

# NORME

Humanitaire Fondamentale

## Guide et indicateurs de la norme humanitaire fondamentale

**Document publié par**

CHS Alliance

Le Projet Sphère

Groupe URD

**Première édition**

2016

**ISBN: 978-2-9701015-6-7**

© Tous droits réservés. Les droits d'auteur des documents ci-inclus sont la propriété de CHS Alliance, du Projet Sphère et du Groupe URD.

Ces documents peuvent être reproduits à des fins éducatives et notamment dans le cadre de recherche, de formation et de programmes d'assistance, à condition de citer la source. Avant de traduire ou d'adapter toute ou partie du guide et indicateurs du CHS, il est nécessaire d'obtenir une autorisation écrite en envoyant un courriel à [info@corehumanitarianstandard.org](mailto:info@corehumanitarianstandard.org).

# Table des matières

2	Introduction
4	Les neuf engagements et critères de qualité
5	Engagement n°1
9	Engagement n°2
13	Engagement n°3
17	Engagement n°4
21	Engagement n°5
25	Engagement n°6
29	Engagement n°7
32	Engagement n°8
36	Engagement n°9
40	Annexe 1 : Termes et définitions

# Introduction

**Le guide et indicateurs du CHS** sont un complément à la Norme humanitaire fondamentale de qualité et de redevabilité (CHS). Ce document est destiné à toutes les organisations et acteurs humanitaires impliqués dans la planification, gestion ou mise en œuvre d'une réponse humanitaire, y compris le personnel et les volontaires des organisations locales, nationales et internationales. Il peut également être utilisé par les agences gouvernementales et autorités locales et adapté pour une utilisation avec les communautés affectées.

Les notes explicatives clarifient les actions clés et les responsabilités organisationnelles évoquées dans la norme CHS et discutent certains défis pratiques susceptibles d'être rencontrés dans l'application de la norme. Elles expliquent également l'importance de chacun des neuf engagements de la norme CHS et proposent des exemples adaptés à différents publics et contextes. Elles *ne constituent toutefois pas un guide détaillé sur la manière de répondre à une crise humanitaire*. Elles proposent en revanche, des conseils plus détaillés sur les moyens d'appliquer chacun des engagements.

Bien que chaque engagement se concentre sur une thématique d'action particulière, il y a évidemment un lien entre les différents engagements, qui permet de former un tout cohérent. Par exemple l'importance de la communication avec les communautés et les personnes affectées par la crise, de même qu'une gestion du personnel appropriée sont des éléments que l'on retrouve dans les neuf engagements. La prévention de l'exploitation et des abus sexuels et l'importance de la transparence sont également des points qui reviennent dans plusieurs engagements.

## Questions de genre et diversité.

La norme CHS encourage les droits humains fondamentaux et repose sur la reconnaissance du droit de vivre dans la dignité, et le droit à la protection et à la sécurité tels qu'ils sont définis par le droit international. La norme

CHS reconnaît que la participation des personnes affectées par la crise constitue la pierre angulaire de toute intervention humanitaire efficace. Dans cette optique, il est essentiel de reconnaître la diversité des membres d'une communauté en recueillant et en utilisant dans la conception des programmes des données relatives à l'âge, le genre, et les capacités individuelles. Ceci contribue à répondre aux besoins des différents groupes en leur donnant une voix lors de la prise des décisions qui influencent la direction d'une intervention. **Dans ce document, on entend par communauté un groupe formé d'hommes, de femmes et d'enfants ayant chacun des compétences, des besoins et des vulnérabilités différents.**

Les indicateurs de performance et les questions d'aide à la réflexion ont pour but de permettre l'évaluation des progrès vers la conformité envers la norme, ainsi que de contribuer à un apprentissage continu et à un renforcement de la qualité et de la redevabilité des actions humanitaires. Il est possible de développer sur la base de ce document des outils permettant la comparaison des résultats entre différentes organisations, contextes et périodes.

Les indicateurs de performance et les questions d'aide à la réflexion peuvent être utilisés pour :

- concevoir des projets et des programmes ;
- assurer un suivi au niveau des projets, programmes, secteur ou de la réponse globale ;
- évaluer les capacités organisationnelles ;
- élaborer des stratégies de renforcement des capacités ;
- effectuer des évaluations internes ;
- effectuer des évaluations par des pairs ou évaluations conjointes ; et
- assurer un suivi et retour d'information en temps réel de la part des communautés et personnes affectées.

Nous recommandons aux utilisateurs, lorsqu'ils utilisent les indicateurs de performance, de tenir compte des éléments suivants :

**Intégrité.** Les indicateurs de performance doivent être utilisés comme un ensemble. Ils sont peu nombreux, adaptés à tous les secteurs et contextes et reflètent la nécessité de trianguler les informations provenant de différentes sources, en incluant différents groupes au sein de la population affectée. Si une organisation décide de ne pas utiliser un indicateur, nous l'encourageons à expliquer ce qui a motivé sa décision dans son rapport des résultats.

**Adaptation.** Les indicateurs de performance doivent être adaptés aux processus spécifiques de chaque contexte et organisation. Ils peuvent être complétés par d'autres indicateurs et questions d'aide à la réflexion.

**Timing.** Les indicateurs de performance et les questions de réflexion peuvent être utilisés à tous les stades de l'intervention, de l'analyse à l'évaluation.

**Quantification.** Les indicateurs de performance ont pour but de faciliter la mesure des progrès au fil du temps et/ou de comparer les programmes et contextes. Pour que ces indicateurs aient un sens et tiennent compte de la diversité des besoins mais aussi du degré de satisfaction avec les programmes en cours, ils doivent être mesurés de la même manière à travers le temps et l'espace et permettre d'analyser les données par âge et par genre.

Une manière simple de noter les indicateurs de performance est d'utiliser une échelle de type Likert à 5 degrés (1 = Absolument pas d'accord ; 2 = Pas d'accord ; 3 = Sans avis ; 4 = D'accord ; 5 = Absolument d'accord).

**Information supplémentaire.** Nous recommandons aux utilisateurs de se référer aux liens ci-dessous, aux ressources mentionnées à la fin de chaque section, ainsi qu'au glossaire et notes de bas de page qui contiennent d'autres informations utiles.

## Ressources utiles

### **UNOCHA (2014) : Méthodologie : Évaluation participative de la redevabilité aux populations affectées en République Centrafricaine :**

[http://chsalliance.org/files/files/Resources/Tools-and-guidance/David-Loquercio\\_Methodologie-evaluation-redevabilite-participative.pdf](http://chsalliance.org/files/files/Resources/Tools-and-guidance/David-Loquercio_Methodologie-evaluation-redevabilite-participative.pdf)

### **IASC (2013) : La notation genre de l'IASC :**

<https://www.humanitarianresponse.info/fr/system/files/documents/files/gm-overview-fr.pdf>

### **Mazurana, D., Benelli, P., Gupta, H., & Walker, P. (2011) : Le sexe et l'âge ont leur importance :**

[http://www.globalprotectioncluster.org/\\_assets/files/tools\\_and\\_guidance/age\\_gender\\_diversity/Report\\_Sex\\_Age\\_Matter\\_2011\\_FR.pdf](http://www.globalprotectioncluster.org/_assets/files/tools_and_guidance/age_gender_diversity/Report_Sex_Age_Matter_2011_FR.pdf)

**Le guide et indicateurs du CHS** ont été mis au point par un groupe formé de représentants d'ONG internationales, de réseaux, UNOCHA, (Bureau des Nations Unies pour la Coordination de l'assistance humanitaire), du Groupe URD, du Projet Sphère et de CHS Alliance. Ce document a été révisé suite à une phase de consultation et de pilotage sur le terrain qui a impliqué de nombreux utilisateurs dans différents contextes. Ce guide repose sur des documents existants, notamment ceux émanant du Projet Sphère, de CHS Alliance (anciennement HAP et People in Aid) ainsi que du Groupe URD. Les indicateurs et les notes explicatives seront révisés sur la base des commentaires des utilisateurs au plus tard en mars 2017. Veuillez nous envoyer vos commentaires et suggestions à [feedback@corehumanitarianstandard.org](mailto:feedback@corehumanitarianstandard.org).

Les organisations intéressées par les options de vérification vis-à-vis de la norme CHS sont invitées à se référer aux outils disponibles sur le site de CHS Alliance : <http://chsalliance.org/what-we-do/verification>.

# Les neuf engagements et critères de CHS Alliance



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

**Critère de qualité :** La réponse humanitaire est adaptée et appropriée.



2. Les communautés et les personnes affectées par les crises ont accès à temps à l'assistance humanitaire dont elles ont besoin.

**Critère de qualité :** La réponse humanitaire est efficace et fournie à temps.



3. Les communautés et les personnes affectées par les crises ne sont pas affectées de manière négative par l'action humanitaire et sont mieux préparées, plus résilientes et moins vulnérables grâce à celle-ci.

**Critère de qualité :** La réponse humanitaire renforce les capacités locales et évite les effets négatifs.



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

**Critère de qualité :** La réponse humanitaire est fondée sur la communication, la participation et les retours d'information.



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

**Critère de qualité :** Les plaintes sont bien accueillies et traitées.



6. Les communautés et les personnes affectées par les crises reçoivent une assistance coordonnée et complémentaire.

**Critère de qualité :** La réponse humanitaire est coordonnée et complémentaire.



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

**Critère de qualité :** Les acteurs humanitaires apprennent et s'améliorent de façon continue.



8. Les communautés et les personnes affectées par les crises reçoivent l'assistance dont elles ont besoin de la part d'un personnel et de volontaires compétents et bien gérés.

**Critère de qualité :** Le personnel est soutenu pour réaliser son travail efficacement et est traité de façon juste et équitable.



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

**Critère de qualité :** Les ressources sont gérées et utilisées de façon responsable et pour l'usage prévu.

# Engagement n°1



Les communautés et les personnes affectées par les crises reçoivent une assistance adaptée et appropriée à leurs besoins.

**Critère de qualité :**  
La réponse humanitaire est adaptée et appropriée.

## En quoi cet engagement est-il important ?

L'engagement n°1 recouvre le principal objectif d'intervention en cas de crises humanitaires qui consiste à soulager la détresse et la souffrance ainsi qu'à garantir les droits des personnes à une aide et leur dignité en tant qu'êtres humains. Une action traitant chaque personne et chaque situation de la même manière n'atteint pas nécessairement ses objectifs et il est peu probable qu'elle maximise les bienfaits qu'elle pourrait offrir aux personnes dans le besoin.

Ce premier engagement met l'accent sur l'importance de bien comprendre le contexte et les besoins des différentes personnes affectées, la manière dont ces besoins peuvent évoluer au fil du temps ainsi que la nécessité de reconnaître les capacités des différents groupes. Il souligne également le rôle des politiques et des processus dans l'évaluation continue des besoins, l'apport d'une assistance impartiale, de même que la reconnaissance des différences liées au genre et autres critères de la diversité dans une réponse humanitaire.

## Indicateurs de performance

1. Les communautés et personnes affectées par la crise considèrent que la réponse humanitaire tient compte de leurs besoins et culture spécifiques.
2. L'assistance et la protection fournies correspondent aux risques, aux vulnérabilités et aux besoins évalués.
3. L'intervention tient compte des capacités (compétences et savoirs) des personnes qui ont besoin d'assistance et/ou de protection.

## Aide à la réflexion pour le contrôle des actions clés

- Une évaluation des besoins complète a-t-elle été réalisée et utilisée pour la planification de la réponse humanitaire ?
- A-t-on utilisé différentes sources d'information, y compris les personnes et communautés affectées, les institutions locales et autres parties prenantes pour évaluer les besoins, risques, capacités, vulnérabilités et le contexte ?
- Les données issues des évaluations et suivi de programmes sont-elles séparées par genre, âge et capacité ?
- Comment a-t-on identifié les groupes vulnérables ?
- La réponse humanitaire inclut-elle différentes formes d'assistance et/ou de protection en fonction des besoins des différents groupes ?
- Quelles actions ont été mises en œuvre pour adapter la stratégie d'intervention aux changements des besoins, des capacités, des risques et du contexte.

Actions clés	Notes explicatives
<b>1.1 Procéder de manière continue à une analyse objective et systématique du contexte et des parties prenantes.</b>	<b>Analyse et évaluation des besoins</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• L'évaluation et l'analyse sont un processus et non un événement ponctuel et, selon le temps disponible, une analyse en profondeur doit être effectuée. Les besoins des communautés affectées ne doivent pas être basés sur des suppositions mais être identifiés à travers des évaluations entraînant un dialogue continu afin de trouver les réponses les plus adéquates.</li><li>• Il est impératif de faire des recoupements et de vérifier les informations (triangulation), sachant que les données issues d'une évaluation initiale sont nécessairement imparfaites.</li><li>• Il est important d'évaluer la sécurité des populations affectées par une catastrophe ainsi que celle des populations hôtes afin d'identifier tout risque potentiel de violence, de coercition, de déni d'accès aux moyens de subsistance ou de toute forme de déni des droits humains fondamentaux. Une analyse des besoins prenant en compte les différences liées au genre peut également aider à définir une action plus efficace et durable.</li><li>• Une planification est essentielle pour assurer la coordination avec d'autres acteurs et éviter aux communautés le poids d'une duplication des évaluations de besoins. À chaque fois que cela est possible, des évaluations conjointes (telles que la méthode d'évaluation rapide multi-sectorielle/cluster MIRA) devront être utilisées et les informations (y compris les critères de sélection) être partagées avec les organisations et les gouvernements intéressés ainsi qu'avec les populations affectées.</li></ul>

**1.2 Concevoir et mettre en œuvre des programmes appropriés, fondés sur une évaluation impartiale des besoins<sup>1</sup> et des risques, ainsi que sur une bonne compréhension des vulnérabilités et des capacités des différents groupes.<sup>2</sup>**

**Programmes adaptés**

- L'intervention humanitaire doit être acceptable aux yeux des différents groupes affectés au sein de la communauté et doit viser à garantir les droits de tous les membres de la communauté en : répondant à leurs besoins fondamentaux (tels que de l'eau potable et des soins médicaux) et à leurs inquiétudes en matière de protection (prévenir les abus sexuels et la violence par exemple) et en permettant aux personnes de garder leur dignité et leur estime de soi. Les programmes doivent être conçus pour répondre aux besoins du contexte et à ses conditions, rurales ou urbaines par exemple.
- Certaines pratiques bénéficiant d'un ancrage culturel enfreignent les droits de l'homme ou reposent sur des conceptions erronées (ciblage inadéquat de filles, de garçons ou de castes spécifiques, refus d'accès à l'éducation pour les filles, refus de vaccination, etc.) et ne doivent pas être encouragées.

**Evaluation impartiale**

- Des efforts particuliers sont nécessaires pour évaluer les besoins de personnes se trouvant dans des lieux difficiles d'accès, telles que celles qui ne sont pas dans des camps, vivent dans des zones d'accès difficile ou séjournent dans des familles d'accueil. Il en va de même pour les personnes à risque, telles que les handicapés, les personnes âgées, les personnes confinées chez elles, les enfants et les adolescents, tous susceptibles d'être soumis à la coercition, à l'exploitation et aux abus. Impartialité ne signifie pas nécessairement que l'on doive traiter tout le monde de la même manière, car des groupes différents ont des besoins, des vulnérabilités et des capacités différentes.

**Vulnérabilité**

- Des personnes peuvent être vulnérables en raison de facteurs individuels tels que l'âge (notamment les personnes très jeunes et très âgées), un handicap ou une maladie (personnes à mobilité réduite ou atteintes du VIH ou du SIDA) ou parce qu'elles s'occupent de personnes vulnérables.
- Certains facteurs sociaux et contextuels contribuent également à la vulnérabilité des personnes. Il s'agit notamment de la discrimination et de la marginalisation (dans certains contextes, le statut et le pouvoir inférieurs des femmes et des jeunes filles), de l'isolement social (y compris le manque d'accès aux informations), de la dégradation de l'environnement (érosion des sols ou déforestation), des fluctuations climatiques, de l'absence de régime foncier, de gouvernance inadaptée, d'ethnicité, d'appartenance à des classes, à des castes et à des groupes religieux ou politiques.

**Capacités locales**

- C'est avant tout à l'État que revient la responsabilité d'apporter dans les meilleurs délais l'aide et la protection requise à la population affectée se trouvant sur son territoire. L'intervention d'autres acteurs humanitaires ne doit avoir lieu que si la population affectée et/ou l'État ne disposent pas des moyens nécessaires ou ne sont pas prêts à intervenir (notamment aux premiers stades de la réponse). Une intervention peut également être justifiée si l'État ou les autorités se rendent coupables de discrimination active contre certaines communautés et/ou personnes vivant dans une zone affectée particulière.
- Les hommes et les femmes affectés par la crise (y compris les personnes âgées et handicapées) possèdent déjà des compétences, des connaissances et des capacités, et peuvent en acquérir d'autres, pour faire face et réagir à une catastrophe et s'en remettre. Ce sont eux qui généralement réagissent en premier. Faire participer activement les personnes affectées à l'intervention humanitaire est essentiel pour préserver leur droit de vivre dignement.

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

**Adaptation des programmes**

- Pendant toute la réponse humanitaire, les travailleurs sur le terrain devront consulter les communautés en permanence pour déterminer dans quelle mesure l'intervention répond à leurs besoins et si des actions différentes ou supplémentaires sont nécessaires.
- Les données disponibles, notamment épidémiologiques, doivent être régulièrement consultées dans le processus de prise de décision et dans l'identification des priorités les plus essentielles.
- Les intervenants devront rester suffisamment flexibles pour repenser toute intervention au fur et à mesure de l'évolution des besoins et un dialogue devra prendre place avec les bailleurs de fonds pour s'assurer de leur accord.

<sup>1</sup> Les « besoins » couvrent ceux liés à l'assistance et à la protection.

<sup>2</sup> Cela peut par exemple renvoyer aux femmes, aux hommes, aux filles, aux garçons et aux personnes âgées ainsi qu'aux personnes handicapées et à des minorités spécifiques ou des groupes ethniques, sans aucune distinction.



## Aide à la réflexion pour le contrôle des responsabilités organisationnelles

- L'organisation a-t-elle un engagement explicite pour une action humanitaire indépendante, impartiale et axée sur les besoins des populations concernées ? Les membres de son personnel sont-ils familiers avec les détails de cet engagement ?
- Les parties prenantes concernées considèrent-elles l'organisation comme impartiale, indépendante et non discriminatoire ?
- Les procédures incluent-elles des mécanismes permettant la collecte de données séparées par sexe, âge et capacité ?
- Ces données sont-elles régulièrement utilisées pour orienter la conception et la mise en œuvre des programmes ?

Responsabilités organisationnelles	Notes explicatives
<p><b>1.4</b> Les politiques engagent à fournir une assistance impartiale fondée sur les besoins et les capacités des communautés et des personnes affectées par les crises.</p>	<p><b>Politiques organisationnelles liées à une assistance impartiale et à la diversité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une organisation qui respecte les exigences du CHS doit avoir en place des politiques, des processus et des systèmes basés sur un engagement envers les principes humanitaires (expliquant toute exception) et qui respectent également le principe d'une assistance qui tienne compte de l'âge, du genre, de la capacité et autres facteurs de diversité.</li> <li>• Tous les membres du personnel et les bénévoles doivent comprendre leurs responsabilités au regard de ces politiques et dans quelle mesure ils pourront avoir à rendre des comptes pour leurs actions. Les autres parties prenantes doivent elles aussi être informées de ces politiques.</li> </ul>
<p><b>1.5</b> Les politiques définissent des engagements qui prennent en compte la diversité des communautés, notamment celle des personnes défavorisées ou marginalisées, ainsi qu'à collecter des données désagrégées.</p>	<p><b>Désagrégation des données</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les politiques organisationnelles doivent spécifier clairement quels sont les niveaux de désagrégation des données requis pour l'évaluation et les rapports. Cela peut aider à démontrer le degré d'impartialité de l'assistance et confirmer que l'aide a bien atteint les groupes ciblés.</li> </ul>
<p><b>1.6</b> Des processus sont mis en place pour garantir une analyse régulière et adéquate du contexte.</p>	<p><b>Processus d'analyse continue</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les organisations humanitaires doivent fournir une gestion, un support et une supervision appropriés à leurs collaborateurs afin que ceux-ci puissent acquérir les connaissances, les compétences, les comportements et les attitudes requis pour gérer et mener à bien les évaluations de besoins.</li> <li>• Les systèmes de gestion des ressources humaines doivent être suffisamment flexibles pour permettre un recrutement et un déploiement rapides des équipes d'évaluation. Un nombre adéquat de collaborateurs qualifiés permettra de garantir la possibilité de conduire des évaluations et une analyse de manière continue.</li> <li>• Les budgets et ressources des programmes devront être alloués en fonction des besoins mais également permettre une analyse continue des besoins en matière d'assistance et de protection, ainsi que la possibilité d'adapter et corriger les programmes.</li> </ul>

## Ressources utiles

### **UNOCHA (2014) : Aperçu des besoins : Guide d'orientation :**

[https://www.humanitarianresponse.info/en/system/files/documents/files/HNO%20Guidance%202015\\_Final\\_French.pdf](https://www.humanitarianresponse.info/en/system/files/documents/files/HNO%20Guidance%202015_Final_French.pdf)

### **IASC (2012) : Évaluation multisectorielle initiale rapide :**

[https://www.humanitarianresponse.info/en/system/files/documents/files/MIRA\\_vFrench.pdf](https://www.humanitarianresponse.info/en/system/files/documents/files/MIRA_vFrench.pdf)

### **IASC (2008) : Femmes, filles, garçons et hommes. Des besoins différents, des chances égales. Guide pour l'intégration de l'égalité des sexes dans l'action humanitaire :**

[https://interagencystandingcommittee.org/system/files/legacy\\_files/Gender%20Handbook%20French%20Complete%20Rev.pdf](https://interagencystandingcommittee.org/system/files/legacy_files/Gender%20Handbook%20French%20Complete%20Rev.pdf)

### **IASC (2008) : Action Humanitaire et Personnes Âgées :**

[http://www.globalprotectioncluster.org/\\_assets/files/tools\\_and\\_guidance/IASC\\_HumanitarianAction\\_OlderPersons\\_FR.pdf](http://www.globalprotectioncluster.org/_assets/files/tools_and_guidance/IASC_HumanitarianAction_OlderPersons_FR.pdf)

### **ECB (2007) : Mesure de l'impact et redevabilité en situation de secours d'urgence : le guide suffisamment bon.**

<http://www.alnap.org/ecb/le-guide--suffisamment-bon--de-la-mesure-de-limpact-et-de-la-redevabilit-dans-les-situations-durgence->

**Consultez le site Web de CHS Alliance pour accéder à plus de ressources : <http://chsalliance.org/resources>**

# Engagement n°2



Les communautés et les personnes affectées par les crises ont accès à temps à l'assistance humanitaire dont elles ont besoin.

**Critère de qualité :**  
La réponse humanitaire est efficace et fournie à temps.

## En quoi cet engagement est-il important ?

Ce deuxième engagement souligne le besoin de disposer de systèmes permettant de prendre des décisions dans les délais appropriés, sur la base de données objectives et permettant une couverture équilibrée des besoins en matière d'assistance et de protection. Cet engagement tient compte des défis liés à l'accès, à la sécurité, au financement, à la logistique, à la capacité et à l'existence de priorités potentiellement contradictoires. Il demande toutefois que la communauté humanitaire, agissant de manière collective, trouve les moyens de relever ces défis afin d'offrir une réponse complète aux besoins des personnes affectées. Anticiper et se préparer aux crises accroît la rapidité, la justesse et l'efficacité de l'intervention et garantit que les décisions prises reposent sur des informations fiables. Les interventions doivent être ponctuelles tout en respectant les normes techniques minimum si l'on veut contribuer à la protection des vies et des moyens de subsistance.

## Indicateurs de performance

1. Les communautés et les personnes affectées par les crises, et notamment les groupes les plus vulnérables, considèrent que l'assistance et la protection qu'elles reçoivent est adaptée et arrive au moment opportun.
2. Les communautés et personnes affectées par les crises considèrent que la réponse humanitaire répond à leurs besoins.
3. Les rapports de suivi et d'évaluation indiquent que l'intervention humanitaire a rempli ses objectifs en termes de délais, de qualité et de quantité.

## Aide à la réflexion pour le contrôle des actions clés

- Les risques et contraintes sont-ils régulièrement identifiés, analysés et les plans adaptés en conséquence ?
- Le planning est-il conçu en fonction des moments les plus propices aux activités, en tenant compte de facteurs tels que les facteurs climatiques, la saison ou le conflit ?
- Les retards dans la mise en œuvre des plans et activités sont-ils suivis et gérés ?
- A-t-on recours à des systèmes d'alerte précoce et à une planification basée sur les scénarios les plus probables ?
- Applique-t-on des normes techniques reconnues internationalement ?
- Les besoins auxquels on ne peut pas répondre sont-ils identifiés et traités ?
- Le suivi des programmes est-il utilisé pour adapter ceux-ci ?

Actions clés	Notes explicatives
<b>2.1 Concevoir des programmes qui répondent aux contraintes<sup>3</sup> de façon à ce que l'action proposée soit réalisable et ne mette pas en danger les communautés.</b>	<b>Gestion des contraintes</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• L'insécurité ou des problèmes logistiques sont susceptibles de limiter l'accès aux populations. Parfois, les financements sont insuffisants pour répondre aux besoins et les autorités locales peuvent ne pas autoriser les organismes humanitaires à intervenir. Il peut dès lors être impossible de respecter les exigences des normes techniques en raison de contraintes liées à l'accès ou au financement. Les organisations et leur personnel manquent également parfois d'expérience, de systèmes ou de compétences pour répondre aux standards minimum.</li><li>• Pour venir à bout des obstacles, il est parfois nécessaire d'avoir recours à la diplomatie, au plaidoyer et à une intervention auprès des bailleurs de fonds ou d'autres acteurs au niveau local, national ou international.</li><li>• Il est souvent nécessaire de mettre en place des stratégies collectives (par exemple sur l'assistance, le suivi de cas, la gestion des risques), permettant à l'intervention humanitaire de répondre à cet engagement du CHS.</li></ul>

<sup>3</sup> Par exemple : l'accès humanitaire, la sécurité, la logistique et le financement.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il est important de définir des indicateurs de performance qui incluent une échéance, tiennent compte du contexte, et soient régulièrement analysés afin de mesurer les progrès accomplis au regard des besoins en matière d'aide et de protection.</li> </ul>
<p><b>2.2 Fournir la réponse humanitaire à temps, en prenant les décisions et agissant sans retard inutile.</b></p>	<p><b>Le moment opportun</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La question du moment opportun ne fait pas uniquement référence à une intervention rapide pour éviter tout délai inutile, mais fait également référence à la prestation de services appropriés, au moment opportun. Par exemple, dans le cas d'une assistance agricole, les personnes affectées par une crise sont susceptibles d'avoir des besoins différents en hiver et en été en termes de distribution d'aliments pour le bétail, de graines ou d'outils. De ce fait, il faut dans ce cas-là tenir compte du calendrier agricole lors de la planification.</li> <li>• La planification doit inclure une fenêtre temporelle pour la réalisation des activités et des systèmes de suivi des délais pour identifier les retards potentiels de manière proactive. Le cycle de programme humanitaire (voir les liens vers d'autres ressources utiles) offre de plus amples informations sur les délais acceptables pour la programmation dans des situations d'urgence ou d'autres crises telles que les famines.</li> <li>• L'utilisation de prévisions et de systèmes d'alerte précoce pour l'élaboration de la planification avant une crise permet aux communautés, aux autorités et aux organisations d'être prêtes à intervenir à temps et aux personnes affectées de protéger leurs biens, avant que leurs vies et moyens de subsistance ne soient en danger.</li> </ul> <p><b>Prise de décisions</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lorsqu'il s'agit de réagir à une crise humanitaire, de nombreux facteurs influencent la prise de décision, notamment la disponibilité des fonds, l'accès à l'information, le niveau de préparation, l'expertise de l'organisation ou le besoin de mesurer l'impact. Les bailleurs de fonds sont également influencés par des considérations politiques. Par ailleurs, la prise de décision devrait reposer sur une analyse objective des besoins mais, dans les faits, aux premiers stades d'une catastrophe, les informations importantes font souvent défaut et les décisions doivent être prises sur la base de données incomplètes.</li> <li>• La prise de décision doit être flexible et prendre en compte les nouvelles informations. La manière de prendre des décisions varie d'une organisation à une autre mais au final, ce sont les autorités nationales qui ont la responsabilité ultime de la prise de décision. Les décisions et processus de prise de décision doivent être bien documentés, pour des raisons de transparence, et reposer sur la consultation et la coordination (voir Engagement n°6).</li> </ul>
<p><b>2.3 Déferer aux organisations disposant de l'expertise technique et du mandat pertinents tout besoin non couvert, ou plaider pour que ces besoins soient traités.</b></p>	<p><b>Besoins non couverts</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Certains besoins ne peuvent pas être couverts sans l'intervention du gouvernement (accès à la terre ou droits de propriété fonciers) tandis que d'autres n'entrent pas dans le domaine de compétence ou d'expérience de l'organisation. Néanmoins, les organisations se doivent de référer ces besoins à des organismes compétents et plaider pour que ces besoins soient couverts.</li> </ul>
<p><b>2.4 Utiliser les standards techniques pertinents et les bonnes pratiques utilisés par l'ensemble du secteur humanitaire pour planifier et évaluer les programmes.</b></p>	<p><b>Standards techniques et bonnes pratiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De manière générale, les organisations devraient suivre les normes nationales dans tous les secteurs. Toutefois, ceux-ci peuvent parfois ne pas être valables pour des situations d'urgence, être dépassés ou en décalage avec les pratiques usuelles du secteur. Si le temps le permet, un travail d'adaptation des normes nationales aux futures interventions humanitaires peut être envisagé. <i>Le Manuel Sphère</i> et les standards associés offrent un cadre susceptible d'orienter les interventions d'urgence, actuelles et futures.</li> </ul>

**2.5 Faire le suivi des activités, résultats et conséquences des réponses humanitaires de manière à adapter les programmes et corriger les performances insuffisantes.**

**Suivi des activités, produits et résultats**

- Le suivi des activités permet d'éclairer la révision des projets, de vérifier l'application des critères de sélection et de veiller à ce que l'aide atteigne bien les personnes à laquelle elle est destinée. Il permet aux décideurs de réagir aux commentaires des différents groupes (corriger un déséquilibre au niveau de l'égalité des genres, par exemple) et d'identifier à temps les problèmes ou tendances.
- Le suivi devrait mesurer les progrès par rapport aux objectifs fixés et inclure des indicateurs de performance plutôt que de se concentrer uniquement sur des *activités*, telles que le nombre de distributions ou sur des *produits*, tels que le nombre d'installations construites. La réussite d'un projet se rapporte au résultat escompté tel que *l'utilisation des installations ou les changements de pratique*. La question des échéances liées aux résultats obtenus doit également faire l'objet d'un suivi.
- Les systèmes de suivi doivent être révisés régulièrement afin de s'assurer que seules les données utiles soient collectées. Les activités de suivi doivent également impliquer les personnes affectées et les parties prenantes et se reposer sur elles (voir Engagement n°7).

**Gestion des performances non satisfaisantes**

- Les résultats des activités de suivi doivent être utilisés pour corriger les erreurs, les faiblesses et de manière générale pour améliorer l'intervention. Les changements qui résultent de ces observations devraient être documentés (voir Engagement n°7).

**Aide à la réflexion pour le contrôle des responsabilités organisationnelles**

- Existe-t-il des processus clairs permettant d'évaluer si l'organisation dispose des connaissances, des moyens financiers et du personnel requis avant de contracter des engagements sur des programmes ?
- Des politiques, processus et ressources clairs ont-ils été mis en place pour gérer le suivi et l'évaluation des programmes, puis utiliser les résultats pour la gestion et les prises de décisions ? Le personnel en a-t-il connaissance ?
- Existe-t-il des processus qui définissent clairement les responsabilités et les délais à respecter pour les prises de décision sur l'allocation de ressources ?

Responsabilités organisationnelles	Notes explicatives
<p><b>2.6 Les engagements du programme sont en adéquation avec les capacités de l'organisation.</b></p>	<p><b>Capacités organisationnelles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les politiques organisationnelles doivent refléter l'importance de l'application des normes techniques de qualité, de même que le développement et le maintien des compétences du personnel dans les domaines d'intervention choisis par l'organisation. Néanmoins, il peut arriver que certaines organisations aient un accès privilégié à une zone donnée et se retrouvent contraintes d'assurer ou de soutenir la mise à disposition de services importants mais qui n'entrent pas dans leur domaine de compétence, en attendant que d'autres organisations puissent y accéder.</li> <li>• La planification de la main d'œuvre contribue à garantir que les différentes fonctions et domaines de compétence d'une organisation collaborent (voir Engagement n°8). Il est également important de rappeler que le fait de mettre l'accent sur la préparation des catastrophes et la planification de l'urgence peut contribuer à la capacité de répondre plus efficacement lors des prochaines crises.</li> </ul>

## 2.7 Les engagements contenus dans les politiques garantissent :

- a. un suivi et une évaluation systématiques, objectifs et continus des activités et de leurs effets ;
- b. que les conclusions du suivi et des évaluations soient utilisées pour adapter et améliorer les programmes ; et
- c. que les décisions soient prises à temps et accompagnées des ressources nécessaires.

### Politiques, processus et systèmes organisationnels

- Un élément de preuve est défini comme une information sur laquelle on peut porter un jugement objectif ou parvenir à une conclusion objective. Elle peut revêtir différentes formes et présenter différents degrés de validité (pas nécessairement scientifiques). Il est nécessaire de développer une base solide de ces éléments objectifs afin d'améliorer les résultats, et permettre un suivi et une évaluation systématiques et rigoureux.
- Toute organisation répondant aux critères de la norme CHS doit pouvoir démontrer dans quelle mesure les données provenant du suivi et de l'évaluation sont utilisées pour adapter les programmes, les politiques et les stratégies et améliorer la préparation et les performances dans les délais appropriés (voir Engagement n°7). Cela peut signifier de s'assurer que le personnel puisse être recruté et déployé rapidement en cas de besoins ou de l'existence d'un fond réservé aux interventions d'urgence.

### Prise de décision au niveau de l'organisation

- Tant les responsabilités que les processus de prise de décision au sein de l'organisation doivent être clairement définis et compris : savoir qui est le responsable, qui devra être consulté et quelles informations sont nécessaires pour éclairer la prise de décision sont des éléments qui doivent être clairement définis.

## Ressources utiles

### IASC (2015) Reference module for the implementation of the Humanitarian Programme Cycle:

<https://www.humanitarianresponse.info/en/programme-cycle/space/programme-cycle-toolbox>

### Le Projet Sphère (2011) : Manuel Sphère : La Charte humanitaire et les standards minimums de l'intervention humanitaire :

<http://www.sphereproject.org/sphere/fr/manuel/>

### ALNAP et Groupe URD (2009) : Manuel de la participation à l'usage des acteurs humanitaires (Chapitre 8 : La conception de projet participative) :

[http://www.urd.org/IMG/pdf/MP\\_CHAPITRE8.pdf](http://www.urd.org/IMG/pdf/MP_CHAPITRE8.pdf)

Consultez le site Web de CHS Alliance pour accéder à plus de ressources : <http://chsalliance.org/resources>

# Engagement n°3



Les communautés et les personnes affectées par les crises ne sont pas affectées de manière négative par l'action humanitaire et sont mieux préparées, plus résilientes et moins vulnérables grâce à celle-ci.

**Critère de qualité :**  
La réponse humanitaire renforce les capacités locales et évite les effets négatifs.

## En quoi cet engagement est-il important ?

Cet engagement reconnaît le besoin de prendre en compte et de bâtir les capacités locales et nationales en renforçant les liens avec les organisations locales lors de la réponse à une catastrophe. Veiller à ce que les individus, les communautés et les pays aient un plus grand contrôle sur les prises de décisions et deviennent plus résilients leur permettra de se relever plus rapidement et d'améliorer leur capacité de résistance aux chocs futurs. L'action humanitaire a parfois, et de façon non intentionnelle, des conséquences néfastes ; les organisations doivent tenir compte de ce fait et collaborer avec les autres parties prenantes pour prévenir ou limiter ces effets.

## Indicateurs de performance

1. Les communautés et les personnes affectées par une crise se considèrent comme mieux préparées à résister à de futurs chocs et crises grâce à l'assistance humanitaire.
2. Les autorités locales, les dirigeants et les organisations en charge d'offrir une réponse aux crises considèrent que leurs capacités se sont développées.
3. Les communautés et personnes affectées par une crise (y compris les plus vulnérables) n'identifient pas d'effets négatifs découlant de la réponse humanitaire.

## Aide à la réflexion pour le contrôle des actions clés

- Les capacités locales qui soutiennent la résilience (structures, organisations, leaders et réseaux de soutien) ont-elles été identifiées et existe-t-il des plans pour renforcer ces capacités ?
- Les informations existantes sur les risques, les dangers, les vulnérabilités et les plans associés sont-elles utilisées pour la programmation des activités ?
- Des stratégies et des actions destinées à limiter les risques et à soutenir la résilience ont-elles été conçues en consultant les personnes et les communautés affectées ?
- De quelles manières (formelles et informelles) les leaders et/ou les autorités, au niveau local, sont-ils consultés afin de s'assurer que les stratégies d'intervention correspondent bien aux priorités locales et/ou nationales ?
- Donne-t-on à tous les groupes au sein de la population affectée, et notamment aux personnes marginalisées et vulnérables, une possibilité équitable de faire valoir son avis ?
- La réponse est-elle conçue pour faciliter un relèvement rapide de la société ?
- Le personnel utilise-t-il les normes techniques reconnues internationalement ?
- Une stratégie claire de transition et/ou de désengagement a-t-elle été établie après consultation auprès des personnes affectées et d'autres parties prenantes concernées ?

Actions clés	Notes explicatives
<b>3.1 Garantir que les programmes s'appuient sur les capacités locales et renforcent la résilience des communautés et des personnes affectées par les crises.</b>	<b>Résilience de la communauté</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• La capacité des communautés et de l'État englobe les compétences, les connaissances, les réseaux, les organisations et les initiatives existants. Le renforcement des capacités peut inclure des ressources (financement, matériel, etc.) ainsi qu'un soutien technique aux systèmes de gouvernance et de gestion.</li><li>• La résilience peut également être renforcée en créant des services à même de réduire l'impact des risques (gestion de la sécheresse et des inondations, structures résistant aux ouragans et séismes).</li></ul>

<p><b>3.2 Utiliser les résultats des évaluations sur les dangers et les risques ainsi que des plans de préparation communautaire pour planifier les activités.</b></p>	<p><b>Évaluation des dangers et des risques pour la communauté</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plus un individu, une communauté ou un pays est vulnérable et plus les effets négatifs sont probables.</li> <li>• Les femmes, les hommes, les enfants et les différents groupes au sein de la société sont exposés à des niveaux de risques différents. Il est important d'utiliser des évaluations participatives reposant sur la communauté pour comprendre de quelle manière les dangers locaux affectent les différents groupes vulnérables et de quelle manière ils pourront y faire face.</li> </ul>
<p><b>3.3 Favoriser le développement des capacités des dirigeants et organisations locaux dans leur rôle d'intervenant de première ligne lors d'éventuelles crises futures, en prenant des mesures pour garantir que les groupes marginalisés et défavorisés soient représentés de façon appropriée.</b></p>	<p><b>Développement d'un leadership et d'une capacité au niveau local</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les organisations et communautés locales sont généralement les premières à agir et sont celles qui connaissent le mieux la situation. Certaines organisations locales ont une meilleure connaissance des besoins de certains groupes, notamment celles qui travaillent avec les femmes, les enfants ou les personnes handicapées.</li> <li>• Les ONG locales sont parfois considérées comme un simple moyen de mettre en œuvre les objectifs d'un programme plutôt que comme des partenaires à part égale. Il est cependant souvent plus efficace de faire parvenir l'aide via les organisations locales (y compris celles qui représentent les femmes ou les personnes handicapées) afin de développer leurs capacités et de leur offrir les ressources nécessaires à l'élaboration d'une intervention à plus grande échelle. Pour cela, un changement d'attitude est nécessaire et les ONG internationales doivent envisager des interventions à plus long terme permettant aux partenaires locaux d'avoir davantage d'influence sur ces processus. Cela implique également un engagement de la part des organisations locales et internationales à entrer dans un dialogue ouvert accompagné de critiques constructives.</li> <li>• Partout où cela est possible, les programmes devraient employer du personnel local et national plutôt que des expatriés.</li> </ul>
<p><b>3.4 Planifier une stratégie de transition ou de désengagement dès le début du programme humanitaire pour garantir des effets positifs à long terme et réduire le risque de dépendance.</b></p>	<p><b>Stratégie de transition et de désengagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les services fournis devraient l'être de manière à soutenir les systèmes communautaires et étatiques existants plutôt que sous forme d'entités parallèles qui cesseront d'exister après l'intervention.</li> <li>• La planification précoce du désengagement en collaboration avec les autorités et les communautés affectées encourage la mise en place de services qui continueront après la clôture du programme (par ex. introduction de mesures de recouvrement des frais, utilisation des ressources disponibles localement ou renforcement de la capacité de l'équipe dirigeante locale) et laisse davantage de temps à la préparation de la transition</li> </ul>
<p><b>3.5 Concevoir et exécuter des programmes qui favorisent une récupération précoce suite à une catastrophe et qui soutiennent l'économie locale.</b></p>	<p><b>Reprise économique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toutes les actions qui renforcent les capacités locales et rétablissent les services, l'éducation, les marchés et moyens de subsistance favorisent une reprise précoce.</li> <li>• Les actions qui sont favorables à l'économie locale incluent l'achat de marchandises et de services au niveau local, de même que les programmes de transfert monétaire (voir 'Minimum Economic Recovery Standards 2010' dans les liens vers d'autres ressources utiles ci-dessous).</li> </ul>
<p><b>3.6 Identifier les effets négatifs effectifs ou potentiels de l'action, y répondre à temps et systématiquement, notamment dans les domaines suivants :</b> a. la sécurité, la dignité et les droits des personnes ;</p>	<p><b>Gestion des effets collatéraux négatifs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les montants élevés alloués à l'assistance et la position de force des travailleurs humanitaires conduisent parfois à des abus, à une compétition, à des conflits, à un usage impropre ou à un détournement de l'aide. Celle-ci porte quelquefois atteinte aux moyens de subsistance et peut affecter les relations de pouvoir entre les différents groupes et/ou entre les hommes, les femmes et les enfants. Il convient d'assurer un suivi de ces effets négatifs potentiels et d'agir en vue de les éviter.</li> <li>• Des mécanismes de retour d'information et de gestion des plaintes confidentiels et accessibles peuvent limiter ces abus (voir Engagements n°4 et n°5). A cet effet, le personnel devrait encourager et rendre possible le partage de suggestions et de plaintes. Le personnel doit être formé à l'exercice de la confidentialité et du traitement des informations à caractère sensible tels que la révélation d'abus et d'exploitation.</li> </ul>



- b. l'exploitation et les abus sexuels par le personnel ;
- c. la culture, les questions de genre, les relations sociales et politiques ;
- d. les moyens de subsistance ;
- e. l'économie locale ; et
- f. l'environnement.

### Préoccupations environnementales et changement climatique

- Les interventions humanitaires peuvent entraîner un impact environnemental (érosion des sols, appauvrissement des nappes phréatiques, pêche intensive ou pollution) aggravant la crise ou les niveaux de vulnérabilité.
- Les mesures visant à limiter ces effets négatifs dépendent de l'intervention elle-même. Parmi ces mesures, citons le reboisement, la collecte des eaux de pluie, l'utilisation efficace des ressources et les politiques et pratiques en matière d'approvisionnement éthique. Les activités de construction à grande échelle ne devraient être réalisées qu'après une évaluation d'impact environnemental.

### L'exploitation et les abus sexuels par le personnel

- Tous les membres du personnel ont la responsabilité du maintien d'un cadre de travail duquel toute exploitation et abus soient absents. Ils sont tenus de signaler tout abus suspecté ou constaté, que ce soit au sein de leur organisation ou à l'extérieur.

## Aide à la réflexion pour le contrôle des responsabilités organisationnelles

- Existe-t-il une politique exigeant une évaluation des risques et des mesures de réduction des risques pour les personnes vulnérables dans les domaines d'action de l'organisation ? Le personnel en a-t-il connaissance ?
- Existe-t-il des politiques et des procédures d'évaluation et de limitation des effets négatifs sur l'intervention ? Le personnel en a-t-il connaissance ?
- Des politiques et procédures spécifiques ont-elles été mises en place pour gérer les situations d'exploitation, d'abus ou de discrimination d'ordre sexuel ? Le personnel en a-t-il connaissance ?
- Des scénarios de réponse aux crises ont-ils été définis pour faire face à de nouvelles crises ou à l'évolution de crises existantes ? Le personnel en a-t-il connaissance ?
- Le personnel comprend-il ce qu'on attend de lui en termes de protection, de sécurité et de risques ?

Responsabilités organisationnelles	Notes explicatives
<p><b>3.7 Les politiques, stratégies et lignes directrices sont conçues dans le but :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. d'empêcher que les programmes aient des effets négatifs comme, l'exploitation, l'abus ou la discrimination par du personnel à l'encontre des communautés et des personnes affectées par les crises ; et</li> <li>b. de renforcer les capacités locales.</li> </ul>	<p><b>Politique organisationnelle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les organisations sont encouragées à clairement documenter leur politique de gestion des risques et les systèmes en place. Les ONG qui manquent systématiquement de gérer et combattre les problèmes de corruption, en raison de politiques et de procédures inappropriées, ou de manque de collaboration avec d'autres organisations augmentent les risques de corruption chez les autres acteurs.</li> <li>• Les politiques et procédures doivent refléter un engagement pour la protection des personnes vulnérables et détailler les moyens d'éviter les abus de pouvoir et d'enquêter sur ces abus.</li> <li>• Des pratiques de recrutement, de sélection et d'embauche professionnelles peuvent contribuer à limiter les risques de comportement inadéquat de la part des employés et les codes de conduite doivent établir clairement les pratiques proscrites. Le personnel doit s'engager à respecter ces codes et être informé des sanctions prévues en cas de manquement au respect de ces codes (voir Engagement n°8).</li> <li>• Des procédures de gestion des plaintes et de réclamations, notamment des procédures pour les lanceurs d'alerte doivent être mises en place et le personnel doit savoir comment y recourir.</li> <li>• Des politiques d'achat respectueuses de l'environnement peuvent contribuer à éviter tout effet négatif involontaire sur l'environnement (voir Engagement n°9).</li> </ul>

**3.8 Des systèmes sont en place pour protéger les données recueillies auprès des communautés et des personnes affectées par les crises lorsque celles-ci pourraient les mettre en danger.**

#### **Protection des données personnelles**

- Toutes les informations à caractère personnel recueillies auprès des communautés doivent être traitées comme des informations confidentielles. Ceci est d'autant plus pertinent lorsqu'il s'agit de plaintes relatives à une exploitation et à un abus sexuel (voir Engagement n°5) où la garantie de la confidentialité est essentielle pour éviter tout préjudice supplémentaire.
- L'usage croissant des systèmes de gestion digitale des enregistrements et distributions dans l'action humanitaire rend d'autant plus nécessaire la mise en œuvre de politiques de protection des données claires et exhaustives. Il est essentiel que les contrats obligent les organismes de tierce partie tels que les organismes bancaires ou commerciaux à prendre des mesures pour préserver les informations. Il est également important de disposer de procédures claires concernant la collecte, le stockage, l'utilisation et l'élimination des données, qui soient conformes aux normes internationales et aux lois locales de protection des données.
- Des systèmes visant à limiter le risque de perte de données doivent être créés. Les données ne doivent pas être conservées plus longtemps que nécessaire et doivent être supprimées dès que possible.
- Les personnes bénéficiant d'une aide doivent être informées de leurs droits en termes de protection des données, avoir accès aux informations personnelles détenues par l'organisation à leur sujet et pouvoir s'attendre à ce que toutes les questions qu'elles se posent concernant l'utilisation abusive de ces informations fassent l'objet d'une enquête.

## Ressources utiles

**Groupe URD (2013) : Reaching Resilience : Manuel Resilience 2.0 pour les acteurs de l'aide et les décideurs :**

<http://www.reachingresilience.org/IMG/pdf/resilience-handbook-fr.pdf>

**Réseau SEEP (2010) : Normes minimales pour le relèvement économique :**

[http://www.seepnetwork.org/filebin/pdf/resources/MERS\\_French.pdf](http://www.seepnetwork.org/filebin/pdf/resources/MERS_French.pdf)

**ALNAP (2009) : La protection : un guide ALNAP pour les organisations humanitaires :**

<http://www.alnap.org/resource/5994>

**FICR (2006) : Qu'est-ce que l'EVC ? Introduction à l'évaluation de la vulnérabilité et des capacités :**

<http://www.ifrc.org/Global/Publications/disasters/vca/whats-vca-fr.pdf>

**CDA (2004) : Matrice Analytique de l'Impact de l'Aide sur un Conflit :**

<http://www.cdacollaborative.org/media/52509/Ne-Pas-Nuire-Le-Manuel.pdf>

**Consultez le site Web de CHS Alliance pour accéder à plus de ressources : <http://chsalliance.org/resources>**

# Engagement n°4



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

## Critère de qualité :

La réponse humanitaire est fondée sur la communication, la participation et les retours d'information.

## En quoi cet engagement est-il important ?

Cet engagement met en évidence la nécessité de faire participer les personnes affectées par les crises. Pour cela il faut être prêt à autoriser et à encourager les personnes qui reçoivent de l'aide à s'exprimer et à influencer les décisions. Les informations et la communication sont des formes essentielles de l'aide, sans lesquelles les personnes affectées ne peuvent pas accéder aux services, prendre les meilleures décisions pour elles-mêmes et leurs communautés et demander des comptes aux organisations humanitaires. Partager des informations, écouter attentivement les communautés affectées et les impliquer dans le processus de prise de décision contribuent à la mise en œuvre de programmes plus efficaces et à l'amélioration des services. Lorsqu'une personne a la possibilité d'exprimer ses opinions, elle se sentira mieux et davantage apte à relever les défis et à prendre une part active dans le processus de reconstruction.

## Indicateurs de performance

1. Les communautés et les personnes affectées par les crises (y compris les plus vulnérables) connaissent leurs droits et prérogatives.
2. Les communautés et les personnes affectées par les crises considèrent qu'elles ont accès à des informations pertinentes et claires, au moment voulu.
3. Les communautés et personnes affectées par les crises sont satisfaites de la possibilité qui leur est donnée d'influencer la nature de la réponse humanitaire.

## Aide à la réflexion pour le contrôle des actions clés

- Les informations relatives à l'organisation et à l'intervention sont-elles fournies de manière accessible et adéquate aux différents groupes affectés ?
- Les femmes, les hommes, les filles et les garçons (et notamment ceux marginalisés et vulnérables) peuvent-ils accéder aux informations fournies et les comprendre ?
- Demande-t-on leur avis aux personnes affectées par une crise, y compris à celles qui sont les plus vulnérables et marginalisées, et ces avis sont-ils pris en compte pour orienter la conception et la mise en œuvre des programmes ?
- Tous les groupes composant les communautés affectées ont-ils le sentiment d'avoir une possibilité juste et équitable de participer aux prises de décisions qui les concernent ?
- Tous les groupes de la communauté affectée savent-ils de quelle manière ils peuvent donner leur avis sur l'intervention et se sentent-ils en sécurité lorsqu'ils utilisent ces moyens de donner leur avis ?
- Les obstacles (pour les populations affectées) à la possibilité de fournir un retour d'information sont-ils identifiés et traités ?
- Les données récoltées via les mécanismes de retour d'information sont-elles réparties par âge, genre et autres catégories pertinentes ?

Actions clés	Notes explicatives
<b>4.1 Informer les communautés et les personnes affectées par les crises au sujet de l'organisation, des principes auxquels elle adhère, du code de conduite de son personnel, de ses programmes et de ce qu'elle a l'intention de réaliser.</b>	<b>Partage des informations avec les communautés</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Le partage d'informations précises, accessibles et pertinentes renforce la confiance et la compréhension mutuelles, permet une participation plus approfondie et améliore l'impact du projet. Cela peut contribuer à réduire le nombre de plaintes formelles et constitue un élément clé de la transparence.</li><li>• Le partage d'informations financières avec les communautés peut également améliorer l'efficacité et aider les communautés à identifier les gaspillages ou les fraudes.</li><li>• Le fait qu'une organisation ne partage pas convenablement ses informations avec les personnes qu'elle est censée assister peut entraîner des malentendus et des retards, une mise en œuvre inadaptée des projets, un gaspillage des ressources, ainsi qu'une perception négative de l'organisation, générant colère, frustration et insécurité.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sans informations précises, il est impossible de prendre des décisions informées. Les personnes sont particulièrement vulnérables face à l'exploitation et aux abus (y compris les abus sexuels) si elles ne connaissent pas leurs droits, le traitement auquel elles peuvent s'attendre de la part des intervenants et de quelle manière elles peuvent se plaindre si elles ne sont pas satisfaites du niveau de service offert.</li> </ul>
<p><b>4.2 Communiquer de façon respectueuse et culturellement adaptée, utilisant des langues, formats et méthodes de communication qui soient facilement compréhensibles pour les différents membres de la communauté, en particulier les groupes vulnérables et marginalisés.</b></p>	<p><b>Une communication efficace et inclusive</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les besoins en communication et en informations varient en fonction des différents groupes (mères de jeunes enfants, hommes ou femmes âgés ou handicapés) ; ces groupes peuvent également faire confiance à des canaux de communication différents.</li> <li>• Au lieu d'avoir recours à une communication unilatérale, les organisations devront s'assurer que non seulement les systèmes de communication existants sont utilisés mais également que les personnes sont consultées sur leurs préférences et le niveau de respect de la vie privée qu'elles souhaitent.</li> <li>• Il est nécessaire de veiller à ce que l'utilisation de nouvelles technologies d'information se fasse efficacement et en toute sécurité.</li> </ul>
<p><b>4.3 Garantir la participation et l'engagement inclusif et représentatif des communautés et des personnes affectées par les crises lors de toutes les phases de l'intervention.</b></p>	<p><b>Participation et engagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les populations locales sont généralement les premières à réagir lors d'une catastrophe et il est possible de faire participer la communauté dès les premiers stades d'une intervention. Les populations affectées ont des idées sur la manière de répondre à la crise de façon adéquate et il convient de leur demander régulièrement leur avis sur la manière de concevoir les programmes. Le temps investi dans ce dialogue aux premiers stades de la réponse peut permettre de gagner le temps que l'on perdrait ultérieurement à rectifier des décisions inadaptées.</li> <li>• Les niveaux de participation peuvent varier au fil du temps. Par exemple, aux premiers stades d'une intervention d'urgence, il n'est parfois possible de consulter qu'un nombre limité de personnes affectées, tandis qu'au fil du temps davantage de personnes et de groupes auront la possibilité de s'impliquer dans le processus de prise de décision.</li> <li>• Étant donné le contexte et les différences de pouvoir pré-existantes (reposant sur le genre, l'ethnie, la classe, la caste ou d'autres caractéristiques) la participation n'est généralement pas spontanée. Les organisations humanitaires peuvent être amenées à devoir mettre en œuvre un processus d'apprentissage et de dialogue mutuel pour encourager un degré de participation plus important.</li> <li>• Il est important de porter une attention particulière aux groupes et individus le plus éloignés du pouvoir et traditionnellement exclus des processus de prises de décision.</li> </ul> <p><b>Consentement éclairé</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le consentement éclairé est un autre aspect de la participation. Les individus peuvent exprimer leur consentement sans réellement comprendre toutes les implications. Bien que cela ne soit pas l'idéal, au début, il est possible qu'il faille initialement supposer un certain niveau de consentement et de participation sur la base de la volonté des personnes concernées à participer à des activités, de l'observation, des connaissances ou des documents juridiques (par ex. accords contractuels passés avec la communauté).</li> </ul>
<p><b>4.4 Encourager et donner les moyens aux communautés et personnes affectées par les crises d'exprimer leur degré de satisfaction quant à la qualité et l'efficacité de l'assistance reçue, en accordant une attention particulière au genre, à l'âge et à la diversité des personnes qui s'expriment.</b></p>	<p><b>Retour d'information</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un retour d'information formel peut être demandé via des évaluations spécifiques (sous forme de discussions de groupe ou d'interviews), un suivi post-distribution ou des questionnaires. Les retours d'informations non formels reçus dans le cadre de l'interaction quotidienne doivent eux-aussi être évalués et utilisés pour instaurer un climat de confiance et améliorer les programmes sur une base continue (voir les liens vers d'autres ressources utiles ci-dessous).</li> <li>• Parfois, les personnes craignent que leurs commentaires entraînent une perte de l'aide ou aient des répercussions négatives. D'autres fois ce sont des raisons culturelles qui rendent toute critique d'une intervention inacceptable. Il est important d'explorer différentes méthodes de retour d'information, formelles et informelles.</li> </ul>

- Tout le personnel de terrain doit apprendre à gagner et à conserver la confiance des personnes, à encourager leurs suggestions et commentaires, à répondre aux retours positifs et négatifs et à observer les réactions des différents membres de la communauté sur les modalités de prestation des services.
- Les mécanismes de retour d'information doivent être conçus en coordination avec d'autres organisations. Ils doivent être considérés comme distincts des mécanismes de gestion des plaintes pour violations graves du code de conduite (voir Engagement n°5) bien que dans la pratique les retours d'information et les plaintes reçus peuvent se recouper. Confirmer la réception des plaintes et retours d'information, de même que leur suivi, et démontrer que ceux-ci ont un impact sur les programmes est essentiel si l'on souhaite que les utilisateurs aient confiance dans le processus.

## Aide à la réflexion pour le contrôle des responsabilités organisationnelles

- Les politiques et les plans des programmes comportent-ils des dispositions relatives au partage de l'information y compris les critères permettant de décider quelles informations devraient être partagées ? Le personnel en a-t-il connaissance ?
- Les politiques comportent-elles des clauses relatives au traitement des informations confidentielles ou sensibles ainsi que des informations susceptibles de mettre en danger le personnel ou les personnes affectées ? Le personnel en a-t-il connaissance ?
- Existe-il une politique et des directives concernant la représentation des personnes affectées dans la communication externe et notamment les supports utilisés pour les collectes de fonds. Le personnel en a-t-il connaissance ?

Responsabilités organisationnelles	Notes explicatives
<p><b>4.5 Des politiques de partage de l'information sont en place et promeuvent une culture de communication ouverte.</b></p>	<p><b>Promotion d'une culture de transparence</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les organisations doivent définir et documenter leurs processus de partage des informations, par exemple sur leur engagement à l'égard d'un partage précis et ponctuel des informations, du type d'informations à partager et des personnes avec qui le faire, de la manière dont les décisions seront prises, sur les délais et moyen de communication, et sur les critères pris en compte pour décider de partager ou non les informations.</li> <li>• Respecter cet engagement nécessite également que les organisations déclarent publiquement (sur leur site Web ou leurs supports promotionnels) quels sont leurs intérêts et engagements, notamment leurs affiliations religieuses ou politiques. Le but d'une telle déclaration d'intérêts est de favoriser une approche évitant toute surprise et permettant à toutes les parties prenantes de mieux comprendre la nature de l'organisation ainsi que ses affiliations, ses politiques, ses partenariats et ses relations.</li> <li>• Les organisations doivent aspirer à partager les informations concernant leurs succès et leurs échecs de manière plus ouverte afin de contribuer à la promotion d'une culture d'ouverture et de redevabilité à l'échelle du système. Les organisations qui partagent ouvertement les informations avec leur propre personnel sont aussi plus enclines à être également transparentes envers les communautés et le public.</li> </ul>
<p><b>4.6 Des politiques sont prévues pour impliquer les communautés et les personnes affectées par les crises et refléter leurs priorités et les risques qu'elles identifient lors de toutes les phases de l'intervention.</b></p>	<p><b>S'engager à faire participer les communautés et à être à leur écoute</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les politiques et stratégies devraient expliquer la manière dont les membres du personnel sont formés à faciliter l'engagement de la communauté et son implication dans la prise de décisions, à écouter les personnes affectées et à gérer les retours d'information négatifs. Les politiques en matière de genre et de diversité peuvent également contribuer à promouvoir les valeurs et les engagements de l'organisation et à offrir des exemples concrets de comportements à adopter. Les retours d'information émanant des communautés affectées doivent également influencer le développement des stratégies et des programmes.</li> </ul> <p><b>Gestion de la circulation des informations et confidentialité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toutes les informations ne peuvent ou ne doivent pas être partagées avec toutes les parties prenantes. Les décisions relatives à la nature des informations à partager doivent reposer sur une évaluation des risques. Par exemple dans certaines zones peu sûres, la publication d'informations sur la distribution de fonds est susceptible d'entraîner des risques de sécurité.</li> </ul>

**4.7 La communication externe, y compris celle relative à la collecte de fonds, est factuelle, éthique et respectueuse, notamment de la dignité des communautés et des personnes affectées par les crises.**

#### **Communication externe**

- Il convient de se montrer prudent lorsque l'on utilise les histoires et photographies des communautés affectées car cela peut être considéré comme une atteinte à leur vie privée et constituer une violation de confidentialité si on ne leur demande pas leur autorisation. Le matériel et photos destinés à la collecte de fonds utilisés hors de leur contexte sont bien souvent trompeurs. Ils peuvent en effet laisser croire à celui qui les regarde que toutes les personnes qui reçoivent une assistance sont dans le besoin et impuissantes, sans montrer leur capacité à utiliser leurs propres ressources pour faire face à la situation avec dignité. Des politiques et des directives en matière de communications externes doivent être mises à la disposition du personnel afin d'éviter ce type d'erreur.

## Ressources utiles

**Francesca Bonino, Isabella Jean, Paul Knox Clarke (2014) : Fermer la boucle : Pour un retour d'information efficace dans les contextes humanitaires (Orientations pour les praticiens) :**

<http://www.alnap.org/resource/12226.aspx>

**CRS (2013) : Boîte à outils de communication : Guide pratique pour aider les gestionnaires de programmes à améliorer la communication avec les participants et les membres de la communauté :**

<http://www.crs.org/sites/default/files/tools-research/boite-a-outils-de-communication.pdf>

**Médecins du Monde (2013) : Travailler avec les communautés :**

<http://www.coordinationsud.org/wp-content/uploads/Travailler-avec-les-communaut%C3%A9s-M%C3%A9decins-du-Monde-2013.pdf>

**CAFOD (2010) : Partage d'informations avec les communautés :**

<http://hapinternational.org/pool/files/accountability-briefing-level-1-information-sharing-fr.pdf>

**World Vision (2010) : Directives de Vision Mondiale pour le partage de l'information dans le cadre de l'intervention suite au séisme en Haïti :**

<http://www.hapinternational.org/pool/files/information-provision-guidelines-fre.pdf>

**ALNAP et Groupe URD (2009) : Manuel de la participation à l'usage des acteurs humanitaires :**

<http://www.urd.org/article/le-manuel-de-la-participation>

**Tearfund (2009) : Notre engagement : Nous nous engageons à la transparence et à la participation, à recevoir des comptes-rendus et tirer les leçons avec les personnes qui participent à nos projets :**

<http://tilz.tearfund.org/~media/Files/TILZ/Topics/DMT/Field%20Guides/QS%20in%20French/Guide%20de%20terrain%20des%20Normes%20de%20qualit%C3%A9%20Obligation%20de%20rendre%20compte.pdf>

**Consultez le site Web de CHS Alliance pour accéder à plus de ressources : <http://chsalliance.org/resources>**

# Engagement n°5



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

**Critère de qualité :**  
Les plaintes sont bien accueillies et traitées.

## En quoi cet engagement est-il important ?

Les personnes affectées par des crises ont le droit de se plaindre auprès d'une organisation et de recevoir une réponse adéquate, et dans des délais appropriés. Les mécanismes officiels de plaintes et de compensations sont un élément essentiel de la redevabilité d'une organisation et permettent aux communautés affectées d'avoir un certain contrôle sur leurs vies. Les plaintes contiennent des doléances spécifiques de nature à alerter l'organisation sur des comportements inadéquats ou des défaillances dans l'intervention et à lui permettre d'agir en temps utile afin d'améliorer la qualité du programme. Toutes les organisations risquent de connaître à des cas de fraude ou d'abus de pouvoir et un système de gestion des plaintes peut aider l'organisation à identifier et remédier aux erreurs, à la manipulation et à l'exploitation.

## Indicateurs de performance

1. Les communautés et personnes affectées par les crises, y compris les groupes vulnérables et marginalisés sont conscients de l'existence des mécanismes de gestion des plaintes établis à leur usage.
2. Les communautés et personnes affectées par les crises considèrent les mécanismes de gestion des plaintes comme accessibles, efficaces, confidentiels et sûrs.
3. Les plaintes font l'objet d'une investigation, sont traitées et les résultats sont communiqués au plaignant dans les délais prévus.

## Aide à la réflexion pour le contrôle des actions clés

- Les communautés et les personnes affectées par les crises sont-elles consultées sur la meilleure manière de concevoir des mécanismes de gestion des plaintes ?
- Les préférences de tous les groupes démographiques sont-elles prises en compte, notamment celles relatives à la sécurité et à la confidentialité, lors de l'établissement des mécanismes de gestion des plaintes ?
- Fournit-on des informations sur la manière dont fonctionnent les mécanismes de plainte et le type de plaintes pouvant être déposées via ces mécanismes à tous les groupes démographiques ? Ces informations sont-elles comprises ?
- Y-a-t-il des délais prévus et respectés pour mener et conclure les enquêtes sur les plaintes? La période entre le dépôt d'une plainte et sa conclusion est-elle consignée ?
- Les plaintes relatives à une exploitation ou à des abus sexuels font-elles immédiatement l'objet d'une enquête par un personnel qualifié et qui dispose du niveau d'autorité requis ?

Actions clés	Notes explicatives
<b>5.1 Consulter les communautés et les personnes affectées par les crises sur la conception, la mise en œuvre et le suivi des processus de gestion des plaintes.</b>	<b>Conception du mécanisme de plaintes</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Les communautés affectées et les autres parties prenantes (y compris le personnel et les groupes particulièrement vulnérables) doivent être consultées sur la manière dont elles envisagent les mécanismes de gestion des plaintes : la manière de gérer les plaintes, la manière dont elles souhaiteraient pouvoir soumettre des plaintes à une/des organisation/s, les obstacles qui les empêchent de se plaindre et la manière dont elles souhaiteraient être informées du résultat des plaintes soumises. Les procédures de gestion des plaintes devraient être adaptées à chaque contexte et la possibilité de mettre en commun des mécanismes de plainte avec d'autres organisations doit être explorée.</li><li>• Les membres du personnel ont besoin d'une formation pour comprendre la logique du mécanisme des plaintes et les procédures de mise en œuvre. Il est également important de prévoir la manière dont les plaintes reçues doivent être enregistrées et suivies et comment intégrer les leçons tirées de ces plaintes dans le futur.</li></ul>

<p><b>5.2 Bien accueillir et enregistrer les plaintes, mais aussi informer sur la manière d'accéder au mécanisme et sur son champ d'application.</b></p>	<p><b>Sensibiliser sur la manière de soulever des plaintes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il sera nécessaire de consacrer du temps et des ressources pour s'assurer que les différents groupes au sein de la population affectée sachent ce qu'ils peuvent attendre des organisations, en termes de services et de comportement du personnel, et vers qui se tourner s'ils veulent se plaindre en cas d'un manquement aux normes de la part de l'organisation. Ces groupes devront également être assurés de pouvoir déposer plainte en toute confidentialité et sans craindre d'éventuelles représailles.</li> <li>• Une campagne d'informations peut s'avérer utile pour sensibiliser ces groupes au système et aux procédures en place. Les personnes devraient avoir la possibilité de poser des questions supplémentaires sur le fonctionnement du système.</li> <li>• La communication sur le cadre et les limites du système est importante car les communautés ont tendance à penser que le processus de gestion des plaintes peut résoudre tous leurs problèmes, ce qui peut être source de frustration et de déception si les changements attendus ne sont pas sous le contrôle de l'organisation.</li> </ul>
<p><b>5.3 Gérer les plaintes à temps, équitablement et de manière appropriée en priorisant la sécurité du plaignant et des personnes affectées dans toutes les phases de la gestion de la plainte.</b></p>	<p><b>Gestion des plaintes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toutes les plaintes doivent être traitées individuellement même si elles recouvrent des problèmes similaires. Les réponses doivent être fournies dans les délais prévus et le plaignant doit être informé de la date à laquelle la réponse lui sera donnée (par ex. sept jours pour les plaintes non sensibles).</li> <li>• Si la plainte ne relève pas du contrôle ou de la responsabilité de l'organisation, cela doit être clairement expliqué au plaignant. Avec l'accord du plaignant, la plainte peut être transmise à l'organisation concernée. Pour un fonctionnement efficace de ce mécanisme, une coordination avec d'autres organisations et secteurs sera nécessaire.</li> <li>• Les plaintes anonymes ou malveillantes soulèvent des problèmes particuliers de par leur caractère anonyme. Il peut toutefois s'agir d'un signal d'alarme indiquant un mécontentement sous-jacent et justifier un suivi, en particulier lorsqu'il y a des précédents portant sur la même thématique.</li> <li>• Seul le personnel formé à cette fin pourra enquêter sur les allégations d'exploitation et d'abus sexuels (SEA).</li> </ul> <p><b>Documentation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il est important de documenter le mode de mise en place du mécanisme de gestion des plaintes (y compris sur quelle base les décisions ont été prises), pour toutes les plaintes enregistrées, la manière dont elles ont été traitées et dans quels délais. Il faudra veiller à ce que les informations relatives aux plaintes restent confidentielles, conformément aux politiques de protection des données, et qu'elles ne soient archivées que le temps nécessaire.</li> </ul> <p><b>Protection des plaignants</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les dynamiques sociales et de pouvoir doivent être évaluées avant de décider de la meilleure manière d'interagir avec les communautés. Une attention particulière sera accordée aux besoins spécifiques des personnes âgées, des femmes, des enfants, des personnes handicapées ou d'autres personnes susceptibles d'être marginalisées afin de s'assurer qu'elles ont leur mot à dire dans la conception et la mise en œuvre des systèmes de gestion des plaintes.</li> <li>• La prudence sera de mise s'agissant de décider les personnes ayant accès aux informations sensibles au sein de l'organisation. Étant donné la stigmatisation sociale associée aux abus sexuels et les dangers réels auxquels les personnes signalant ces abus doivent faire face de la part des auteurs du délit et de leurs propres familles, il est essentiel de garantir la confidentialité de la gestion de ces plaintes et de rassurer les victimes sur le fait qu'elles n'encourent aucune représailles. La politique couvrant la question des lanceurs d'alertes doit garantir la protection du personnel signalant des problèmes concernant les programmes ou le comportement de leurs collègues.</li> </ul>



## Aide à la réflexion pour le contrôle des responsabilités organisationnelles

- Des politiques, des budgets et des procédures spécifiques sont-ils en place pour gérer les plaintes ?
- Tous les membres du personnel reçoivent-ils une formation et une formation continue sur la politique et les procédures de gestion des plaintes au sein de l'organisation ?
- La politique de gestion des plaintes de l'organisation comporte-t-elle des clauses relatives à l'exploitation et aux abus sexuels ?
- L'engagement de l'organisation contre l'exploitation et les abus sexuels et les procédures associées sont-ils portés à la connaissance des communautés et des personnes affectées ?
- Les plaintes ne pouvant pas être gérées par l'organisation sont-elles transmises dans les meilleurs délais aux organisations concernées ?

Responsabilités organisationnelles	Notes explicatives
<p><b>5.4 Le processus de gestion des plaintes pour les communautés et les personnes affectées par les crises est documenté et opérationnel. Le processus devrait couvrir les plaintes relatives aux programmes, à l'exploitation et aux abus sexuels, ainsi qu'à d'autres formes d'abus de pouvoir.</b></p>	<p><b>Processus de gestion des plaintes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les organisations répondant aux exigences de la norme CHS doivent s'assurer que leur personnel et les communautés qu'elles servent aient la possibilité de se plaindre. Ces plaintes devraient être considérées comme une occasion d'améliorer l'organisation et son travail. Les plaintes peuvent donner une indication sur l'impact et le bien-fondé d'une intervention, les risques potentiels et les vulnérabilités ainsi que le degré de satisfaction des personnes quant aux services offerts.</li> <li>• Le processus de plainte doit être clairement expliqué aux communautés et au personnel et des mécanismes relatifs aux informations sensibles (par ex. corruption, exploitation et abus sexuels, comportement inadéquat ou mauvaise pratique) ou pas (par ex. défis liés à l'utilisation de critères de sélection).</li> <li>• Les directives doivent préciser quelles plaintes sont du ressort de l'organisation et les cas où celle-ci doit les transmettre à d'autres organisations. Les rôles, responsabilités et délais prévus doivent être clairement indiqués. Le droit de faire appel doit également être intégré aux mécanismes de gestion des plaintes.</li> <li>• La possibilité de travailler avec d'autres organisations sur les mécanismes de gestion des plaintes dans des lieux, consortiums ou secteurs spécifiques doit également être envisagée afin de minimiser le risque de confusion auprès des communautés et du personnel.</li> </ul> <p><b>L'exploitation et les abus sexuels</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les organisations et leur direction doivent veiller à ce que des mécanismes et procédures de plaintes liées à des cas d'exploitation et d'abus sexuels sécurisés, transparents, accessibles et confidentiels soient en place. Les organisations devront envisager d'inclure dans leurs accords de partenariat, des déclarations spécifiques concernant la coopération dans le cadre d'enquêtes liées à des abus sexuels lorsque cela est approprié.</li> </ul>
<p><b>5.5 Une culture d'organisation dans laquelle les plaintes sont prises au sérieux et traitées selon les politiques et les processus définis règne au sein de l'organisation.</b></p>	<p><b>Culture organisationnelle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les politiques relatives à la responsabilité de l'organisation de prendre soin des personnes qu'elle assiste, aux codes de conduite et aux modes de protection des groupes potentiellement vulnérables tels que les femmes, les enfants et les personnes handicapées doivent être notifiées à tous les membres du personnel.</li> <li>• Les directeurs et cadres supérieurs devront donner l'exemple et promouvoir une culture de respect mutuel entre tous les membres du personnel, les partenaires, les bénévoles et les personnes affectées par les crises. Leur soutien à la mise en œuvre des mécanismes de gestion des plaintes de la communauté est vital.</li> <li>• Les organisations doivent disposer de procédures d'enquête officielles conformes aux principes de confidentialité, d'indépendance et de respect. Les enquêtes doivent être réalisées dans les délais fixés, d'une manière approfondie et professionnelle, tout en respectant les normes locales et les exigences du droit local du travail. Les responsables assignés à cette tâche doivent avoir accès aux conseils de spécialistes ou à une formation sur les mécanismes d'enquête et sur le traitement des comportements inadéquats du personnel.</li> <li>• Une procédure de plainte et une politique pour les lanceurs d'alertes devra également être mises en place pour gérer les plaintes du personnel.</li> <li>• Les organisations qui travaillent avec des partenaires devront se mettre d'accord sur la manière de gérer les plaintes (y compris les plaintes entre partenaires).</li> </ul>

<p><b>5.6 Les communautés et les personnes affectées par les crises sont pleinement conscientes du comportement à attendre du personnel humanitaire, y compris des engagements de l'organisation en matière de prévention relative à l'exploitation et aux abus sexuels.</b></p>	<p><b>Comportement et code de conduite du personnel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les organisations répondant aux exigences de cet engagement du CHS doivent disposer d'un code de conduite du personnel approuvé par la direction générale et largement diffusé dans l'organisation.</li> <li>• Une politique de protection des mineurs devrait s'appliquer au personnel de même qu'aux partenaires auxquels une introduction au sujet et des formations complémentaires sur les normes de comportement attendues devraient être proposées.</li> <li>• Le personnel doit connaître et comprendre les conséquences d'une violation du code de conduite (voir Engagements n°3 et n°8).</li> </ul>
<p><b>5.7 Les plaintes qui ne sont pas du ressort de l'organisation sont renvoyées à une partie compétente en accord avec les bonnes pratiques en vigueur.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le personnel doit savoir comment traiter les plaintes ou allégations d'abus. En cas d'activité criminelle ou de violation de la loi internationale, il sera nécessaire de se mettre en contact avec les autorités compétentes.</li> </ul>

## Ressources utiles

**CHS Alliance (2015) : Lignes directrices sur les investigations : Un guide destiné aux organisations humanitaires sur la réception et l'investigation d'allégations de fraude, de corruption et d'exploitation et d'abus sexuels commis par leur propre personnel :**

[http://chsalliance.org/files/files/Investigation-Guidelines-2015\\_French.pdf](http://chsalliance.org/files/files/Investigation-Guidelines-2015_French.pdf)

**Save the Children (2013) : Dossier-guide sur la redevabilité des programmes – Une ressource de Save the Children :**

[http://resourcecentre.savethechildren.se/sites/default/files/documents/dossier-guide\\_sur\\_la\\_redevabilite\\_des\\_programmes.pdf](http://resourcecentre.savethechildren.se/sites/default/files/documents/dossier-guide_sur_la_redevabilite_des_programmes.pdf)

**CAFOD (2010) : Guide sur les mécanismes de gestion des plaintes :**

<http://chsalliance.org/files/files/Resources/Tools-and-guidance/cafod-complaints-handling-mechanism-guide-fr.pdf>

**Christian Aid (2009) : Plaintes et réponses - politique et procédure :**

[http://hapinternational.org/pool/files/CA%202009\\_Plaintes%20et%20r%C3%A9ponses%20-%20politique%20et%20proc%C3%A9dure.pdf](http://hapinternational.org/pool/files/CA%202009_Plaintes%20et%20r%C3%A9ponses%20-%20politique%20et%20proc%C3%A9dure.pdf)

**Medair Pakistan (2006) : Le Mécanisme de Gestion des Plaintes dans le cadre d'un programme humanitaire post-séisme :**

<http://chsalliance.org/files/files/Resources/Tools-and-guidance/case-study-medair-pakistan-complaint-mechanism-fr.pdf>

**Consultez le site Web de CHS Alliance pour accéder à plus de ressources : <http://chsalliance.org/resources>**

# Engagement n°6



Les communautés et les personnes affectées par les crises reçoivent une assistance coordonnée et complémentaire.

**Critère de qualité :**  
La réponse humanitaire est coordonnée et complémentaire.

## En quoi cet engagement est-il important ?

Une couverture des besoins appropriée et une réponse humanitaire efficace et au moment opportun nécessitent une action collective. Des mécanismes de coordination tels que le système des clusters sont nécessaires pour une répartition claire du travail, des responsabilités et l'identification des lacunes dans la couverture des besoins ou la qualité des programmes. Il est en effet important d'éviter les doubles emplois et le gaspillage des ressources. Le partage des informations et des connaissances entre les parties prenantes, une planification conjointe et des activités communes peuvent contribuer à une meilleure gestion des risques par les organisations et à de meilleurs résultats.

## Indicateurs de performance

1. Les communautés et les personnes affectées par les crises ne constatent pas de lacunes et de duplications dans la réponse humanitaire.
2. Les organisations impliquées partagent les informations pertinentes via des mécanismes de coordination formels et informels.
3. Les organisations coordonnent les évaluations des besoins, la programmation de l'aide humanitaire et le suivi de sa mise en œuvre.

## Aide à la réflexion pour le contrôle des actions clés

- Les informations sur les compétences, les ressources, les domaines et les secteurs d'activité de l'organisation sont-elles partagées au bon moment avec les autres intervenants ?
- L'organisation se renseigne-t-elle sur (et utilise-t-elle) les compétences, les ressources, les domaines et les secteurs d'activité d'autres organisations, y compris les autorités locales et nationales ?
- Les structures de coordination existantes ont-elles été identifiées et soutenues ?
- Les programmes des autres organisations et autorités ont-ils été pris en compte lors de la conception, de la planification et de la mise en place des programmes ?
- Les lacunes dans la couverture géographique ont-elles été identifiées et compensées ?

Actions clés	Notes explicatives
<b>6.1 Identifier les rôles, responsabilités, capacités et intérêts des différentes parties prenantes.<sup>4</sup></b>	<p><b>Travailler avec le secteur privé</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Le secteur privé peut apporter une plus grande efficacité commerciale ainsi que des compétences et des ressources complémentaires aux organisations humanitaires. Un partage de l'information est le minimum requis pour éviter les doubles emplois et promouvoir les bonnes pratiques humanitaires. Les partenariats avec le secteur privé doivent garantir que les personnes affectées par les crises y aient intérêt, tout en reconnaissant le fait que les acteurs du secteur privé ont également leurs propres objectifs.</li></ul> <p><b>Travailler avec les militaires</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• L'armée apporte des compétences et des ressources particulières, notamment au niveau de la sécurité, de la logistique, des transports et des communications. Néanmoins tout partenariat avec l'armée doit se faire au service et sous la direction des organisations humanitaires et conformément à des directives approuvées. Certaines organisations maintiennent un dialogue minimal leur permettant de s'assurer leur efficacité opérationnelle (partage des informations de base du programme) tandis que d'autres établissent des liens plus étroits (par ex. utilisation de transports militaires).</li></ul>

<sup>4</sup> Y compris les acteurs locaux, les organisations humanitaires, les autorités locales, les sociétés privées et autres groupes pertinents.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quoiqu'il en soit, les organisations humanitaires doivent se distinguer clairement de l'armée et éviter toute association réelle ou apparente avec un agenda politique ou militaire susceptible de compromettre la neutralité, l'indépendance, la crédibilité et la sécurité des organisations ainsi que l'accès aux populations affectées.</li> </ul>
<p><b>6.2 S'assurer de la complémentarité de la réponse humanitaire avec celle des autorités nationales et locales<sup>5</sup> ainsi que celle des autres organisations humanitaires.</b></p>	<p><b>Aide complémentaire</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les organisations humanitaires ont un rôle essentiel à jouer pour soutenir la réponse de l'État ainsi que sa fonction de coordination.</li> <li>• Les organisations locales et les réseaux de la société civile disposent de connaissances spécifiques au contexte et d'une grande expérience mais peuvent avoir besoin d'un soutien pour se remettre d'aplomb après une catastrophe.</li> <li>• La collaboration et, lorsque cela est possible, le partage des ressources et des équipements optimisent la capacité des communautés, des gouvernements hôtes, des donateurs et des organisations humanitaires dotés de mandats et de domaines d'expertise différents. Par exemple, des évaluations, des formations et des évaluations conjointes peuvent contribuer à faire tomber les barrières entre les organisations et assurer une approche plus cohérente (voir les liens vers d'autres ressources utiles ci-dessous).</li> </ul>
<p><b>6.3 Participer aux organes de coordination pertinents et collaborer avec d'autres organisations pour minimiser les demandes sur les communautés et optimiser la couverture et l'offre de services fournis par l'ensemble de l'effort humanitaire.</b></p>	<p><b>Organes de coordination</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des efforts sont souvent nécessaires pour encourager la coordination car les acteurs locaux peuvent ne pas vouloir participer si les mécanismes de coordination semblent favoriser les organisations internationales. Le lieu et la langue des réunions peuvent par exemple constituer un obstacle à la participation d'acteurs locaux. Il est nécessaire de mettre en place des mécanismes nationaux et régionaux ainsi que de définir clairement les liens entre ceux-ci. La participation à des mécanismes de coordination avant une catastrophe crée des liens et renforce la coordination durant une réponse humanitaire.</li> <li>• Lorsque des structures de coordination parallèles sont nécessaires, une stratégie claire sur le rapprochement futur entre organes de coordination doit être mise en place. L'approche sectorielle (clusters) est un mécanisme reconnu de coordination des urgences. Cette approche devrait malgré tout aussi soutenir les mécanismes de coordination nationaux.</li> <li>• Des réunions rassemblant les différents secteurs peuvent contribuer à répondre aux besoins des personnes de manière globale, et éviter la formation de silos (les questions des abris, de l'eau, de la santé publique et de l'assainissement, de l'hygiène et des besoins psychologiques sont liées entre elles).</li> <li>• Quel que soit le contexte de coordination, la réalité de l'engagement des organisations à participer à l'effort conjoint est affectée par la qualité des mécanismes de coordination. Ceux qui dirigent la coordination doivent s'assurer que les réunions et le partage de l'information soient bien gérés, efficaces et orientés sur les résultats. L'organe de coordination doit déterminer le volume de ses activités et de ses engagements ainsi que le niveau d'interaction avec les autres organes de coordination, de même que la manière dont cela sera géré (par ex. en termes de redevabilité, d'égalité des genres et de protection).</li> <li>• L'une des fonctions clés de la coordination est de s'assurer de l'application et du respect des normes et des directives, sachant que seuls un travail de collaboration et une redevabilité mutuelle permettront d'avoir un impact. Pour ce faire il convient de rappeler aux organisations la nécessité d'adhérer non seulement aux normes techniques mais également à la norme CHS et de s'assurer que les indicateurs de performance de la norme CHS soient adaptés au contexte et utilisés dans le suivi et l'évaluation de la réponse humanitaire.</li> </ul>

<sup>5</sup> Là où les autorités sont parties au conflit, les acteurs humanitaires doivent exercer leur jugement pour évaluer l'indépendance de leur action en accordant une place centrale aux intérêts des communautés et des personnes affectées par les crises dans la prise de décision.

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

**Partage de l'information**

- Le partage de l'information (y compris les informations financières) entre les différentes parties prenantes et les différents mécanismes de coordination, rend plus probable l'identification de lacunes ou de duplication des efforts).
- Il est important de respecter l'utilisation des langues locales pendant les réunions et à travers d'autres types de communications et d'examiner les obstacles potentiels à la participation des acteurs locaux.
- Il est important de parler clairement et d'éviter le recours aux jargons et aux expressions dialectales, notamment lorsque les autres participants ne parlent pas la même langue. Il peut s'avérer nécessaire d'avoir recours aux services de traducteurs et d'interprètes.

**Aide à la réflexion pour le contrôle des responsabilités organisationnelles**

- Existe-t-il un engagement clair au niveau des politiques et/ou stratégies organisationnelles à travailler en coordination avec d'autres acteurs ?
- Des critères ou conditions de sélection de partenariats, de collaboration et de coordination ont-ils été définis ?
- Des dispositions formelles régissant les partenariats sont-elles en place ?
- Les accords de partenariat comportent-ils une définition claire des rôles, des responsabilités et des engagements de chaque partenaire, et notamment de la manière dont chacun d'entre eux contribuera au respect conjoint des principes humanitaires ?

Responsabilités organisationnelles	Notes explicatives
<p><b>6.5 Les politiques et les stratégies comportent un engagement clairement énoncé en matière de coordination avec les autres organisations, notamment avec les autorités nationales et locales, sans remettre en question les principes humanitaires.</b></p>	<p><b>Engagement envers la coordination et la collaboration</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les organisations répondant aux exigences de la norme CHS doivent s'assurer que l'engagement pour la coordination est inclus dans leurs politiques organisationnelles et dans leurs stratégies de mobilisation des ressources. Ces organisations doivent faire une déclaration sur la manière dont elles se lieront avec des partenaires, les autorités hôtes et d'autres acteurs humanitaires (et le cas échéant non humanitaires).</li> <li>• Le personnel représentant les organisations, lors des réunions de coordination, doit disposer des informations, des compétences et de l'autorité requises pour contribuer à la planification et à la prise de décisions. Les responsabilités de coordination doivent être clairement expliquées dans la description de leurs tâches.</li> </ul>
<p><b>6.6 Le travail avec les partenaires est régi par des accords clairs et cohérents qui respectent le mandat, les obligations et l'indépendance de chaque partenaire et qui reconnaissent les contraintes et les engagements de chacun.</b></p>	<p><b>Travailler avec des partenaires</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tant les organisations locales que nationales doivent se lier ou collaborer avec des partenaires. Pour un partenariat efficace et redevable, il est nécessaire que chacun comprenne bien le mandat organisationnel de l'autre ainsi que les rôles et responsabilités mutuels des partenaires.</li> <li>• Plusieurs formes de partenariats sont possibles, de l'arrangement purement contractuel au partage des ressources, en passant par la prise de décisions commune.</li> <li>• Dans la plupart des cas, une organisation partenaire a son propre mandat et sa vision personnelle et souhaite conserver son indépendance. Néanmoins, il existe toujours des possibilités d'apprentissage et de développement communs et les deux parties ont tout à gagner de ce partenariat.</li> </ul>

## Ressources utiles

---

**IASC (2012) : Guide opérationnel pour la coordination des évaluations lors de crises humanitaires :**

[https://www.humanitarianresponse.info/en/system/files/documents/files/Operational-Guidance\\_vFrench\\_0.pdf](https://www.humanitarianresponse.info/en/system/files/documents/files/Operational-Guidance_vFrench_0.pdf)

---

**IASC (2012) : Module de référence pour la coordination sectorielle au niveau national :**

[https://www.humanitarianresponse.info/system/files/documents/files/iasc-coordination-reference%20module-fr\\_0.pdf](https://www.humanitarianresponse.info/system/files/documents/files/iasc-coordination-reference%20module-fr_0.pdf)

---

**NRC (2008) : Le toolkit de gestion de camp :**

[https://www.nrc.no/arch/\\_img/9178012.pdf](https://www.nrc.no/arch/_img/9178012.pdf)

**Consultez le site Web de CHS Alliance pour accéder à plus de ressources : <http://chsalliance.org/resources>**

# Engagement n°7



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

**Critère de qualité :**  
Les acteurs humanitaires apprennent et s'améliorent de façon continue.

## En quoi cet engagement est-il important ?

Tirer des leçons des succès et des échecs et appliquer ces enseignements pour modifier et adapter le travail actuel et futur est un élément essentiel en termes de redevabilité et de gestion de la qualité. La culture de l'apprentissage et de l'amélioration permanente se doivent d'être au cœur de toute organisation professionnelle et engagée et ce sont deux principes essentiels pour garantir efficacité et efficience. Une interaction constante avec les utilisateurs des services est nécessaire pour permettre la mise en œuvre des changements et des adaptations dans les plus brefs délais. La collaboration avec d'autres organisations peut également favoriser l'apprentissage.

## Indicateurs de performance

1. Les communautés et les personnes affectées par une crise constatent des améliorations à l'assistance et à la protection qu'elles reçoivent.
2. Des améliorations sont apportées aux missions d'assistance et de protection humanitaires sur la base des leçons tirées de l'intervention en cours.
3. Les programmes d'assistance et de protection reflètent des enseignements tirés d'autres interventions pertinentes.

## Aide à la réflexion pour le contrôle des actions clés

- Des évaluations et des études effectuées en rapport aux réponses lors de crises similaires sont-elles consultées et intégrées de manière appropriée dans la conception des programmes ?
- Les processus de suivi, d'évaluation, de retour d'information et de gestion des plaintes débouchent-ils sur des changements et/ou des innovations dans la conception et la mise en œuvre du programme ?
- Les enseignements sont-ils systématiquement documentés ?
- Des systèmes sont-ils utilisés pour partager les enseignements tirés avec les parties prenantes concernées et notamment les personnes affectées et les partenaires ?

Actions clés	Notes explicatives
<b>7.1 Utiliser l'apprentissage dérivé des expériences précédentes lors de la conception des programmes.</b>	<b>Apprendre des expériences</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• À chaque objectif de performance, d'apprentissage et de redevabilité correspond une approche et une méthode spécifiques. L'apprentissage doit tenir compte aussi bien des succès que des échecs qui sont bien souvent la meilleure source d'apprentissage pour les organisations.</li><li>• Un suivi efficace implique l'utilisation de données qualitatives et quantitatives générées par différentes méthodes afin de permettre la triangulation des informations de même qu'un système d'enregistrement des données cohérent et régulier.</li><li>• La clarté sur l'utilisation des données et les utilisateurs de celles-ci permet de mieux déterminer la nature des éléments collectés et leur représentation. On s'efforcera d'éviter de collecter des données qui ne seraient pas analysées ou utilisées.</li><li>• Les systèmes de suivi doivent être aussi simples et accessibles que possible, tout en tenant compte du fait que les informations doivent être représentatives des différents groupes.</li><li>• Les personnes affectées par les crises sont les mieux placées pour juger les changements intervenus dans leurs vies et il convient donc d'encourager des approches basées sur l'écoute, des approches participatives et des méthodes quantitatives. Les enseignements tirés doivent être partagés et discutés avec les communautés.</li><li>• Les informations provenant des mécanismes de retour d'information et de plaintes doivent être analysées et considérées lors de l'évaluation d'un programme. Un plan d'action réaliste et approuvé par tous aidera à s'assurer que les recommandations soient mises en œuvre.</li></ul>

<p><b>7.2 Apprendre, innover et adapter les programmes sur la base du suivi et de l'évaluation des programmes, y compris les commentaires et plaintes des personnes affectées.</b></p>	<p><b>Innovation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Depuis quelques années, l'accent est davantage mis sur le recours à des approches, à des méthodes et à des outils innovants pour relever certains des défis posés par les crises humanitaires. Des financements ont été mis à la disposition des organisations souhaitant développer des idées créatives et novatrices, telles que l'utilisation de nouvelles technologies pour la santé publique et l'assainissement, une programmation reposant sur des transferts monétaires ou une utilisation accrue des outils et supports digitaux.</li> <li>• Les personnes affectées par une crise ont, quant à elles, toujours fait preuve d'innovation en s'adaptant aux changements conjoncturels et un soutien pourrait leur être fourni afin de les impliquer dans un processus d'innovation et de développement plus systématique.</li> </ul>
<p><b>7.3 Échanger les enseignements et l'innovation au sein de l'organisation, avec les communautés et les personnes affectées par les crises, ainsi qu'avec les autres parties prenantes.</b></p>	<p><b>Collaboration et partage des enseignements</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans un souci de transparence et d'efficacité, les informations de suivi des programmes doivent être régulièrement partagées avec les communautés affectées. Le suivi effectué par celles-ci peut contribuer à améliorer la transparence et la qualité tout en les encourageant à s'approprier le processus.</li> <li>• Collaborer avec d'autres organisations et des institutions universitaires sur les questions d'apprentissage est une obligation professionnelle et peut apporter de nouvelles perspectives et idées tout en optimisant l'utilisation de ressources limitées. La collaboration contribue également à alléger le fardeau d'évaluations successives au sein d'une même communauté.</li> <li>• Des exercices d'apprentissage entre pairs ont été utilisés par plusieurs organisations et peuvent être mis en œuvre pour suivre les progrès en temps réel ou à titre d'exercice de réflexion après la phase d'urgence.</li> <li>• Toutes les informations recueillies via le suivi et les évaluations doivent être analysées et présentées sous une forme brève et accessible pour faciliter leur partage et la prise de décisions. De brefs résumés, des rapports, des réunions et des films contribuent à rendre les informations et les connaissances plus accessibles.</li> </ul>

### Aide à la réflexion pour le contrôle des responsabilités organisationnelles

- Existe-t-il des politiques et des ressources dédiés à l'évaluation et à l'apprentissage ? Le personnel en a-t-il connaissance ?
- Existe-t-il des instructions claires en matière de documentation et de diffusion de l'apprentissage et qui soient spécifiques aux crises humanitaires ?
- Les éléments d'apprentissage sont-ils identifiés, documentés et partagés au sein de l'organisation ?
- L'organisation est-elle un membre actif des forums d'apprentissage et d'innovation ? De quelle manière l'organisation contribue-t-elle à ces forums ?

Responsabilités organisationnelles	Notes explicatives
<p><b>7.4 Des politiques d'évaluation et d'apprentissage sont en place et les moyens pour apprendre et améliorer les pratiques sont disponibles.</b></p>	<p><b>Politiques d'évaluation et d'apprentissage</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les enseignements et domaines clés identifiés comme nécessitant une amélioration ne sont pas toujours traités de manière systématique et aucune leçon n'est vraiment apprise tant qu'elle n'a pas amené de changements visibles dans la manière de répondre aux crises.</li> <li>• Dans leur cycle d'apprentissage, les organisations doivent inclure un plan de révision et d'amélioration de leurs performances reposant sur des indicateurs mesurables et objectifs.</li> <li>• Le personnel doit comprendre quelles sont ses responsabilités en termes de suivi des progrès de son travail. Il doit également comprendre en quoi l'apprentissage peut contribuer à son développement personnel.</li> </ul>



<p><b>7.5 Des mécanismes existent pour enregistrer et partager au sein de l'organisation l'expérience, les leçons et le savoir-faire accumulés.</b></p>	<p><b>Gestion du savoir et apprentissage organisationnel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La gestion du savoir implique la collecte, le développement, le partage, le stockage et une utilisation efficace des connaissances et de l'apprentissage organisationnels. L'apprentissage organisationnel doit conduire à des changements pratiques tels que l'amélioration des stratégies de réalisation des évaluations de besoin ou la réorganisation des équipes afin de garantir une action plus rapide et une meilleure cohésion ou encore une articulation plus claire des responsabilités en termes de prise de décisions.</li> <li>• Le personnel national employé à plus long terme constitue souvent la clé de la préservation du savoir et des relations au niveau local.</li> </ul>
<p><b>7.6 L'organisation contribue à l'apprentissage et à l'innovation de la réponse humanitaire avec ses pairs et à l'échelle du secteur.</b></p>	<p><b>Apprentissage par les pairs et au niveau du secteur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La création de réseaux et de communautés de pratique (y compris l'implication des réseaux universitaires) et les possibilités d'apprendre à travers ses pairs, tant sur le terrain que lors de l'analyse des actions ou sur les forums d'apprentissage, peuvent constituer une importante contribution aux pratiques organisationnelles et à l'apprentissage à l'échelle du système. Le partage des défis et des succès avec ses pairs permet aux acteurs humanitaires d'identifier les risques et d'éviter des erreurs.</li> <li>• La somme d'informations disponibles au niveau sectoriel est bien plus importante que celle dont disposent les organisations de manière individuelle. On peut donc tirer grand profit de la valorisation des activités d'apprentissage à l'échelle du système. Il est également plus probable que les organisations qui réexaminent les faits et apprennent de manière conjointe déclenchent un changement organisationnel que celles qui le font seules.</li> </ul>

## Ressources utiles

**Le Projet Sphère (2015) : Sphère pour le suivi et l'évaluation. Série « à la découverte de Sphère » :**

<http://www.sphereproject.org/sphere/fr/ressources/>

**Margie Buchanan-Smith, John Cosgrave (2014) : Évaluation de l'Action Humanitaire, guide pilote :**

<http://www.alnap.org/eah-fr>

**A. Hallam (2012) : Exploiter le potentiel de l'évaluation de l'action humanitaire : Initiative pour une meilleure compréhension et un meilleur usage de l'évaluation :**

<http://www.alnap.org/resource/6332>

**UNHCR (2006): L'outil de l'UNHCR pour l'évaluation participative dans les opérations:**

[http://www.globalprotectioncluster.org/\\_assets/files/tools\\_and\\_guidance/age\\_gender\\_diversity/UNHCR\\_Tool\\_Participatory\\_Assessment\\_2006\\_FR.pdf](http://www.globalprotectioncluster.org/_assets/files/tools_and_guidance/age_gender_diversity/UNHCR_Tool_Participatory_Assessment_2006_FR.pdf)

**Consultez le site Web de CHS Alliance pour accéder à plus de ressources : <http://chsalliance.org/resources>**

# Engagement n°8



Les communautés et les personnes affectées par les crises reçoivent l'assistance dont elles ont besoin d'un personnel et de volontaires compétents et bien gérés.

## Critère de qualité :

Le personnel est soutenu pour réaliser son travail efficacement et il est traité de façon juste et équitable.

## En quoi cet engagement est-il important ?

Les actions du personnel constituent le fondement de chacun des neuf engagements du CHS et la base d'une action efficace. La capacité des organisations à recruter, à former et à gérer leur personnel et bénévoles est au cœur de l'adhésion à la norme CHS. Les coûts relatifs au personnel représentent souvent la majeure partie des frais des organisations et du budget des programmes. Dès lors, les investissements liés au personnel devraient faire l'objet de soins attentifs si l'on souhaite offrir les meilleurs résultats possibles aux communautés affectées par les crises. Les responsabilités liées au personnel et l'approche de l'organisation concernant sa main d'œuvre en général sont également évoquées dans les huit autres engagements.

## Indicateurs de performance

1. Le personnel masculin et féminin se sent soutenu par l'organisation dans l'accomplissement de son travail.
2. Le personnel atteint ses objectifs de performance de manière satisfaisante.
3. Les communautés et les personnes affectées par les crises estiment que le personnel est efficace (en termes de connaissances, de compétences, de comportements et d'attitudes).

## Aide à la réflexion pour le contrôle des actions clés

- Le mandat et les valeurs de l'organisation sont-ils communiqués aux nouveaux membres du personnel ?
- Les performances du personnel sont-elles gérées, les contre-performances traitées et les bonnes performances reconnues ?
- Le personnel doit-il signer un code de conduite ou un document similaire ? Si tel est le cas, reçoit-il des explications à ce sujet ainsi que sur les autres politiques pertinentes lui permettant de bien les comprendre ?
- L'organisation accepte-t-elle des plaintes concernant son personnel ou celui de ses partenaires ? De quelle manière sont-elles gérées ?
- Le personnel est-il au courant des soutiens existants pour le développement des compétences requises dans l'exercice de ses fonctions et si oui, les utilise-t-il ?

Actions clés	Notes explicatives
<b>8.1</b> Le personnel travaille en accord avec le mandat et les valeurs de l'organisation ainsi que selon des objectifs et des standards de performance acceptés par tous (voir également la note explicative de la section 8.2).	<b>Personnel et bénévoles</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Tous les représentants de l'organisation y compris les employés nationaux, internationaux, permanents ou temporaires ainsi que les bénévoles et consultants sont considérés comme des membres du personnel. Néanmoins différentes clauses et conditions s'appliquent aux différents types et niveaux d'employés.</li><li>• Le droit du travail du pays concerné dicte souvent le statut des individus travaillant pour l'organisation et ces lois doivent être respectées. Tous les membres du personnel doivent être informés de leur statut juridique et organisationnel.</li></ul>
<b>8.2</b> Le personnel adhère aux politiques qui le concernent et comprend les conséquences d'une violation des règles en vigueur.	<b>Adhésion aux mandats, aux valeurs et aux politiques de l'organisation</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• On attend du personnel qu'il respecte les aspects juridiques, la mission, les valeurs et la vision de l'organisation qui doivent être définies et lui être communiquées. Au delà de cette compréhension élargie du rôle et des modalités de travail de l'organisation, tout employé doit déterminer ses objectifs personnels et ses attentes, en termes de performances, avec son supérieur.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'organisation doit rendre les politiques facilement accessibles tandis que le personnel doit appliquer les politiques qui le concernent et accepter les conséquences en cas de manquement de sa part.</li> <li>• La nécessité d'offrir des formations liées au mandat, aux politiques et aux codes de conduite de l'organisation s'applique à toutes les situations (même en cas de croissance rapide suite à une crise humanitaire).</li> </ul>
<p><b>8.3 Le personnel, qui développe et utilise les compétences personnelles, techniques et de gestion nécessaires à la réalisation de ses tâches, est conscient de la manière dont son organisation peut le soutenir pour y parvenir.</b></p>	<p><b>Normes de performance et développement des compétences</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le personnel et ses employeurs sont mutuellement responsables du développement de leurs compétences y compris l'aptitude à la gestion. Grâce à des objectifs et à des normes de performance clairement définis, ils comprennent quelles compétences, aptitudes et connaissances (notamment la capacité d'être à l'écoute) sont requises pour réaliser leurs tâches actuelles. Ils doivent également être sensibilisés aux possibilités d'avancement et de développement disponibles ou requises. Les compétences peuvent être améliorées via l'expérience, la formation, l'encadrement ou le coaching.</li> <li>• Au premier stade d'une catastrophe, les occasions en termes de développement formel du personnel sont limitées mais les responsables doivent au moins assurer une orientation et une formation de base.</li> <li>• Plusieurs méthodes peuvent être utilisées pour évaluer les compétences et le comportement d'un membre du personnel, notamment l'observation, l'examen des résultats, des discussions directes avec lui et une enquête auprès de ses collègues. Des évaluations régulières et documentées des performances permettent aux responsables de cibler les domaines où un soutien et une formation sont requis (voir les liens vers d'autres ressources utiles ci-dessous).</li> </ul>

### Aide à la réflexion pour le contrôle des responsabilités organisationnelles

- Des procédures d'évaluation des besoins en ressources humaines adaptées à la taille et au volume du programme, et coordonnées avec les RH sont-elles en place ?
- Le planning de l'organisation tient-il compte des futurs besoins de dirigeants et du développement de nouveaux talents ?
- Les politiques et les procédures relatives au personnel sont-elles conformes au droit du travail national et aux bonnes pratiques de gestion du personnel ?
- Le personnel dispose-t-il de descriptions de poste et objectifs mis à jour, notamment sur les responsabilités et objectifs ?
- Le système de compensation est-il juste, transparent et appliqué de manière cohérente ?
- Le personnel bénéficie-t-il d'une orientation adéquate et d'informations régulières sur la gestion des performances, les politiques et procédures de développement du personnel ?
- Demande-t-on à tout le personnel (et aux entrepreneurs) de signer un code de conduite (incluant la prévention de l'exploitation et des abus sexuels) et ce code de conduite lui est-il présenté de manière appropriée ?
- L'organisation est-elle dotée d'une politique et de directives de sécurité spécifiques au lieu géographique et connues du personnel ?

Responsabilités organisationnelles	Notes explicatives
<p><b>8.4 L'organisation dispose des compétences et des ressources humaines pour mettre en œuvre ses programmes.</b></p>	<p><b>Capacités et aptitudes du personnel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les systèmes de gestion du personnel varient selon les organisations et le contexte mais doivent être guidés par les bonnes pratiques existantes. Ils doivent être envisagés et planifiés à un niveau stratégique avec le soutien de la direction. Les plans de l'organisation et les projets doivent tenir compte des effectifs afin de garantir que le nombre approprié de personnes présente les compétences requises et se trouve au bon endroit et au bon moment pour réaliser les objectifs à court et à long terme de l'organisation.</li> <li>• Cela ne signifie pas pour autant que les organisations ne doivent entreprendre aucun projet avant d'avoir réussi à réunir toutes les ressources et compétences, mais qu'une préparation à l'échelle de l'organisation (impliquant les opérations, les ressources humaines, les finances et d'autres fonctions) est essentielle pour s'accorder sur la manière dont les ressources requises vont être mobilisées.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les organisations doivent également prévoir à l'avance de quelle manière traiter les pics de demande en personnel qualifié. Les rôles et responsabilités à l'échelle du pays doivent également être clarifiés au même titre que les responsabilités en matière de prise de décisions internes et de communications.</li> <li>• Un changement trop fréquent des effectifs peut affecter la qualité et la continuité des programmes. Cela peut également entraîner un manque de prise de responsabilité personnelle de la part des employés et l'incapacité d'établir un climat de confiance entre l'organisation et les communautés avec lesquelles elle travaille.</li> </ul>
<p><b>8.5 Les politiques et les procédures en matière de ressources humaines sont équitables, transparentes, non discriminatoires et conformes au droit du travail local.</b></p>	<p><b>Politiques et procédures</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le style et la complexité des politiques et procédures relatives au personnel dépendent de la taille et du contexte de chaque organisation. Quel que soit le degré de complexité de l'organisation, le personnel doit participer au développement et à l'analyse des politiques lorsque cela est possible et s'assurer que son opinion est représentée. Un manuel des ressources humaines peut faciliter la consultation et la connaissance des politiques.</li> <li>• Le droit local du travail doit être compris et respecté et la politique et les pratiques de l'organisation doivent promouvoir le rôle du personnel national aux niveaux de la gestion et du leadership. Cela aide à garantir la continuité, la mémoire institutionnelle et des réponses mieux adaptées au contexte.</li> <li>• Une action efficace ne se borne pas à la présence d'un personnel compétent, elle dépend également de la manière dont les individus sont gérés. L'étude menée sur les contextes d'urgence indique qu'une gestion, des cadres et des procédures efficaces sont tout aussi importants, sinon plus, que les compétences du personnel pour garantir une action efficace. Le personnel doit savoir comment appliquer les procédures d'opération de l'organisation car elles permettent davantage de délégation et des interventions plus rapides.</li> </ul>
<p><b>8.6 Des descriptions de poste, des objectifs de travail et des processus de retour d'information sont en place pour que le personnel ait une compréhension claire de ce qui lui est demandé.</b></p>	<p><b>Orientation du personnel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les descriptions de poste doivent stipuler clairement ce que l'on attend de chacun des membres du personnel et être régulièrement mises à jour. De plus, chaque membre du personnel doit déterminer quels objectifs correspondent à ses aspirations professionnelles et aux compétences qu'il espère développer ou améliorer et les inscrire dans un plan de développement.</li> </ul>
<p><b>8.7 Un code de conduite est en place et interdit au personnel, a minima, toute forme d'exploitation, d'abus ou de discrimination.</b></p>	<p><b>Conduite du personnel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il est primordial que le code de conduite de l'organisation soit compris, signé et respecté, et que tous les représentants de l'organisation (le personnel, les bénévoles, les partenaires et les entrepreneurs) comprennent bien quelles normes de comportement ils doivent adopter et quelles sont les conséquences en cas de violation du code.</li> </ul>
<p><b>8.8 Des politiques sont en place pour soutenir le personnel en matière d'amélioration des compétences et des aptitudes.</b></p>	<p><b>Compétences du personnel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se concentrer sur les compétences et le développement des capacités peut motiver le personnel et permettre une plus grande efficacité. L'organisation doit être dotée de mécanismes d'analyse des performances du personnel, d'évaluation des manques de capacité et disposer d'une stratégie de développement des compétences et des capacités de nature à favoriser le développement des talents. Le calendrier du système d'analyse des performances doit être suffisamment flexible pour s'adapter aussi bien au personnel temporaire qu'à ceux dont les contrats sont à durée indéterminée.</li> <li>• L'organisation doit s'accorder avec ses partenaires sur les compétences requises de son personnel pour adhérer aux engagements prévus.</li> </ul>

## 8.9 Des politiques sont en place pour la sécurité et le bien-être du personnel.

### Sécurité et bien-être

- Le personnel est souvent amené à travailler pendant de longues heures dans des conditions stressantes et dangereuses. Les actions visant à promouvoir le bien-être des employés et à éviter l'épuisement, le surmenage, les blessures ou les maladies à long terme font partie des devoirs d'une organisation.
- Les chefs doivent faire prendre conscience à leurs employés des risques auxquels ils sont exposés et les protéger contre toute exposition inutile à des menaces pour leur santé physique et émotionnelle. Parmi les mesures pouvant être adoptées, citons la gestion efficace de la sécurité, des consultations de médecine préventive, des heures de travail raisonnables et l'accès à un soutien psychologique en cas de besoin.
- Les managers peuvent promouvoir une approche responsable en basant leur comportement sur les bonnes pratiques et en suivant les règles pour donner l'exemple. Les employés humanitaires doivent également être personnellement tenus pour responsables de la gestion de leur bien-être. Un soutien psychologique devrait être immédiatement accessible aux employés ayant vécu ou été témoins d'événements particulièrement éprouvants.

## Ressources utiles

### **CHS Alliance (2015) : Manuel de formation : Introduction à la norme humanitaire fondamentale de qualité et de redevabilité :**

<http://chsalliance.org/files/files/Manuel-Formation-CHS.pdf>

### **CBHA (2012) : Projet de développement des professionnels humanitaires : Guide du programme :**

<http://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/Context-Prog-Guide-NEW-%28FR%29-lo-res.pdf>

### **ECB Project (2011) : Bâtir la confiance au sein d'équipes diverses – Manuel abrégé pour les formateurs :**

<http://www.ecbproject.org/ecb/batir-la-confiance-au-sein-dequipes-diverses---manuel-abrege-pour-les-formateurs>

### **HAP (2010): Aide-mémoire pour les ONG: Développer ou réviser des codes de conduit :**

[http://chsalliance.org/files/files/Resources/Tools-and-guidance/Aide-memoire-pour-les-ONG\\_Developper-ou-reviser-des-codes-de-conduite.pdf](http://chsalliance.org/files/files/Resources/Tools-and-guidance/Aide-memoire-pour-les-ONG_Developper-ou-reviser-des-codes-de-conduite.pdf)

### **People In Aid (2004) : Rehausser la qualité de la gestion des ressources humaines dans le secteur humanitaire :**

<http://www.peopleinaid.org/publications/publication151.aspx>

**Consultez le site Web de CHS Alliance pour accéder à plus de ressources : <http://chsalliance.org/resources>**

# Engagement n°9



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

**Critère de qualité :**  
Les ressources sont gérées et utilisées de façon responsable et pour l'usage prévu.

## En quoi cet engagement est-il important ?

Les ressources disponibles sont limitées et doivent être utilisées avec précaution. La redevabilité est intrinsèquement liée à la responsabilité d'utiliser efficacement les ressources confiées à l'organisation et gérées par ses soins. Ce sont au final les communautés affectées par les crises qui paient le prix d'une mauvaise gestion, d'une négligence ou de la corruption. Il est dès lors impératif que les organisations utilisent les ressources avec sagesse et honnêteté afin de garantir un impact maximal.

## Indicateurs de performance

1. Les communautés et les personnes affectées par les crises sont informées des budgets, des dépenses et des résultats qui les concernent.
2. Les communautés et les personnes affectées par les crises considèrent que les ressources disponibles sont utilisées :
  - a. à bon escient ; et
  - b. sans diversion ou gaspillage.
3. Les ressources reçues pour l'intervention sont utilisées et suivies conformément aux plans, aux objectifs, aux budgets et aux délais fixés.
4. L'intervention humanitaire est mise en œuvre de manière efficiente.

## Aide à la réflexion pour le contrôle des actions clés

- Le personnel engage-t-il les dépenses en respect avec les procédures de l'organisation ?
- Les dépenses font-elles l'objet d'un suivi régulier et de rapports partagés avec les responsables des programmes ?
- L'achat de services et de marchandises se fait-il via un processus d'appel d'offres compétitif ?
- Effectue-t-on un suivi de l'impact potentiel sur l'environnement (eau, terrain, air, biodiversité) et des actions sont-elles entreprises pour limiter cet impact ?
- Un processus sécurisé à l'attention des lanceurs d'alertes est-il en place ? Le personnel, les communautés affectées et d'autres parties prenantes en connaissent-ils l'existence ?
- L'efficacité et l'impact social font-ils l'objet d'un suivi ?

Actions clés	Notes explicatives
<b>9.1 Concevoir des programmes et mettre en œuvre des processus qui garantissent une utilisation efficiente des ressources<sup>6</sup>, trouvant un équilibre entre la qualité, le coût et la rapidité à chaque phase de la réponse.</b>	<b>Questions liées à la programmation</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Dans les situations d'urgence graves, qui suscitent une forte couverture médiatique, il peut y avoir une forte pression pour dépenser rapidement de grosses sommes d'argent afin de démontrer que les organisations réagissent à la situation. Cela peut entraîner une mauvaise planification de projet et empêcher de considérer toutes les options de réponse (par exemples les transferts monétaires) susceptibles de donner aux fonds disponibles la meilleure utilité.</li><li>• Dans les situations d'urgence soudaines, il peut être nécessaire d'adapter les procédures afin de permettre une prise de décision financière plus rapide et de faire face aux défis propres au contexte humanitaire (par ex. pénurie de fournisseurs pour exécuter les appels d'offres). Cependant, le risque important de corruption lié aux contextes humanitaires impose la mise en place de formations et de soutien au personnel ainsi que la mise en œuvre de mécanismes de plainte pour éviter que les systèmes adaptés ne soient exposés à la corruption (voir Engagements n°3 et n°5).</li></ul>

<sup>6</sup> Le terme « ressources » doit être compris dans son sens le plus large, qui comprend ce dont l'organisation a besoin pour réaliser sa mission, y compris (mais pas seulement) : des fonds, du personnel, des biens, des équipements, du temps, de l'espace, des sols, de l'eau, de l'air, des produits naturels et l'environnement en général.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le déploiement d'un personnel expérimenté dans ces moments là peut contribuer à limiter les risques et garantir un équilibre entre une intervention rapide, le respect des normes et la réduction du gaspillage.</li> <li>• La collaboration et la coordination entre les organisations peut également contribuer à une réponse plus efficiente (par ex. en effectuant des évaluations conjointes ou en favorisant un enregistrement ou des systèmes logistiques inter-agence).</li> <li>• À la fin du projet, les biens et ressources restants seront donnés, vendus ou rendus de manière responsable.</li> </ul>
<p><b>9.2 Gérer et utiliser les ressources de façon à atteindre l'objectif prévu tout en réduisant le gaspillage.</b></p>	<p><b>Utiliser les ressources pour l'usage prévu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tous les acteurs humanitaires ont une responsabilité vis à vis des bailleurs de fonds et des communautés affectées et doivent pouvoir démontrer que les ressources ont été utilisées de manière appropriée, efficiente et à bon escient.</li> <li>• La fraude, la corruption et le gaspillage privent ceux qui en ont le plus besoin des ressources mises à disposition. Dans le même temps, une intervention qui est inefficace par manque de personnel ou de ressources ne peut non plus être considérée comme responsable ni ne représentera une utilisation optimale des ressources. Il faut souvent trouver un équilibre entre économies, efficacité et efficience.</li> <li>• L'aide ne doit pas être détournée pour soutenir des activités terroristes et nombreux sont les bailleurs qui imposent des critères de sélection des partenaires potentiels pour limiter ce risque.</li> </ul>
<p><b>9.3 Inscrire et suivre les dépenses en lien avec le budget.</b></p>	<p><b>Suivi et rapports financiers</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La gestion financière est un aspect important de la gestion du programme et une planification financière de qualité de même que des systèmes de contrôle adéquats sont impératifs pour garantir le respect des objectifs du programme. Des systèmes et des procédures doivent être mis en place pour limiter les risques liés à la gestion financière et assurer le suivi de toutes les transactions financières.</li> <li>• Les domaines qui représentent un risque particulier à cet égard sont les achats, les programmes de transferts monétaires, et la gestion des stocks. Des compétences particulières sont requises pour limiter ces risques. La tenue des comptes doit respecter les normes nationales et /ou internationales acceptées et celles-ci doivent être systématiquement appliquées au sein de l'organisation.</li> <li>• Tous les membres du personnel ont leur part de responsabilité lorsqu'il s'agit de garantir une bonne gestion des finances mais il est important de confier la tâche de consolidation des rapports financiers à des personnes désignées à cet effet. Le personnel doit être encouragé à signaler toute fraude, corruption ou tout abus de ressources suspectés (voir Lewis T.2010 dans les liens vers d'autres ressources utiles ci-dessous).</li> </ul>
<p><b>9.4 En cas d'utilisation des ressources naturelles locales, prendre en compte l'impact sur l'environnement.</b></p>	<p><b>Impact sur l'environnement et utilisation des ressources naturelles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les interventions humanitaires ont parfois des effets négatifs sur l'environnement, en générant de grandes quantités de déchets, en dégradant les ressources naturelles, en contribuant à l'appauvrissement ou à la contamination des nappes phréatiques, et en participant au déboisement ou d'autres risques écologiques.</li> <li>• Une évaluation rapide de l'impact environnemental peut contribuer à déterminer les risques et favoriser la mise en place de mesures pour les réduire.</li> <li>• L'implication des communautés affectées dans ce processus est essentielle et une aide à la gestion locale des ressources naturelles devra être intégrée à la programmation (voir kit de formation de Groupe URD/UNEP dans les liens vers d'autres ressources utiles ci-dessous).</li> </ul>
<p><b>9.5 Gérer le risque de corruption et prendre les mesures nécessaires le cas échéant.</b></p>	<p><b>Gestion des risques de corruption</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La définition et la compréhension des formes de la corruption diffèrent d'une culture à l'autre et il est donc essentiel de définir clairement quel type de comportement on doit attendre de la part du personnel (y compris les bénévoles) et des partenaires lorsqu'il s'agit de faire face à ce risque (voir Engagement n°8).</li> </ul>

- Être plus ouvert et transparent au niveau des informations du projet, encourager les parties prenantes à signaler les abus de pouvoir, assurer un suivi minutieux sur le terrain tout en traitant les membres de la communauté avec respect sont autant d'éléments susceptibles de contribuer à une réduction des risques de corruption. Bien qu'il soit important de disposer de bons systèmes pour contrer la corruption, il est quelquefois nécessaire, aux premiers stades d'une urgence grave, de mettre en place un système de contrôle plus flexible pour une durée limitée (voir Transparency International (2010) dans les liens vers d'autres ressources utiles ci-dessous).

## Aide à la réflexion pour le contrôle des responsabilités organisationnelles

- Existe-t-il des stratégies et procédures d'achat, d'utilisation et de gestion des ressources éthiques ?
- Comportent-elles des clauses :
  - o Définissant les critères d'acceptation et paramètres d'allocation de fonds ?
  - o Définissant les critères d'acceptation et paramètres d'allocation de dons en nature ?
  - o Pour la réduction et la prévention de l'impact sur l'environnement ?
  - o Pour la prévention des fraudes, le traitement de cas suspectés ou avérés de corruption et le détournement des ressources ?
  - o Sur les conflits d'intérêts ?
  - o Pour l'audit, la vérification et les normes de production de rapports ?
  - o Pour la gestion et évaluation des risques liés aux actifs ?

Responsabilités organisationnelles	Notes explicatives
<p><b>9.6 Des politiques et des procédures sont en place en matière d'utilisation et de gestion des ressources, précisant notamment la manière dont l'organisation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. accepte et alloue des fonds et des dons en nature de façon éthique et légale ;</li> <li>b. utilise ses ressources de façon responsable vis-à-vis de l'environnement ;</li> <li>c. prévient et traite les cas de corruption, de fraude, de conflit d'intérêt et d'abus financiers ;</li> <li>d. effectue des audits, vérifie la conformité avec les procédures et en rend compte de façon transparente ;</li> <li>e. évalue, gère et atténue les risques de façon continue ; et</li> <li>f. s'assure que les ressources qu'elle accepte ne compromettent pas son indépendance.</li> </ul>	<p><b>Financement et dons en nature</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les critères et sources de financement doivent être documentés et à disposition du public. L'utilisation de certaines sources de financement peut compromettre l'indépendance opérationnelle et l'impartialité des organisations, c'est pourquoi des efforts doivent être faits pour limiter ces risques en donnant des instructions au personnel et en encourageant la transparence.</li> <li>• Les dons en nature peuvent également générer des dilemmes. Dans de nombreuses cultures faire des cadeaux est considéré comme une norme sociale importante et refuser un cadeau est impoli. Si le destinataire du cadeau se sent obligé lorsqu'on le lui offre, il doit poliment le refuser. Mais s'il l'accepte il doit le déclarer et en parler avec un responsable si cela peut poser un problème. Le personnel doit être informé de ces politiques et des éventuels dilemmes qui y sont liés (voir Transparency International (2010)).</li> </ul> <p><b>Des organisations écologiquement responsables</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les organisations doivent s'engager à mettre en œuvre des politiques et pratiques environnementalement responsables et avoir recours aux directives permettant de gérer les problèmes environnementaux dans une urgence.</li> <li>• Les politiques d'achat responsables contribuent à réduire l'impact sur l'environnement mais doivent être gérées de manière à ne pas réduire ou retarder la prestation des services d'aide.</li> </ul> <p><b>Corruption et fraude</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le terme de fraude recouvre le vol, le détournement de marchandises ou de biens et la falsification de documents tels que les demandes de remboursement de frais. Toutes les organisations doivent conserver des traces de leurs transactions financières afin de prouver de quelle manière les fonds ont été utilisés. Des systèmes et procédures doivent être mis en place pour garantir un contrôle interne des ressources financières et éviter les fraudes et la corruption.</li> <li>• L'organisation doit soutenir les bonnes pratiques en matière de gestion financière et de tenue des comptes. Les politiques de l'organisation doivent également garantir la transparence et l'efficacité des systèmes d'achat et intégrer des mesures de lutte contre le terrorisme (voir Transparency International (2010)).</li> </ul> <p><b>Conflits d'intérêt</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les membres du personnel doivent s'assurer qu'il n'existe aucun conflit entre les objectifs de l'organisation et leurs intérêts personnels ou financiers. Il leur est interdit notamment de passer des contrats avec des fournisseurs, organisations ou individus si eux ou leurs familles en retirent un bénéfice financier.</li> </ul>



- Il existe plusieurs formes de conflit d'intérêt et on peut ne pas se rendre compte que l'on est en train d'enfreindre les codes et politiques de l'organisation. Par exemple utiliser les ressources de l'organisation sans sa permission ou accepter des cadeaux de la part d'un fournisseur peut être considéré comme un conflit d'intérêt.
- La création d'une culture dans laquelle les individus se sentent libre d'évoquer ou de déclarer tout conflit d'intérêt réel ou potentiel est la clé de la gestion de ces conflits.

#### **Audit et transparence**

- Les audits peuvent revêtir plusieurs formes différentes : les audits internes qui s'assurent que les procédures sont bien respectées, les audits externes qui vérifient que les comptes de l'organisation soient justes et corrects. Des audits ponctuels sont effectués lorsque l'organisation soupçonne l'existence d'un problème spécifique, en général une fraude.
- Des comptes annuels contrôlés de manière indépendante et externe offrent une certaine garantie contre la fraude et les abus financiers. Les comptes audités ainsi que les autres états financiers établis régulièrement doivent être publiés en toute transparence et communiqués au personnel et aux communautés affectées de manière accessible.

#### **Gestion des risques**

- Implique l'identification, l'évaluation et l'établissement des priorités en matière de risques puis la définition de stratégies visant à les réduire, à les surveiller et à les contrôler. Les risques les plus probables et susceptibles d'entraîner les pertes les plus importantes doivent être traités en premier.

## Ressources utiles

### **Groupe URD/UNEP : Kit de formation : intégrer l'environnement dans l'action humanitaire et le relèvement précoce :**

<http://www.urd.org/Kit-de-formation-integrer-l>

### **Mango (2015) : L'Essentiel de la Gestion Financière. Manuel pour les ONG :**

<https://www.mango.org.uk/Pool/G-Manuel-FME-Fr-2015.zip>

### **Transparency International (2010) : Prévenir la corruption dans le cadre des opérations humanitaires :**

[http://www.transparency.org/whatwedo/pub/manuel\\_de\\_bonnes\\_pratiques\\_prevenir\\_la\\_corruption\\_dans\\_le\\_cadre\\_des\\_operati](http://www.transparency.org/whatwedo/pub/manuel_de_bonnes_pratiques_prevenir_la_corruption_dans_le_cadre_des_operati)

### **Mango (2009) : Bilan de Santé financière Mango : La gestion financière de votre ONG est-elle saine ? :**

<http://www.mango.org.uk/Pool/G-Bilan-de-Sante-financi%C3%A8re-Mango-Feb10.pdf>

**Consultez le site Web de CHS Alliance pour accéder à plus de ressources : <http://chsalliance.org/resources>**

# Annexe 1

## Termes et définitions utilisés

Pour les besoins de ce **guide et indicateurs du CHS**, les définitions suivantes s'appliquent :

**Abus sexuel** : « toute atteinte sexuelle commise avec force, contrainte ou à la faveur d'un rapport inégal, la menace d'une telle atteinte constituant aussi un abus sexuel. » (Le Secrétaire de l'ONU - Bulletin général sur la protection contre l'exploitation et l'abus sexuels (PEAS) (ST/SGB/2003/13)).

**Action humanitaire** : action prise dans le but de sauver des vies, de soulager les souffrances et de préserver la dignité humaine pendant et après des crises d'origine humaine et des catastrophes naturelles. Action prise pour éviter ces crises et s'y préparer.

**Adaptation au changement climatique** : le changement climatique place les populations à risque dans des situations auxquelles elles ne sont plus capables de faire face et les rend plus vulnérables aux effets des catastrophes. L'adaptation au changement climatique se réfère aux interventions cherchant à identifier, à réduire et à gérer les risques associés à des événements climatiques graves, fréquents et imprévisibles.

**Audit** : processus systématique, indépendant et basé sur l'obtention et l'évaluation d'éléments objectifs (inscriptions, déclarations de faits ou autres informations pertinentes et vérifiables) pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit ont été respectés (ensemble de politiques, de procédures ou d'exigences).

**Capacité de déploiement** : se réfère à la capacité d'une organisation de se déployer rapidement et de répondre à des crises à grande échelle.

**Code de conduite** : déclaration des principes et valeurs définissant un ensemble d'attentes et de normes relatives au comportement d'une organisation, d'un organe gouvernemental ou d'un partenaire y compris les niveaux de conduite minimums attendus et les actions disciplinaires venant sanctionner tout manquement à ces attentes.

**Compétences** : les connaissances, compétences, comportements et attitudes requis de la part du personnel pour remplir efficacement sa mission et qui en dernier lieu déterminent le succès de l'organisation.

**Compétences du personnel** : les connaissances, compétences, attitudes et comportements développés par des individus au cours de leur vie professionnelle. Les compétences du personnel envisagent la manière dont les compétences individuelles de chacun agissent conjointement au service des objectifs de l'organisation.

**Consentement éclairé** : consentir à une action après avoir clairement compris les faits, implications et conséquences de cette action.

**Corruption** : « abus de pouvoir à des fins d'enrichissement personnel »<sup>7</sup>. Cela recouvre notamment la corruption financière telle que la fraude (voir ci-dessous), la corruption, l'extorsion et la réception de pots de vins (paiements illicites en échange de la facilitation de transactions ou de contacts avec des personnes d'influence). L'échange de produits de première nécessité contre des faveurs sexuelles, les traitements de faveur réservés aux amis ou aux membres de la famille dans le cadre d'un recrutement ou de la mise à disposition de services d'assistance ainsi que la manipulation des listes de distribution et le détournement des ressources sont également des formes de corruption.

**Danger (et risque)** : élément susceptible d'avoir des effets néfastes tels qu'un séisme ou une épidémie. Un risque est la probabilité d'un dommage résultant de la réalisation d'un danger et les pertes potentielles en vies, moyens de subsistance, biens et services qui peuvent en découler.

**Débriefing psychologique** : processus formel qui encourage les participants à revivre des événements éprouvants ou traumatiques. Cette procédure est au mieux inefficace et au pire dommageable. À ne pas confondre avec les premiers soins psychologiques ou conseils ayant pour but d'écouter les problèmes des personnes et de leur permettre d'en parler si elles le souhaitent.

<sup>7</sup> Définition de Transparence Internationale.

**Devoir de protection** : obligation morale ou juridique d'assurer la santé et sécurité d'autrui qui implique le respect des normes minimales reconnues pour le bien-être des personnes affectées par les crises de même que le bien-être et la sécurité du personnel.

**Dialogue** : processus par lequel une organisation communique avec les parties prenantes intéressées et/ou affectées, les consulte et/ou facilite leur participation, garantissant que leurs préoccupations, souhaits, attentes, besoins, droits et opportunités soient pris en compte lors de l'élaboration, de la mise en œuvre et de la révision des programmes qui leur fournissent une assistance.

**Document** : toute pièce justifiant de discussions, d'accords, de décisions et/ou d'actions et qui peut être reproduite.

**Dons en nature** : toute marchandise et service (non monétaire) reçus par une organisation à titre de don. Le but des dons en nature est d'aider les organisations à atteindre les objectifs pour lesquels elles ont été constituées.

**Efficacité** : degré de réussite d'une activité d'aide par rapport à ses objectifs. L'efficacité d'une réponse humanitaire est une responsabilité partagée par les intervenants et dont les résultats doivent être évalués avec les communautés affectées par les crises.

**Efficience** : niveau de réalisation des résultats des programmes humanitaires, sur le plan qualitatif et quantitatif, par rapport aux ressources engagées.

**Element objectif** : information sur laquelle un jugement ou une conclusion peut reposer. Dans le domaine de l'humanitaire plusieurs sortes d'éléments objectifs sont utilisés y compris des informations qualitatives. Les informations qualitatives ne sont pas nécessairement de moins bonne qualité que les informations quantitatives. ALNAP<sup>8</sup> utilise six critères pour déterminer la qualité des preuves utilisées dans le cadre d'une action humanitaire : « exactitude, représentativité, pertinence, généralisabilité (validité externe) des conclusions, attribution, clarté autour du contexte et des méthodes ».

**Équipe de pays pour l'action humanitaire (HCT)** : forum stratégique et opérationnel de prise de décision et de surveillance établi et dirigé par le Coordinateur de l'aide humanitaire (HC). Elle est composée, entre autres, de représentants de l'ONU, de l'organisation Internationale pour les Migrations (OIM), d'ONGs et du Mouvement de la croix rouge et du croissant rouge. Les organisations qui sont désignées comme responsables de cluster représentent à la fois le cluster en question et leur organisation. L'équipe de pays doit se mettre d'accord sur une stratégie commune liée à l'action humanitaire.

**Évaluation** : il s'agit généralement d'une évaluation ponctuelle des performances, centrée sur les résultats (impacts et conséquences) interne ou externe. Les évaluations permettent de définir ce qui fonctionne et pourquoi, de mettre en évidence les résultats intentionnels et non intentionnels et d'en tirer des enseignements.

**Exploitation sexuelle** : « le fait d'abuser ou de tenter d'abuser d'un état de vulnérabilité, d'un rapport de force inégal ou de rapports de confiance à des fins sexuelles, y compris mais non exclusivement en vue d'en tirer un avantage pécuniaire, social ou politique. » (Le Secrétaire de l'ONU - Bulletin général sur la protection contre l'exploitation et l'abus sexuels (PEAS) (ST/SGB/2003/13)).

**Fraude** : consiste à tromper intentionnellement autrui, dans le but d'en retirer un gain illicite ou immérité (financier politique ou autre). Ceci est souvent considéré comme une violation du cadre légal national.

**Harcèlement sexuel** : tout comportement de nature sexuelle physique ou verbal déplacé, sur le lieu de travail et pouvant inclure des remarques indécentes ou des demandes d'ordre sexuel.

**Impartialité** : donner la priorité aux cas les plus urgents de détresse, faire preuve d'objectivité et éviter toute discrimination de nationalité, de race, de sexe, de religion, de classe, d'allégeance tribale ou d'opinion politique.

**Intégrité** : implique que les comportements et actions respectent un ensemble de principes et de normes moraux et éthiques.

**Lanceur d'alertes** : lorsqu'un membre du personnel signale des actes répréhensibles perpétrés au travail. Cela recouvre notamment la suspicion de fraude ou d'abus de ressources, les fautes professionnelles ou l'existence d'un danger pour la santé et la sécurité d'un individu.

**Les communautés et les personnes affectées par les crises** : l'ensemble des femmes, des hommes, des filles et des garçons ayant différents besoins, vulnérabilités et capacités, affectés par une catastrophe, un conflit, la pauvreté ou toute autre crise dans une région donnée.

**Limitation des risques liés aux catastrophes** : type d'action ayant pour but d'identifier et de traiter les risques liés à des catastrophes climatiques (sécheresse, inondations et glissements de terrain) ou d'autres catastrophes (séismes, éruptions volcaniques et tsunamis).

<sup>8</sup> Knox Clarke, P. & Darcy, J. (2014) 'Insuffisance des preuves ? Qualité et exploitation des données probantes dans l'action humanitaire'. London : ALNAP/ODI : <http://www.alnap.org/pool/files/alnap-evidence-paper-fr-low.pdf>.

**Mécanisme compensatoire :** certaines manières de faire face à une crise sont constructives et utiles tandis que d'autres sont négatives et peuvent avoir des conséquences néfastes à long terme pour un individu ou une famille. On pense notamment à la vente de biens, la réduction des dépenses en soins médicaux ou en éducation, une alimentation réduite, ou encore une consommation excessive d'alcool.

**Mécanisme de retour d'information :** système formel établi et utilisé pour permettre aux destinataires de l'action humanitaire et dans certains cas, à d'autres populations affectées par la crise, de fournir des informations sur leur expérience avec une organisation humanitaire ou le système humanitaire en général. Ces informations sont utilisées à différentes fins, notamment pour améliorer certains éléments de la réponse humanitaire.<sup>9</sup> Les retours d'information peuvent également se faire de manière informelle.

**Organisation :** entité ayant les structures de gestion et l'autorité nécessaires pour appliquer la norme CHS.

**Partenaires :** organisations agissant conjointement dans le cadre d'une convention formelle de manière à atteindre un objectif précis, avec des rôles et des responsabilités clairement définis.

**Participation :** permet aux personnes affectées par une crise de jouer un rôle actif dans le processus de prise de décisions les concernant. Pour cela, il est nécessaire de définir des directives et des pratiques claires permettant de les mobiliser de manière adéquate et de garantir que les plus marginalisées et affectées d'entre elles soient représentées et aient une influence.

**Partie prenante :** toute personne ou entité pouvant avoir un impact sur/ou être affectée par une organisation, une stratégie ou un projet.

**Personnel :** tout représentant désigné d'une organisation, c'est-à-dire ses employés nationaux, internationaux, permanents ou à court terme, ainsi que les volontaires et les consultants.

**Plainte :** doléance spécifique émanant de toute personne affectée par l'action d'une organisation ou qui pense que cette organisation a manqué à l'un de ses engagements déclarés.

**Politique :** déclaration d'intention documentée réglemant les prises de décision.

**Pratique :** se réfère à des actions établies ou modes de traitement souvent guidés par les politiques et procédures.

**Prérogative :** se réfère au droit à un avantage (marchandises ou services) spécifiquement prévu par la loi ou un contrat. Les personnes affectées par des crises ont droit à la protection et à la sécurité et ce droit, au même titre que plusieurs autres, est inscrit dans le droit humanitaire international et dans la déclaration des droits de l'homme dont la plupart des pays sont signataires.

**Protection :** toute activité visant à assurer le respect plein et égal des droits de tous les individus, sans discrimination d'âge, de genre, ethnique, sociale ou autre. La protection va au-delà des activités destinées à sauver des vies de façon immédiate qui sont souvent au cœur d'une urgence.

**Qualité :** ensemble des éléments et caractéristiques de l'assistance humanitaire qui soutiennent sa capacité à satisfaire à temps aux besoins et attentes explicites ou implicites, tout en respectant la dignité des personnes que l'organisation vise à aider.

**Redevabilité :** processus par lequel les organisations exercent leurs pouvoirs de façon responsable en prenant en considération les différentes parties prenantes et en leur rendant des comptes, à commencer par les personnes affectées par l'exercice de tels pouvoirs.

**Redevabilité mutuelle :** processus par lequel deux partenaires ou davantage consentent à être tenus pour responsables des engagements qu'ils se sont faits mutuellement et de plein gré.

**Résilience :** capacité d'une communauté ou d'une société exposée à des dangers à résister, à absorber, à s'adapter et à récupérer des effets d'un danger, à temps et de façon efficiente. Les objectifs de la résilience sont de protéger ou rétablir les moyens de subsistance des personnes, s'assurer que les systèmes (y compris la gouvernance et les infrastructures) sont capables de résister à de futurs chocs et de garantir que les communautés soient organisées et prêtes à mieux répondre à toute catastrophe future. L'accès à un soutien social, financier, culturel et émotionnel via la famille élargie, les réseaux religieux et les rituels, les amis, les écoles et les organisations communautaires ainsi que la pratique d'activités contribuent à rétablir l'estime de soi et l'identité de l'individu et de la communauté et à stimuler les capacités d'une personne à récupérer après une catastrophe.

<sup>9</sup> Bonino, F. et al. (2014) 'Fermer la boucle : Pour un retour d'information efficace dans les contextes humanitaires'. Orientations pour les praticiens. London: ALNAP/ODI : <http://www.alnap.org/resource/12226.aspx>.

**Secteur privé :** composé en premier lieu d'institutions à buts lucratifs (entreprises) il inclut aujourd'hui des entreprises sociales dont le but premier n'est pas lucratif et dont les bénéficiaires peuvent être réinvestis dans des causes sociales. L'engagement du secteur privé se réfère à tous les types d'implication depuis le rôle de fournisseur, jusqu'à celui d'entreprise chargée d'exécuter l'action humanitaire en passant par celui de bailleur de fonds, de conseiller ou d'innovateur.

**Société civile :** des citoyens liés par des intérêts communs et une activité collective à l'exclusion de toute organisation du secteur privé, à but lucratif. La société civile peut être organisée sous la forme d'une ONG, d'une association mais peut aussi être organisée de manière informelle.

**Suivi :** processus continu, généralement interne, de collecte de données, mettant l'accent sur les intrants et produits.

**Transparence :** se réfère à l'ouverture, à l'honnêteté et à la communication. Une activité, un projet ou une organisation est dit transparent(e) si les informations le concernant sont ouvertes et librement accessibles au public.

**Vulnérabilité :** la mesure dans laquelle certaines personnes peuvent être affectées, de manière disproportionnée, par la perturbation de leur environnement physique et par les mécanismes d'aide sociale mis en œuvre après un désastre ou un conflit, entraînant un risque accru d'exploitation, de maladie ou de décès. La vulnérabilité est spécifique à chaque individu et à chaque situation.

Le **guide et indicateurs du CHS** est un complément à la Norme humanitaire fondamentale de qualité et de redevabilité (CHS). Ce document est destiné à l'ensemble des acteurs et des organisations humanitaires engagés dans la planification, la gestion ou la mise en œuvre d'une action humanitaire. Il permet de fournir des éclaircissements sur les actions clés et les responsabilités organisationnelles évoquées dans la norme CHS et d'examiner les différentes questions susceptibles d'être rencontrées en appliquant la norme CHS. Il explique dans quelle mesure chacun des neuf engagements de la norme CHS est important et propose des indicateurs et des questions d'aide à la réflexion qui permettent de mesurer les progrès effectués, et d'encourager l'apprentissage et l'amélioration continue.



[corehumanitarianstandard](https://www.facebook.com/corehumanitarianstandard)



[@corehumstandard](https://twitter.com/corehumstandard)

[www.corehumanitarianstandard.org](http://www.corehumanitarianstandard.org) | [info@corehumanitarianstandard.org](mailto:info@corehumanitarianstandard.org)

ISBN: 978-2-9701015-6-7