de comprendre et de réagir en cas d'écart. C'est ce dernier point qui constitue un apprentissage actif.

Annexe 1 : choisir les bons indicateurs

Il n'est ni utile ni économique d'essayer de mesurer tous les aspects de la mise en œuvre et de l'impact d'un programme. La collecte excessive de données peut mobiliser des ressources utiles au projet, surcharger la communauté et le personnel et compliquer la recherche d'informations essentielles. Toutefois, il n'est pas toujours aisé de choisir les meilleurs indicateurs. C'est pourquoi il peut être judicieux de suivre le processus suivant à deux étapes.



Selon les bonnes pratiques, dans la plupart des cas, il convient de panacher indicateurs quantitatifs et qualitatifs pour mieux comprendre la situation.

Les approches participatives peuvent vous aider à déterminer les indicateurs les plus utiles et informatifs à utiliser pour suivre l'avancement du projet. Néanmoins, ce type d'approche requiert en général plus de ressources et de temps.

Un indicateur bien sélectionné peut renseigner l'agence sur la situation dans sa globalité, servir d'alerte si une action est erronée ou la conforter dans la bonne marche de son plan.

Choisir des indicateurs associés

Des travaux importants ont été menés pour saisir l'éventail d'indicateurs utilisés dans chaque secteur technique, dans le but de définir une série standard d'indicateurs chaque fois que c'est possible.²⁰

Choisir des indicateurs acceptés par tous les membres du groupe sectoriel aide à améliorer la qualité, la cohérence et la coordination au sein du secteur. Dans certains cas, ces indicateurs sont déjà liés à Sphère et il existe de nombreux chevauchements, même si les liens ne sont pas expressément établis.

²⁰ IASC Indicator Registry: www.humanitarianresponse.info/applications/ir/indicators

Lorsque les agences peinent à se mettre d'accord sur des indicateurs communs dans le domaine, le manuel Sphère offre un cadre collectif permettant d'entamer les discussions.

Grâce à une coordination efficace sur des sujets comme les indicateurs communs, il est possible d'établir des rapports à l'échelle du groupe sectoriel ou sur des approches communes telles que les transferts d'argent. Cette coordination sollicite énormément de ressources, c'est pourquoi, à l'instar des processus de suivi, elle doit être inscrite au budget du programme et justifiée en termes de résultats escomptés.

Les agences peuvent également travailler main dans la main pour respecter les standards minimums de Sphère, soit en divisant la population touchée selon différents domaines de travail, soit en découpant l'intervention en différentes activités complémentaires sur lesquelles des informations seront diffusées.

Comment rendre les indicateurs opérationnels ?

- À partir de quelles sources les données seront-elles collectées ?
- Qui sera chargé de les recueillir ?
- À quel moment, et à quelle fréquence ?
- Comment collecter et stocker les données ?
- Qui les analysera ?
- Comment diffuser les résultats ?
- Comment prendre les décisions de gestion à partir du rapport de suivi ?

Questions tirées des supports de formation de Sphère

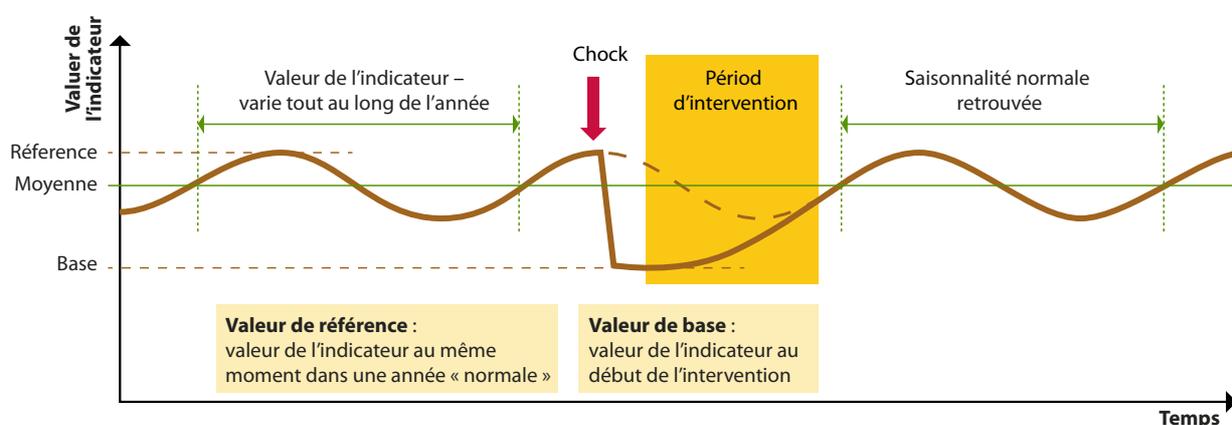
Même s'ils sont correctement choisis, les indicateurs peuvent ne pas donner les **raisons** pour lesquelles le programme ne fonctionne pas comme prévu. Toutefois, ils peuvent inciter à mener une enquête plus approfondie.

Annexe 2 : saisonnalité, valeurs de référence et informations de base

Certains indicateurs sont relativement stables au fil du temps, d'autres en revanche peuvent connaître des variations importantes. Ces dernières peuvent être saisonnières.

Par exemple : l'incidence du paludisme ou de la diarrhée peut varier si elle est étudiée en saison des pluies ou en saison sèche. Le prix des denrées alimentaires et des matières premières atteignent des sommets juste avant la récolte. Si vous prévoyez de mesurer des indicateurs comme ceux-ci dans une situation d'intervention d'urgence, il faut tenir compte des variations saisonnières normales.

Figure 6. Valeurs de référence et de base d'un indicateur qui varie selon la saison



Dans l'exemple simplifié ci-dessus, la valeur d'un indicateur varie de façon régulière chaque année. Suite à un choc externe, il chute et enregistre sa nouvelle valeur la plus faible. Celle-ci constitue la valeur de base, et sera mesurée durant le processus d'évaluation des besoins. Les améliorations apportées par une intervention humanitaire peuvent être mesurées par rapport à cette valeur de base. Dans le cas présent, l'intervention a été une réussite, et les indicateurs reviennent à leur niveau normal au bout d'un an.

Exemples issus du manuel Sphère

- p. 128 : Saisonnalité du nombre de vecteurs
- p 164 : Saisonnalité de l'approvisionnement alimentaire, implications en cas de sous-alimentation
- p 173 : Outils participatifs, calendriers saisonniers
- p 246-247 : Saisonnalité des systèmes du marché
- p 287 : Saisonnalité de l'accès et de la sécurité des sites pour les habitats

Annexe 3 : le tableau de suivi des indicateurs

Le tableau de suivi des indicateurs représente une solution simple mais exhaustive pour suivre les changements de valeurs d'indicateurs importants tout au long de la vie du programme.

Ce dernier fixera les objectifs de performance qui peuvent prendre la forme d'une formule qualitative (comme les standards minimums de Sphère), d'objectifs quantitatifs ou d'une combinaison des deux. Suivre et interpréter les changements de ces indicateurs sur la durée peut s'avérer difficile. Le tableau de suivi permet de structurer les travaux, de rendre le suivi et l'information plus transparents, et de soutenir le processus de prise de décision sur la base des données de suivi.

Pour chaque indicateur, les informations suivantes peuvent être collectées ou calculées :

- la valeur de référence (ou normale) de l'indicateur (et une source). Une note sur l'échelle de l'indicateur est indiquée si ce dernier varie selon les saisons
- la valeur de base (après le choc et avant l'intervention) datée
- la valeur visée à la fin de l'intervention (avec une référence aux standards minimums de Sphère si nécessaire)
- la valeur visée à la fin de chaque période (jour, semaine, trimestre, mois) pendant la durée de l'intervention
- la valeur réelle de l'indicateur à la fin de chaque période (ou le chiffre atteint durant cette période)
- la valeur réelle formulée en pourcentage de la valeur visée sur cette période

Chaque fois qu'un indicateur est exprimé en nombre de personnes, les valeurs doivent être ventilées au minimum par âge et par sexe.

Les indicateurs peuvent être regroupés dans le tableau pour indiquer les outils utilisés pour collecter les données, les composants du programme ou un contexte, processus et suivi des résultats.

Il peut être judicieux d'investir du temps pour obtenir le bon format dès le début du programme, afin de faciliter au maximum l'enregistrement, l'analyse, l'information et la prise de décision.

Les tableaux de suivi des indicateurs varieront d'une agence, d'un contexte et d'un secteur à l'autre. Ils sont généralement créés dans un tableau et peuvent contenir de nombreuses colonnes, surtout lorsque les données doivent être séparées. Voici un exemple ci-dessous.

Indicateur	Valeur de référence	Source	Valeur de base	Date	Valeur visée	Standard de Sphère

Puis chaque indicateur peut être suivi au fil du temps à l'aide d'une structure similaire à celle-ci :

	Période 1	Période 2	Période 3	Période 4	Période 5	
Valeur visée :	8	9	10	10	10	
Valeur réelle :	7	8	9	10	10	
Valeur réelle en pourcentage de la valeur visée :	87 %	89 %	90 %	100 %	100 %	

Annexe 4 : Sphère et les critères du CAD

Critère CAD : pertinence/justesse

« La pertinence concerne l'évaluation de l'adéquation du projet par rapport aux besoins et aux priorités locales (ainsi qu'à la politique du donateur). La justesse désigne l'adaptation des activités humanitaires aux besoins locaux, en augmentant l'appropriation, la redevabilité et la rentabilité en conséquence. »²¹

Comment ce critère se reflète-t-il dans le manuel Sphère ?

Le standard essentiel 1

Le standard essentiel 1 veille expressément à la justesse de l'intervention humanitaire d'un point de vue de la population touchée. Ceci peut se traduire par des questions d'évaluation comme celles suggérées ci-dessous.

- Dans quelle mesure les activités menées respectent-elles les besoins et les attentes de la population touchée ? Dans quelle mesure les aspirations de la communauté sont-elles réellement sollicitées ?
- Dans quelle mesure les données ventilées de l'évaluation ont-elles été mises à disposition, et dans quelle mesure ont-elles permis de concevoir une intervention ?
- Les bénéficiaires du projet ainsi que les non-bénéficiaires ont-ils eu accès à un mécanisme de doléances sûr et impartial ?

Les standards techniques

Les standards techniques se prononcent également très clairement sur les sujets liés à la pertinence et à la justesse. En voici un exemple :

- le chapitre WASH, standard minimum 1 indique : « Les besoins relatifs à l'approvisionnement en eau, à l'assainissement et à la promotion de l'hygiène dans une population touchée par une catastrophe sont satisfaits et, le cas échéant, les utilisateurs sont associés à la conception, à la gestion et à l'entretien des installations. » La note d'orientation associée explique (concernant les activités de promotion de l'hygiène) : « L'évaluation doit permettre d'identifier les ressources dont la population dispose, ainsi que les connaissances et pratiques locales, si l'on veut que les activités de promotion soient utiles, réalisables et suivies d'effet. »

En termes de processus d'évaluation, ceci peut se traduire par des questions d'évaluation générales ou spécifiques, comme celles qui suivent.

- Dans quelle mesure les standards techniques de Sphère ont-ils été appliqués durant la phase de conception pour garantir la pertinence de l'intervention auprès de la population touchée ? Dans quelle mesure la population touchée a-t-elle été consultée ?
- Dans quelle mesure la capacité, les ressources et les pratiques culturelles de la population touchée ont-elles été prises en compte dans l'élaboration des activités de promotion de l'hygiène ?

²¹ Cette description, et celles qui suivent, sont tirées de Beck (2006), *Evaluating Humanitarian Action using the OECD-DAC Criteria (Évaluation de l'action humanitaire, utilisation des critères OCDE-CAD)*. ALNAP, Londres.

Le standard essentiel 4

Le standard essentiel 4 contient un indicateur clé qui prescrit ceci : « La conception du programme est régulièrement revue pour refléter les changements intervenus dans le contexte, les risques, et les besoins et capacités de la population concernée. » Les notes d'orientation qui suivent expliquent ce concept.

Contexte et vulnérabilité : les facteurs sociaux, politiques, culturels et économiques, les situations de conflit et les facteurs environnementaux peuvent accroître la vulnérabilité des personnes aux catastrophes : les changements de contexte peuvent faire apparaître de nouveaux groupes de personnes vulnérables [...]. Les personnes vulnérables sont parfois soumises simultanément à plusieurs facteurs (par exemple, les personnes âgées appartenant à des groupes ethniques marginalisés). Les interactions entre facteurs personnels et facteurs contextuels qui augmentent les risques doivent être analysées, et les programmes doivent être conçus de façon à tenir compte de ces risques, à les atténuer et à cibler les besoins des personnes vulnérables.

Cette partie renvoie directement au critère du CAD lié à l'**interdépendance**. La prise en compte de la manière dont l'intervention humanitaire a réagi face aux changements de contexte constitue un aspect important de l'évaluation. Elle peut être mesurée par les questions d'évaluation suivantes.

- Quels ont été les systèmes mis en place pour assurer le suivi des changements du contexte externe, de la sécurité ou de la nature de la vulnérabilité durant la période de mise en œuvre ? Quelles ont été les modifications opérées sur les activités ou les méthodes à mesure que la situation évoluait ?

Il existe des liens évidents avec la faculté d'un programme ou d'un projet à assurer le suivi des changements externes, du contexte et des risques associés à une intervention.

Critère du CAD : interdépendance

« L'interdépendance désigne la nécessité de s'assurer que les activités d'urgence à court terme sont menées dans un contexte qui tient compte des problèmes à plus long terme et liés entre eux. »

Comment ce critère se reflète-t-il dans le manuel Sphère ?

Les standards essentiels 3 et 4

Les standards essentiels 3 et 4 soulignent l'importance de comprendre le contexte lorsqu'une évaluation des besoins et des opérations de planification sont menées, notamment la complexité des différents environnements et les problèmes interdépendants. Ceci peut se traduire par des questions d'évaluation comme celles suggérées ci-dessous.

- Les activités planifiées sont-elles appropriées compte tenu des tensions historiques entre les différents groupes résidents de la zone ?
- Les activités d'urgence ont-elles soutenu ou mis en danger le plan de développement à long terme des autorités locales ?
- Dans quelle mesure les actions d'intervention immédiate ont-elles soutenu ou porté préjudice au potentiel des activités de relèvement à moyen terme ?

Standard 1 sur l'évaluation de la sécurité alimentaire et de la situation nutritionnelle, note d'orientation 5

Selon cette note d'orientation,

« L'insécurité alimentaire peut être la conséquence de facteurs macroéconomiques et sociopolitiques structurels plus importants, comme les politiques nationales et internationales, les processus ou les institutions ayant un impact sur l'accès des populations touchées par une catastrophe à une alimentation adéquate d'un point de vue nutritionnel, et la dégradation de l'environnement local. On parle alors le plus souvent d'insécurité alimentaire chronique, une situation à long terme qui résulte de vulnérabilités structurelles éventuellement aggravées par les effets de la catastrophe. Les systèmes locaux et régionaux d'information sur la sécurité alimentaire, dont les systèmes d'alerte précoce contre la famine et le Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire (Integrated Food Security Phase Classification, IPC), sont des mécanismes importants permettant d'analyser les informations. »

Le standard minimum 1 sur les abris et l'habitat

Le standard minimum 1 sur les abris et l'habitat insiste sur l'importance de travailler efficacement avec les populations déplacées et résidentes. Comme le mentionne l'une des notes d'orientation :

« Hébergement par des familles et des communautés : les personnes déplacées qui ne sont pas en mesure de rentrer chez elles préfèrent souvent rester avec d'autres membres de leur famille ou avec des personnes avec lesquelles elles ont des liens historiques, religieux ou autres (voir le standard essentiel 1). L'aide à l'accueil accordée dans ce cas peut consister en un appui à l'agrandissement ou à l'adaptation des abris ou des logements des familles hôtes, ce qui leur permettra d'accueillir les familles déplacées : elle peut aussi consister à fournir un abri supplémentaire adjacent à celui de la famille hôte. Il faut bien évaluer les conséquences de l'augmentation de densité de la population qui en découlera, ainsi que l'augmentation de la demande en matière de services sociaux, d'infrastructures et de ressources naturelles, afin d'en atténuer l'impact. »

Critère du CAD : couverture

« La nécessité d'atteindre le plus grand nombre de groupes de population dont la vie est menacée, où qu'ils soient. »

Comment ce critère se reflète-t-il dans le manuel Sphère ?

Le principe de protection 2

Le principe de protection 2 invite les États et les acteurs humanitaires à « garantir l'accès des personnes touchées par une catastrophe à une assistance impartiale, proportionnelle à leurs besoins et fournie sans discrimination. » Le principe développe cette idée en exprimant les attentes suivantes :

« Les personnes touchées par une catastrophe ont accès à l'assistance humanitaire en fonction de leurs besoins et sans discrimination. L'assistance n'est pas refusée à celles qui en ont besoin, et les agences humanitaires se voient accorder l'accès nécessaire pour réaliser les standards Sphère. »

Le principe de protection 4

Le principe de protection 4 demande aux acteurs humanitaires « d'aider les personnes touchées par une catastrophe à faire valoir leurs droits, à accéder aux moyens à disposition pour obtenir réparation et à se remettre des effets des abus qu'elles ont subis. »

Le standard essentiel 4

Le standard essentiel 4 aborde la conception et la mise en œuvre de l'intervention humanitaire, en supposant que : « L'intervention humanitaire répond aux besoins de la population affectée tels qu'ils ont été évalués par rapport au contexte, aux risques auxquels cette population est exposée, et à sa capacité et celle de l'État à y faire face et à s'en relever. » L'une des actions clés aspire à ce que l'action humanitaire :

« Au moyen de données d'évaluation ventilées, [analyse] de quelle manière la catastrophe a pu toucher différentes personnes et différents groupes de population, et [conçoive] le programme en fonction de leurs besoins particuliers. »

Ces standards font naître les questions d'évaluation suivantes :

- L'intervention a-t-elle visé et atteint tous les groupes touchés par la catastrophe ?
- Quels ont été les processus utilisés pour fixer les priorités en matière de besoins et d'intervention ?

Les standards techniques

Très souvent, les standards techniques expriment ces attentes. Par exemple, le standard minimum 1 sur les services de santé essentiels énonce :

« L'accès aux services de santé sera basé sur les principes d'équité et d'impartialité, un accès égal devant être garanti à chacun en fonction de ses besoins et sans discrimination. Dans la pratique, l'implantation et la dotation en personnel des services de santé doivent être organisées pour assurer un accès et une couverture optimaux. Lors de la conception des services de santé, il faut tenir compte des besoins particuliers des personnes vulnérables. L'obstacle à l'accès peut être de nature physique, financière, comportementale ou culturelle. Il peut également y avoir des entraves à la communication. »

Critère du CAD : efficacité

« L'efficacité mesure les résultats (qualitatifs et quantitatifs) atteints grâce à des ressources. Ceci implique généralement de comparer différentes approches pour atteindre le résultat, de voir si l'approche la plus efficace (et économiquement viable) a été adoptée. »

Comment ce critère se reflète-t-il dans le manuel Sphère ?

Le standard essentiel 2

Le standard essentiel 2 (coordination et collaboration) souligne combien une coordination efficace améliore l'efficacité de l'intervention combinée (multiagence).

Le standard essentiel 5

Le standard essentiel 5, qui porte sur la performance, la transparence et l'apprentissage, met en évidence : « L'évaluation de la performance de l'agence ne se limite pas à mesurer l'ampleur des réalisations du programme. Elle couvre l'ensemble des fonctions de l'agence : progrès accomplis sur divers aspects comme les relations avec les autres organisations, le respect des bonnes pratiques, des codes et des principes humanitaires, et l'efficacité et l'efficience de ses systèmes de gestion. »

L'efficacité est souvent appréhendée en des termes purement monétaires, bien qu'il existe d'autres moyens de l'envisager. Les évaluations analysent souvent l'efficacité par les questions suivantes :

- Les sources financières, humaines, physiques et d'information disponibles ont-elles été utilisées efficacement ? (P. ex. : les ressources ont-elles été utilisées à bon escient pour atteindre les résultats de manière économique ?) Sinon, pourquoi ?
- L'aide a-t-elle été apportée en dans les temps pour répondre aux besoins des bénéficiaires et de la communauté ? L'approche d'intégration adoptée a-t-elle eu des effets sur la rapidité d'intervention ? Si oui, comment ?
- Les besoins en effectif ont-ils été correctement estimés ? le personnel a-t-il été efficacement recruté et déployé ?

La description de l'ALNAP des critères du CAD²² traite de la comparaison des options d'intervention possibles, et de leur choix. Ce processus utilise généralement une série de critères, dont l'efficacité.

Sphère promeut le même processus. Par exemple : l'introduction de la section sur la sécurité alimentaire (transferts d'argent liquide et de bons d'achat) indique :

« Pour choisir les types de transfert les plus appropriés (vivres, argent liquide ou bons d'achat), il faut analyser le contexte, notamment le rapport coût-efficacité, les impacts secondaires sur le marché, la flexibilité des transferts, les ciblage, et les risques d'insécurité et de corruption. »

Ceci peut se traduire par les questions d'évaluation suivantes.

- Quels ont été les processus mis en place pour envisager toutes les solutions possibles afin de répondre aux besoins relevés par l'évaluation des besoins ?
- Quels ont été les facteurs pris en compte pour choisir la modalité, le ciblage et l'échelle d'intervention retenus ? Ces facteurs étaient-ils appropriés et suffisants ?

Critère du CAD : efficacité

« L'efficacité mesure la portée de la réussite d'une activité, réelle ou attendue compte tenu des résultats. La ponctualité fait implicitement partie du critère d'efficacité. »

Comment ce critère se reflète-t-il dans le manuel Sphère ?

Le standard essentiel 4

Le standard essentiel 4 vise à : *« Réduire progressivement l'écart entre les conditions de vie telles qu'elles ont été évaluées et les standards minimums du Projet Sphère, en réalisant, voire en dépassant les indicateurs Sphère (voir la note d'orientation 6). »*

Les standards techniques

Les standards techniques expliquent la nature des résultats attendus. Dans la plupart des cas, ces résultats auront été intégrés dans le cadre de suivi de l'opération, avec la possibilité d'utiliser ce dernier pour comprendre les progrès par rapport aux objectifs.

²² Beck (2006), *Evaluating Humanitarian Action using the OECD-DAC Criteria (Évaluation de l'action humanitaire, utilisation des critères OCDE-CAD)*. ALNAP, Londres, Royaume-Uni.

Le standard essentiel 2

Le standard essentiel 2 demande à ce que l'aide soit efficacement coordonnée. Tout ceci amène à poser les questions générales suivantes.

- Dans quelle mesure l'action complète-t-elle, entre-t-elle en concurrence ou reproduit-elle les activités des autres acteurs humanitaires ?

Critère du CAD : impact

« L'impact s'intéresse aux effets plus larges du projet (sociaux, économiques, techniques et environnementaux) sur les individus, les groupes selon leur âge et leur sexe, les communautés et les institutions. Ils peuvent être prévus ou non, positifs et négatifs, macro (sectoriels) ou micro (foyers). »

À cette étape, il est généralement difficile d'établir des liens de cause à effet, les ressources du projet et les activités étant généralement considérées comme des éléments qui « contribuent » à l'impact désiré. La question clé à poser dans l'évaluation de l'impact est donc simple : « Cela a-t-il fonctionné ? » Cette interrogation peut être subdivisée en une série de questions plus précises. En voici deux exemples parmi de nombreuses solutions possibles.

- L'action humanitaire a-t-elle atteint toute la population visée ?
- Quels ont été les impacts recensés par la population touchée, outre ceux planifiés et prévus ?

La deuxième question est liée au fait que ces impacts peuvent également être non planifiés ou négatifs, et qu'ils peuvent toucher d'autres groupes en sus des foyers ou de la communauté visée.

Comment ce critère se reflète-t-il dans le manuel Sphère ?

La clause 9 de la Charte humanitaire

La clause 9 de la Charte humanitaire mentionne : *« 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. »*

Le principe de protection 1

Le principe de protection 1 indique brièvement : *« éviter d'exposer à d'autres préjudices, par vos activités, la population touchée par une catastrophe. »*

Il est possible d'étudier une partie de l'impact par le biais des données de suivi. Toutefois, cet aspect est communément évalué à la fin du programme, au cours des processus d'évaluation. Les indicateurs de suivi observent plus volontiers les niveaux de ressources et de résultats, ce qui implique que les évaluations de l'impact doivent être menées directement auprès de la population touchée.

La manière la plus simple de montrer l'impact est de comparer la situation avant l'intervention et après l'action humanitaire, et d'essayer de comprendre les éléments ainsi que les raisons du changement. Pour le faire auprès de différents groupes, comme le conseille la définition, il faut pouvoir disposer d'informations ventilées de base, ce qui n'est pas toujours le cas. Parfois, il est possible de les constituer a posteriori, mais plus le temps passe, plus l'opération devient compliquée.

Annexe 5 : comparaison entre les standards essentiels de Sphère et la Norme humanitaire fondamentale

Officialisée le 12 décembre 2014, la Norme humanitaire fondamentale sur la qualité et la redevabilité (CHS) décrit les éléments essentiels d'une action humanitaire reposant sur des principes, redevable et de qualité. La Norme a été élaborée au cours d'une consultation qui a duré 12 mois promue par HAP International, People In Aid, Groupe URD et le Projet Sphère. Elle rassemble les éléments clés de plusieurs normes et engagements humanitaires appliqués actuellement, dont le Code de conduite pour le Mouvement international de la Croix- Rouge et du Croissant-Rouge, les standards essentiels du manuel Sphère et de la Charte humanitaire, la norme HAP de 2010, le Code de bonne pratique de People in Aid et le COMPAS Qualité. La Norme humanitaire fondamentale est un code volontaire que les organisations humanitaires peuvent utiliser pour adapter leurs propres procédures internes.

La CHS se présente sous la forme de neuf engagements et critères de qualité, ayant chacun des actions et des responsabilités associées. Les neuf engagements sont :

1. Les communautés et les personnes touchées par une crise doivent recevoir une aide pertinente et adaptée à leurs besoins.
La réponse humanitaire est adaptée et appropriée.
2. Les communautés et les personnes touchées par une crise doivent avoir accès à l'aide humanitaire dont ils ont besoin au bon moment.
La réponse humanitaire est efficace et fournie à temps.
3. Grâce à l'action humanitaire, les communautés et les personnes touchées par une crise ne doivent pas subir de répercussions négatives et doivent être mieux préparées, moins vulnérable et moins en danger.
La réponse humanitaire renforce les capacités locales et évite les effets négatifs.
4. Les communautés et les personnes touchées par une crise doivent connaître leurs droits, avoir accès à l'information et participer aux décisions qui les concernent.
La réponse humanitaire est fondée sur la communication, la participation et les retours d'information.
5. Les communautés et les personnes touchées par une crise doivent avoir accès à des mécanismes sûrs et réactifs de gestion des doléances.
Les plaintes sont bien accueillies et traitées.
6. Les communautés et les personnes touchées par une crise doivent recevoir une aide coordonnée et complémentaire.
La réponse humanitaire est coordonnée et complémentaire.
7. Les communautés et les personnes touchées par une crise peuvent espérer une meilleure aide grâce à l'apprentissage tiré de l'expérience et à la réflexion menées par les organisations.
Les acteurs humanitaires apprennent et s'améliorent de façon continue.
8. Les communautés et les personnes touchées par une crise doivent recevoir l'aide qu'elle demande de professionnels et de volontaires compétents et parfaitement gérés.
Le personnel est soutenu pour réaliser son travail efficacement et est traité de façon juste et équitable.
9. Les communautés et les personnes touchées par une crise peuvent espérer que les organisations d'aide gèrent les ressources avec efficacité, efficience et déontologie.
Les ressources sont gérées et utilisées de façon responsable et pour l'usage prévu.

Pour retrouver plus facilement les sujets traités par les standards essentiels de Sphère dans le CHS, le tableau ci-dessous montre pour chaque engagement du CHS à quel endroit les thèmes qu'il couvre étaient traités dans les six standards essentiels. Plus la case est sombre plus la pertinence du standard essentiel concerné vis-à-vis de l'engagement du CHS mentionné est grande.

Tableau 11 : guide de repérage des standards essentiels dans la CHS

	CS1 Coordination et collaboration	centrées sur les personnes	CS3 Évaluation	CS4 Conception et intervention	CS5 Performance, transparence, apprentissage	CS6 Performance des travailleurs humanitaires	Les principes de protection*
CHS 1 – Évaluation Aide pertinente et adaptée							
CHS 2 – Conception, mise en œuvre Aide efficace et opportune							
CHS 3 – Capacités locales Renforcement des capacités locales et suppression des répercussions négatives							
CHS 4 – Communication Communication, participation, commentaires							
CHS 5 – Mécanismes de doléance Doléances bienvenues et résolues							
CHS 6 - Coordination Intervention coordonnée et complémentaire							
CHS 7 - Apprentissage Apprentissage et amélioration continus							
CHS 8 – Performance du personnel Personnel soutenu, efficace et traité équitablement							
CHS 9 – Ressources Ressources utilisées de manière responsables dans le but visé							

*Remarque : la CHS ne remplacera pas les principes de protection de Sphère, uniquement les standards essentiels. Toutefois, il peut être utile de recouper les principes de protection et certains engagements de la CHS.

Références, sources et lectures complémentaires

- Albu (2010), *Emergency Market Mapping and Analysis Toolkit (EMMA)*. Practical Action Publishing, Royaume-Uni.
- ALNAP: Réseau d'apprentissage actif pour la responsabilisation et la performance dans l'action humanitaire (*Active Learning Network for Accountability and Performance*, ALNAP). www.alnap.org
- Banque Mondiale (2014), *Dix étapes pour mettre en place un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats*.
- Beck (2006), *Evaluating Humanitarian Action using the OECD-DAC Criteria* (Évaluation de l'action humanitaire, utilisation des critères OCDE-CAD). ALNAP, Londres, Royaume-Uni.
- COMPAS Qualité : www.compasqualite.org
- Conseil Danois pour les réfugiés (Danish Refugee Council (2012), *SMS Highlights*.
- Cosgrave et Buchanan Smith (2013), *Évaluation de l'Action Humanitaire: Guide pilote*. ALNAP, 2013.
- ECB Project (2007), *Le Guide Suffisamment Bon : Mesure de l'impact et redevabilité en situation de secours d'urgence*.
- FICR (2011), *Guide pour le suivi et l'évaluation de projets/programmes*. Genève, Suisse.
- Humanitarian Accountability Partnership International (2010), *Norme HAP 2010 de redevabilité humanitaire et de gestion de la qualité*. Genève, Suisse.
- IASC Indicator Registry: www.humanitarianresponse.info/applications/ir/indicators
- IASC (2012), *Reference Module for Cluster Coordination at the Country Level* (Module de référence des groupes sectoriels en matière de coordination). Genève, Suisse.
- INTRAC : www.intrac.org
- Knox Clarke, P., Darcy, J. (2014), *Insuffisance des preuves? Qualité et exploitation des données probantes dans l'action humanitaire*. ALNAP, Londres, Royaume-Uni.
- Le Projet Sphère (2011), *Charte humanitaire et les standards minimums de l'intervention humanitaire*. Genève, Suisse.
- Le Projet Sphère (2013), *Les standards humanitaires à l'épreuve du terrain*, vidéo et guide vidéo. www.sphereproject.org/resources/
- Managing for Impact : Le portail en ligne *Managing for Impact* prodigue des conseils sur la planification, le suivi et l'évaluation participatifs. www.managingforimpact.org
- Mazurana, D., Benelli, P., Gupta, H., Walker, P. (2011), *Sex and Age Matter* (Le sexe et l'âge comptent). Feinstein International Centre, Tufts University, Etats-Unis.
- Norme humanitaire fondamentale (2014), *Norme humanitaire fondamentale*. Genève, Suisse.
- OCDE/CAD, Site Web sur l'évaluation des programmes de développement : www.oecd.org/fr/developpement/evaluation
- People In Aid (2013), *Code de bonne pratique*. Londres, Royaume-Uni.
- Pretty, J., Guijt, I., Thompson, J., Scoones, I. (1995), *Participatory Learning and Action* (Apprentissage et action participatives). International Institute for Environment and Development, Londres, Royaume-Uni.
- WASH Cluster (Groupe sectoriel WASH) (2012), *Guide to WASH Cluster Strategy and Standards – also known as Strategic Operational Framework (SOF)*.



Le Projet Sphère

**Le Projet Sphère c/o ICVA
26-28, Av. Giuseppe Motta
1202 Genève
Suisse**

**T +41 22 950 9690
F +41 22 950 9609
info@SphereProject.org
www.SphereProject.org**