

## Module 3 – Sphère et le cycle du projet

### Notes du formateur

**Le module 3 est conçu pour aider les participants à :**

- décrire comment le cycle de projet peut permettre et améliorer l'action humanitaire ;
- utiliser le manuel de Sphère à chaque stade du cycle du projet ;
- décrire comment l'utilisation du manuel de Sphère peut accroître la qualité, la reddition de comptes et l'apprentissage.

**Vous pouvez utiliser le module 3 de plusieurs façons et choisir entre :**

- 6 sessions centrales de 90 minutes
- 1 session centrale de 180 minutes
- 5 exercices facultatifs
- De cette manière, vous pouvez mener une formation de 2 ou 3 jours avec ce matériel.

Veillez :

- examiner minutieusement ces matériels ;
- les adapter de manière à satisfaire les besoins de votre public ;
- vous référer à la Première partie : Guide du formateur, pour des conseils sur la manière de porter au maximum l'impact de votre formation.

Passez en revue les notes de référence du module 3 :

- Lisez-les pour vous familiariser avec le contenu et les questions essentiels relatifs à ce module.
- Demandez-vous si vous souhaitez les envoyer par courrier ou e-mail aux participants pour qu'ils les lisent afin de se préparer à votre atelier de travail.
- Demandez-vous si vous souhaitez les distribuer aux participants après l'atelier comme guide de référence.
- Cf. **“Notes de référence du module 3”** dans la section du CD consacrée au module 3.

Utilisez ce matériel de formation :

- pour toutes les notes du formateur relatives au module 3 ;
- comme un kit d'exercices facultatifs et de documents de travail que vous déciderez éventuellement d'incorporer à votre programme de formation.

Examinez les diapositives accompagnant ce module :

- Utilisez les “Diapositives du module 3” figurant sur le CD.
- Référez-vous aux versions imprimées figurant dans la Première partie : Guide du formateur – PowerPoints

Pour des renseignements et des conseils sur la manière de tirer le meilleur parti de ce matériel de formation, y compris des exemples d'ordres du jour : Cf. Première partie : Guide du formateur, planification.

## CONTENU

	Utilisation	Page
<b>Session 1 :</b> <b>Le contexte et le cycle du projet</b> 90 minutes	<b>Permettre aux participants de :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>décrire les étapes du cycle du projet ;</li> <li>décrire les facteurs qui influent sur l'analyse des contextes humanitaires ;</li> <li>démontrer comment utiliser le manuel de Sphère pour analyser le contexte humanitaire.</li> </ul>	<b>199</b>
<b>Session 2 :</b> <b>Sphère et l'évaluation initiale</b> 90 minutes	<b>Permettre aux participants de :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>définir l'objet de l'évaluation initiale dans les interventions humanitaires et sa place dans le cycle du projet ;</li> <li>décrire ce qu'est la partialité et comment elle peut influencer une évaluation initiale ;</li> <li>définir comment les normes et les listes de contrôle peuvent améliorer l'évaluation initiale ;</li> <li>décrire le rôle des indicateurs clés dans l'évaluation initiale ;</li> <li>reconnaître que le cycle du projet est un processus itératif et que l'évaluation initiale est une première étape.</li> </ul>	<b>207</b>
<b>Session 3 :</b> <a href="#"><u>Sphère et l'analyse</u></a> 180 minutes au maximum	<b>Permettre aux participants de :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>définir l'objet de l'analyse et où elle a lieu dans le cycle du projet ;</li> <li>démontrer comment utiliser le manuel de Sphère dans l'analyse des problèmes ;</li> <li>définir comment le manuel de Sphère peut rehausser la qualité de l'analyse ;</li> <li>identifier les techniques et outils pratiques d'analyse à utiliser avec le manuel de Sphère.</li> </ul>	<b>225</b>
<b>Session 4 :</b> <a href="#"><u>Sphère et la planification des programmes</u></a> 90 minutes	<b>Permettre aux participants :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>d'énoncer les principes de la planification des projets et d'identifier où elle a lieu dans le cycle du projet ;</li> <li>de démontrer comment utiliser le manuel de Sphère dans la planification des projets ;</li> <li>de démontrer comment utiliser le manuel de Sphère avec un cadre logique ;</li> <li>de démontrer comment utiliser un tableau d'identification des lacunes dans la planification coordonnée des projets.</li> </ul>	<b>243</b>
<b>Session 5 :</b> <a href="#"><u>Sphère et le suivi et l'évaluation</u></a> 90 minutes	<b>Permettre aux participants de :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>discuter et mettre en opposition les éléments clés du suivi et de l'évaluation ;</li> <li>sélectionner et appliquer les indicateurs clés prioritaires du manuel de Sphère à un projet spécifique ;</li> <li>décrire comment établir un système de suivi pour un projet humanitaire ;</li> </ul>	<b>257</b>

- 
- sélectionner, adapter et “opérationnaliser”, ou mettre en œuvre des indicateurs pour un projet spécifique ;
  - décrire comment les situations d’urgence contraignent le suivi et l’évaluation.

---

**Session 6 :**

**[Au-delà du cycle du projet](#)**

90 minutes

**Permettre aux participants :**

- d’énoncer dix questions cruciales auxquelles doit faire face le système humanitaire ;
- d’identifier celles de ces questions qui pourraient être abordées au travers de l’application du manuel de Sphère.

**269**

**Durée totale des sessions 1 - 6 = environ 10 heures**

## Kit d'exercices facultatifs

Divers exercices facultatifs viennent compléter les six sessions de 90 minutes.

Ils vous permettent d'utiliser les modules avec souplesse afin de satisfaire les besoins spécifiques de votre public.

Examinez ces exercices pour décider de la manière dont vous pouvez les incorporer dans votre programme de formation afin d'améliorer l'impact de ce dernier et la mémorisation. Des exercices facultatifs supplémentaires sont disponibles dans les autres modules et en ligne sur le site :

[www.sphereproject.org](http://www.sphereproject.org)

Exercices du kit d'exercices facultatifs	Utilisation	Page
<b>1 : Étude de cas - Rwanda</b> <b>Étude de cas</b> 90 minutes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cet exercice facultatif est une étude de cas possible autre que celle de la session 1 : Le contexte et le cycle du projet.</li> <li>Cet exercice comporte le même matériel d'introduction sur le cycle du projet que la session 1, mais se concentre sur l'évaluation de la situation au Rwanda effectuée par des bailleurs de fonds multiples.</li> </ul>	277
<b>2 : Les normes minimales et le cycle du projet</b> <b>Séance remue-méninges sur les normes et les indicateurs</b> 90 minutes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer la compréhension du cycle du projet.</li> <li>Sensibiliser les participants à la manière dont le manuel de Sphère peut être utile durant différentes étapes du cycle du projet.</li> <li>Mettre des groupes extrêmement expérimentés au défi de comparer leurs connaissances et leur expérience aux informations figurant dans ce manuel.</li> <li>Sans préparation, chaque fois que les groupes ont besoin de plus de temps pour comprendre le cycle du projet.</li> <li>À n'importe quel moment du module 3 pour illustrer le cycle du projet ou examiner les normes minimales et les indicateurs clés de façon plus détaillée.</li> </ul>	287
<b>3 : Mise en œuvre des indicateurs de Sphère</b> <b>Exercice basé sur le travail</b> 120 minutes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permettre aux participants d'utiliser le manuel de Sphère dans le cadre de leur propre projet.</li> <li>Motiver les participants pour qu'ils commencent à utiliser le manuel de Sphère lorsqu'ils retourneront à leur travail.</li> <li>Encourager les participants à travailler sur cet exercice avec ceux de leurs collègues qui prennent part à des activités de suivi et d'évaluation, par exemple responsables de projets, agents de terrain et personnel logistique.</li> <li>En tant qu'exercice de suivi pour permettre aux participants de renforcer leurs connaissances.</li> <li>En tant qu'exercice à effectuer entre deux séminaires courts, le deuxième commençant par un passage en revue des réponses à cette mission.</li> </ul>	289
<b>4 : Pratiques locales de suivi et d'évaluation</b> <b>Travail en</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuer à renforcer la compréhension des raisons pour lesquelles le suivi et l'évaluation sont importants.</li> <li>S'entraîner à identifier les parties prenantes clés dans un projet et ce qu'elles attendent du suivi et de l'évaluation.</li> </ul>	296

- 
- |  |   |
|--|---|
| <b>petites équipes/<br/>discussion en<br/>plénière</b><br>90 minutes | <ul style="list-style-type: none"><li>• Dans un atelier basé sur le terrain, soit dans le contexte d'une seule agence soit dans un contexte interagences.</li></ul> |
|--|---|
- 

- |   |  |            |
|---|--|------------|
| <b>5 : <a href="#">Exercices<br/>d'évaluation</a><br/>Quiz et exercice<br/>en équipes</b><br>40 minutes | <ul style="list-style-type: none"><li>• Se rendre compte soi-même de l'importance de ne rien supposer et de ne pas tirer de conclusions hâtives lors de l'évaluation.</li></ul> <p>Comme suivi de la session 5 du module 3 sur le suivi et l'évaluation.</p> | <b>299</b> |
|---|--|------------|
-



## Module 3

### Session 1 : Le contexte et le cycle du projet Vue d'ensemble

#### Objectifs de l'apprentissage

**À la fin de cette session les participants seront capables de :**

- décrire les étapes du cycle du projet ;
- décrire les facteurs qui influencent l'analyse d'un contexte humanitaire ;
- démontrer comment le manuel de Sphère peut être utilisé pour analyser le contexte humanitaire.

#### Principaux messages

- Des facteurs contextuels et dynamiques influent sur les programmes de secours humanitaires. Ils doivent être reconnus et pris en compte dans la conception et la mise en œuvre des projets.
- Le cycle du projet est un cadre utile pour visualiser le travail humanitaire et pour suivre les changements survenant dans le contexte.
- Le manuel de Sphère fournit un outil permettant d'analyser objectivement un contexte humanitaire, mais ne doit pas être utilisé isolément.

---

Durée ⌚ 90 minutes.

---

Méthode Présentation/conférence / Travail en équipes – étude de cas contextuelle / Discussion en plénière

---

Ressources nécessaires Ordinateur portable / projecteur de données / écran / tableau de conférence et feutres / le manuel de Sphère

---

Support visuel Diapositives PowerPoint / Document de travail "Étude de cas de Mitch".

#### Préparation

- Vérifiez si cette étude de cas est la plus appropriée pour votre groupe. Vous trouverez une autre étude de cas possible, sur le Rwanda, dans l'exercice facultatif 1.
- Photocopiez le document de travail "Étude de cas de Mitch" pour chaque participant.
- Préparez-vous à l'utilisation des supports visuels de la manière décrite dans la Première partie : Guide du formateur.

## Session 1 : Le contexte et le cycle du projet

Durée	Activité
5	1 : Introduction
10	2 : Séance remue-méninges sur le contexte
40	3 : Travail en équipes : étude de cas
10	4 : Activité : le cycle du projet
15	5 : Présentation : le cycle du projet
10	6 : Conclusion
90	DURÉE TOTALE

Vous trouverez des copies de toutes les diapositives de ce module dans la section PowerPoint située à la fin de la Première partie : Guide du formateur.

### Activité 1 : Introduction

**5 min.**

☐ Projetez la diapositive : “Diapositive titre : module 3”

Laissez cette diapositive sur l'écran pendant que les participants arrivent et s'installent pour la session.

Lorsque vous serez sur le point de commencer, vous déciderez peut-être de projeter la diapositive titre de la session : “Module 3 - Session 1 : Le contexte et le cycle du projet”.

#### **Souhaitez la bienvenue au groupe.**

Expliquez que :

- le module 3 se concentre sur le cycle du projet ;
- les autres sessions du module 3 se concentrent sur les étapes clés du cycle du projet, de l'évaluation initiale au suivi et à l'évaluation ;
- dans cette session nous allons nous pencher sur une vue d'ensemble du cycle du projet et nous concentrer sur son application à une étude de cas.

☐ Projetez la diapositive : “Objectifs de l'apprentissage”.

#### **Expliquez les objectifs de la session :**

- décrire les étapes du cycle du projet ;
- décrire les facteurs qui influent sur l'analyse des contextes humanitaires ;
- démontrer comment utiliser le manuel de Sphère pour analyser le contexte humanitaire.

**Passez l'ordre du jour en revue et expliquez tous les aspects administratifs et logistiques.**



## Activité 2 : Contexte et facteurs influents

**10 min.**

Dirigez une discussion sur le contexte spécifique dans lequel se déroule cette formation.

**Posez les questions suivantes aux participants :**

- Avez-vous des exemples tirés de ce pays (ou d'un autre pays dans lequel vous avez travaillé) de facteurs contextuels ou de partialité qui ont influé sur l'analyse de la situation humanitaire ?  
Par exemple : la partialité culturelle et les suppositions relatives aux besoins qui entraînent la prestation d'une aide peu appropriée, ou des ordres du jour politiques/économiques.
- Comment ces exemples ont-ils influencé la situation humanitaire ?
- Comment ont-ils été gérés ? Veuillez donner des exemples.
- Comment ont-ils été atténués ? Veuillez donner des exemples.

## Activité 3 : Étude de cas

**40 min.**

**Donnez à chaque participant un exemplaire du document de travail : “Étude de cas de Mitch – Amérique centrale”.**

☐ Projetez la diapositive : “Étude de cas de Mitch”.

**Demandez-leur de :**

- lire toute l'étude de cas ;
- vérifier s'ils ont besoin d'éclaircissements sur le matériel ;
- Se reporter à la carte qui figure sur la diapositive en cours lors de la lecture de l'étude

 Prévoyez un maximum de 5 minutes.

☐ Projetez la diapositive : “Questions de contexte”.

**Expliquez que :**

- pour qu'une intervention en situation de catastrophe soit efficace, il faut que la situation soit clairement comprise ;
- divers facteurs affectent le contexte dans lequel travaillent les acteurs humanitaires, par exemple :
  - facteurs économiques, sociaux, politiques ;
  - climat et géographie ;
  - facteurs organisationnels ;
  - aspects culturels et psychologiques ;
  - questions de “genre” ;
  - droits de l'homme ;
  - et les normes sociales et les capacités locales de faire face à la catastrophe.

☐ Projetez la diapositive : “Contraintes liées à l’information”.

**Expliquez que :**

- pour comprendre clairement le contexte, on a besoin d’une manière efficace de recueillir et de gérer les données et l’information ;
- il existe de nombreux obstacles à la gestion efficace de l’information dans les organisations humanitaires ;
- par exemple, on assigne en général à des personnes le rôle de recueillir des informations en plus de leur charge de travail déjà lourde ;
- de nombreux membres du personnel ne se sentent pas concernés par l’information ou ne comprennent pas comment elle contribue à leur travail ;
- même s’ils recueillent des données, ils peuvent ne pas toujours comprendre pourquoi ;
- souvent, le retour d’information est négligé et ni la communauté affectée ni celui ou ceux qui ont recueilli les données n’entendent parler des résultats des recherches ;
- les systèmes d’information sur les projets tendent à se concentrer davantage sur les données quantitatives que sur celles de type qualitatif ;
- il y a là un défi à relever dans le domaine de la formation, car les personnes peuvent ne pas être qualifiées pour recueillir des données et gérer l’information.

 Prévoyez un maximum de 5 minutes.

**Demandez aux participants de :**

- travailler en équipes de cinq ou six.

**Assignez à chaque équipe un endroit où travailler (salles réservées au travail en équipes, coins de la salle principale, etc.).**

**Demandez à chaque équipe de :**

- nommer un rapporteur ;
- répertorier les “facteurs contextuels” de l’étude (par exemple politiques, géographiques, sociaux, etc.) ;
- discuter de la manière dont ces facteurs peuvent influencer sur l’efficacité de l’intervention humanitaire.

**Expliquez aux participants :**

- qu’ils ont 15 minutes pour préparer leurs idées ;
- qu’une fois qu’ils auront fini, leurs rapporteurs respectifs présenteront leurs conclusions au reste du groupe ;
- qu’ils doivent viser à faire une présentation de deux minutes maximum, avec ou sans tableau de conférence.

 Prévoyez un maximum de 15 minutes.

**Demandez à chaque rapporteur, à tour de rôle, de :**

- présenter les conclusions de son équipe ;
- ne mentionner que les facteurs qui n’ont pas déjà été soulevés.

**Vous déciderez peut-être d’inscrire les idées sur un tableau de conférence.**

⌚ Donnez à chaque équipe un maximum de 2 minutes pour faire sa présentation, jusqu'à un total de 15 minutes pour le groupe entier.

**Pendant le temps qu'il reste, faites un bilan de l'activité avec le groupe et expliquez que :**

- les contextes des catastrophes sont dynamiques : ils changent au fil du temps et doivent être suivis ;
- les facteurs contextuels doivent influencer la conception des programmes de secours humanitaires ;
- les facteurs contextuels influenceront les résultats des programmes humanitaires.

---

## Activité 4 : Le cycle du projet

**10 min.**

**Expliquez que :**

- le cycle du projet est une manière clé de gérer les projets humanitaires ;
- les étapes d'évaluation initiale et d'analyse nous permettent de dresser des plans plus efficaces et de les mettre en œuvre pour obtenir un impact accru ;
- il nous donne aussi un cadre plus fiable et systématique à l'aide duquel suivre et évaluer les projets.

**Demandez à chaque participant de :**

- représenter un projet sur lequel il/elle a travaillé en suivant les étapes du cycle du projet.

S'il faut leur rappeler ce qu'est le cycle du projet, vous pourrez éventuellement projeter et expliquer la diapositive "Le cycle du projet" à ce stade.

Demandez à un ou deux volontaires d'afficher leurs exemples de cycle du projet sur le tableau de conférence.

Examinez-les et, si c'est approprié, complétez les représentations sur le tableau de conférence.

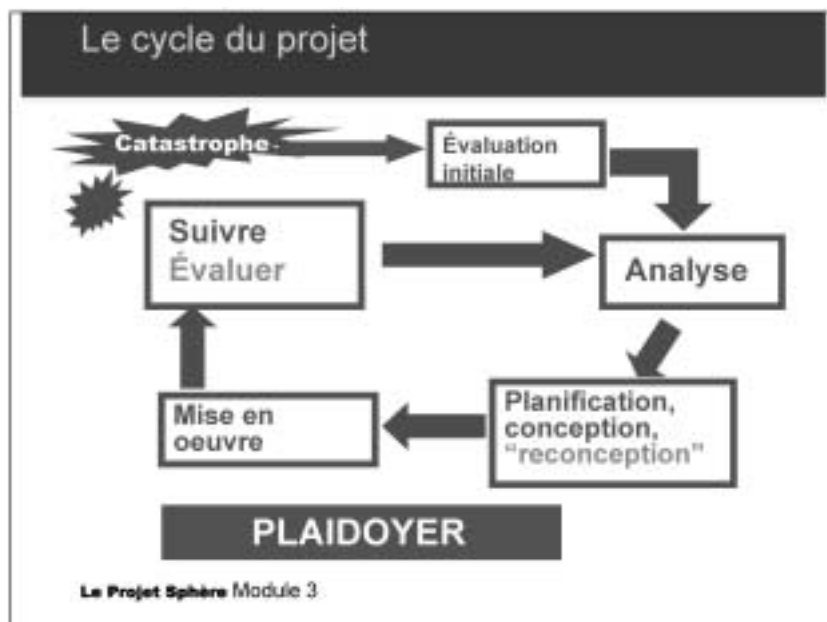
**Expliquez que :**

- il y a différentes interprétations culturelles de l'idée d'un "cycle du projet" ;
- cependant, il y a consensus sur le fait que, quel que soit l'aspect du cycle, ce dernier doit correspondre à un processus continu et itératif, qui change en réponse aux nouvelles informations ;
- les travaux humanitaires doivent rester pertinents pour le contexte en mutation.

## Activité 5 : Présentation

### 15 min.

☐ Projetez la diapositive : “Le cycle du projet”.



Il s'agit d'une diapositive à étapes. Tout d'abord, expliquez que :

- ceci est une manière de réfléchir au cycle du projet, en l'envisageant comme une "spirale" ;
- le projet commence en réaction à une catastrophe.

Au fur et à mesure que la diapositive continue d'être développée autour du cycle du projet, expliquez que :

- la première étape clé est celle de l'évaluation initiale : recueillir les données et identifier les besoins ;
- puis l'analyse : transformation des données de l'évaluation en informations et classement des problèmes selon leur priorité ;
- puis la planification : utiliser les informations analytiques pour concevoir les projets ;
- tout ceci est ensuite mis en branle au stade de mise en œuvre ;
- puis vient le suivi pour donner suite au projet de manière continue, et la collecte des données ;
- au stade de l'évaluation, on analyse les données recueillies durant le suivi, on juge si le projet a été efficace et approprié et on émet des recommandations.

Expliquez que :

- le plaidoyer vient nous rappeler que le respect des droits fondamentaux de la personne sous-tend toutes ces étapes.


 Prévoyez un maximum de 5 minutes pour parler du cycle du projet.

**Demandez au groupe :**

Pourquoi le cycle du projet de la diapositive est-il itératif, reproduit-il sa boucle ?

**Examinez cette question dans le cadre d'une discussion ou d'une séance remue-ménages. Visez à faire ressortir les points suivants :**

- parce les informations sûres ne se dégageront qu'au fil du temps, le cycle nous aide à compenser plus tard, par la mise en question et le remplacement des informations inadéquates recueillies antérieurement ;
- parce que la situation ne cesse de changer durant les situations d'urgence, ce rapidement ;
- ceci signifie que l'équipe du projet devra modifier et réorienter le projet au fur et à mesure que les circonstances et les informations dont elle dispose changent ;
- parce que les organisations apprennent au fur et à mesure de la mise en œuvre des projets et s'améliorent en apprenant.

 Prévoyez un maximum de 10 minutes pour la séance remue-ménages ou la discussion.

---

## Activité 6 : Conclusion

### 10 min.

**Concluez la session en revenant sur les objectifs et en vérifiant si les participants estiment qu'ils ont été atteints.**

**Expliquez que :**

- l'"espace humanitaire" peut être défini comme la combinaison des ressources et de l'accès aux populations dans le besoin par les acteurs humanitaires ;
- le manuel de Sphère peut être utilisé pour préconiser un espace humanitaire accru et également comme un outil de référence utile pour le travail sur le cycle du projet ;
- cependant, il ne faut pas l'utiliser isolément, mais en comprenant aussi parfaitement que possible le contexte en question. Les sessions suivantes du module 3 permettent d'étudier la manière d'utiliser le manuel de Sphère à chaque étape du cycle du projet.

## Session 1 : Étude de cas de Mitch – Amérique centrale<sup>1</sup>

### Document de travail (1 page)

Les 28 et 29 octobre 1998, l'ouragan Mitch s'abat sur l'Amérique centrale, causant, selon les estimations, 9.000 morts, déplaçant des millions de personnes et provoquant des dégâts se montant à environ 6,2 milliards de dollars US. La furie de Mitch assène un coup à l'une des régions les plus vulnérables de l'hémisphère, dans laquelle les effets cumulatifs de catastrophes naturelles fréquentes sont exacerbés par une vulnérabilité sociale, écologique, économique et politique de longue date.

La destruction humaine et environnementale causée par l'ouragan attire l'attention de la communauté internationale et provoque une vague immédiate et généreuse d'assistance humanitaire provenant de particuliers, d'organisations d'aide, de fondations, de gouvernements et d'institutions financières multilatérales. À bien des égards, l'histoire la plus significative de l'ouragan Mitch est celle des efforts héroïques des habitants d'Amérique centrale et des bailleurs de fonds internationaux afin de sauver des vies et de contenir la crise en empêchant la flambée d'épidémies et la famine généralisée.

Au-delà des secours humanitaires immédiats, les pays d'Amérique centrale se heurtent à la tâche intimidante de leur reconstruction. C'est en particulier le cas du Honduras et du Nicaragua, où a eu lieu 80% de la destruction. Presque immédiatement, deux conclusions sont tirées concernant les perspectives à long terme de la région : Les gouvernements d'Amérique centrale reconnaissent que la reconstruction est une tâche trop énorme pour qu'ils puissent l'assumer seuls. En tant que nations pauvres et endettées, ils demandent le soutien de la communauté des bailleurs de fonds internationaux. Les gouvernements, la société civile et les bailleurs de fonds reconnaissent tous que la reconstruction ne doit pas se limiter à la réédification de ce qui existait avant l'ouragan. Elle doit plutôt s'étendre à une transformation plus large de la région, qui mènera à un développement durable à long terme et à une réduction de la vulnérabilité environnementale et sociale qui a exacerbé l'impact de la tempête.

Le rôle de la communauté des bailleurs de fonds internationaux dans la transformation de l'Amérique centrale est une question qui intéresse tout particulièrement la société civile, ainsi que les décideurs d'Amérique centrale et des nations développées. Étant donné que l'assistance bilatérale traditionnelle est en déclin et que l'accès au financement du développement à un taux d'intérêt inférieur à celui du marché est de plus en plus réduit, les nations donatrices, les institutions multilatérales et les récipiendaires sont désireux de veiller à ce que l'aide humanitaire soit efficace au moment d'aborder les problèmes de vulnérabilité sociale et environnementale. Dans le cas de l'Amérique centrale post-Mitch, on cherche tout particulièrement à déterminer si l'aide internationale contribue de manière significative à la transformation à long terme de la région (...)

#### **Observations et affirmations préliminaires (extrait) :**

La préparation aux catastrophes et le rôle de la société civile : Immédiatement après la catastrophe, les gouvernements d'Amérique centrale et les bailleurs de fonds internationaux dépendaient considérablement de l'aptitude de la société civile à répondre aux crises humanitaires. Les Églises, les groupes communautaires et les organisations non gouvernementales locales ont satisfait bien des besoins en matière de nourriture et d'abris d'urgence, de soins médicaux à court terme, de fourniture de semences et d'outils, etc. Dans de nombreuses zones gravement affectées, où les capacités des autorités gouvernementales locales et nationales étaient faibles, les organisations nationales et internationales de la société civile possédaient les connaissances locales et la capacité opérationnelle nécessaires pour réagir rapidement devant une communauté en situation de crise (...)

1 "Responding to Natural Disaster : The role of the Inter-American Development Bank's lending in rebuilding Central America after Hurricane Mitch" (Interventions lors de catastrophes naturelles : le rôle des prêts de la Banque interaméricaine de développement dans la reconstruction de l'Amérique centrale après l'ouragan Mitch), Rapport de WOLA et d'InterAction pour la réunion de Madrid du Groupe consultatif, mars 2001.

"Ce rapport s'inscrit dans un effort initial par les groupes de la société civile de nations donatrices afin d'évaluer l'impact des efforts de bailleurs de fonds en vue de reconstruire et de transformer l'Amérique centrale sur la base des principes formulés et approuvés lors de la réunion de Stockholm du Groupe consultatif en mai 1999."

## Module 3

### Session 2 : Comment utiliser Sphère dans le cadre de l'évaluation initiale

#### Vue d'ensemble

#### Objectifs de l'apprentissage

À la fin de cette session les participants seront capables de :

- définir l'objet de l'évaluation initiale dans les interventions humanitaires et sa place dans le cycle du projet ;
- décrire ce qu'est la partialité et comment elle peut influencer sur une évaluation initiale ;
- définir comment la "Norme commune 2 : évaluation initiale" et les listes de contrôle pour les évaluations initiales figurant dans chacun des chapitres techniques peuvent améliorer les processus d'évaluation initiale (édition 2004) ;
- décrire comment les indicateurs clés peuvent être utilisés comme un outil lors de l'évaluation initiale ;
- reconnaître le cycle du projet comme un processus itératif et l'évaluation initiale comme une première étape.

#### Principaux messages

- La norme de Sphère relative à l'évaluation initiale stipule que les travailleurs humanitaires doivent comprendre les conditions de base qui créent des risques pour les personnes affectées par une catastrophe avant de passer à l'action.
- L'évaluation initiale fait intervenir le processus de collecte d'informations comme la première étape pour comprendre les conditions de base.
- Les indicateurs clés et les notes d'orientation de la norme relative à l'évaluation initiale décrivent un processus qui vise à faciliter la compréhension des conditions intervenant dans une catastrophe spécifique.
- La partialité dans les évaluations initiales peut être atténuée au moyen de l'utilisation d'indicateurs standard.
- Les indicateurs clés sont qualitatifs et quantitatifs.
- Les indicateurs clés ont un caractère mondial et ne sont donc pas tous appropriés pour n'importe quel contexte ou moment, ce qui rend cruciale la sélection des indicateurs pertinents. Cependant, les praticiens devront justifier pourquoi ils pensent que tel ou tel autre indicateur ne s'applique pas à leur projet.
- L'utilisation des indicateurs et des annexes relatifs à l'évaluation initiale peut faciliter des évaluations initiales collectives et la coordination.

---

Durée ⌚ 90 minutes.

---

Méthode Présentation/conférence / Travail en équipes / Discussion en plénière.

---

Ressources nécessaires Ordinateur portable / projecteur de données / écran / tableau de conférence et feutres / le manuel de Sphère

## Support visuel Diapositives PowerPoint

## Préparation

Préparez un dessin ou une photocopie de chacun des quatre (ou cinq) symboles de secteurs figurant sur la couverture du manuel de Sphère. Placez chacun des symboles sur une feuille distincte et agrandissez-les assez pour qu'ils soient visibles de l'autre bout de la salle.

Photocopiez les documents de travail suivants pour chacun des participants :

**“Toile de fond du Domistan”.**

**“Développements récents dans l'intervention au Domistan”.**

**“Mandat pour l'évaluation initiale rapide de la situation d'urgence”.**

Photocopiez suffisamment d'exemplaires de chacun des documents de travail **“Profil organisationnel”** pour les membres de l'équipe se concentrant sur l'organisation.

## Session 2 : Comment utiliser Sphère dans le cadre de l'évaluation initiale

Durée	Activité
15	1 : Introduction
60	2 : Étude de cas
15	3 : Présentation et conclusion
90	DURÉE TOTALE

**Vous trouverez des copies de toutes les diapositives de ce module dans la section PowerPoint située à la fin de la Première partie : Guide du formateur.**

### Activité 1 : Introduction 15 min.

☐ Projetez la diapositive : “Diapositive titre - Module 3 - Session 2 : Comment utiliser Sphère dans le cadre de l'évaluation initiale”.

**Laissez cette diapositive sur l'écran pendant que les participants arrivent et s'installent pour la session.**

☐ Projetez la diapositive : “Objectifs de l'apprentissage”.

**Expliquez les objectifs de la session :**

- définir l'objet de l'évaluation initiale dans les interventions humanitaires et sa place dans le cycle du projet ;
- décrire ce qu'est la partialité et comment elle peut influencer sur une évaluation initiale ;



- définir comment les normes et les listes de contrôle peuvent améliorer l'évaluation initiale, par exemple la norme relative à l'évaluation initiale et les listes de contrôle pour les évaluations initiales ;
- décrire le rôle des indicateurs clés dans l'évaluation initiale ;
- reconnaître le cycle du projet comme un processus itératif et l'évaluation initiale comme une première étape.

☐ Projetez à nouveau la diapositive : "Le cycle du projet" et indiquez où se situe l'évaluation initiale du projet dans le cycle.

**Expliquez que :**

- l'évaluation initiale est la première étape franchie par les organisations d'intervention humanitaire qui sont disposées à rendre des comptes et à assumer leurs responsabilités.

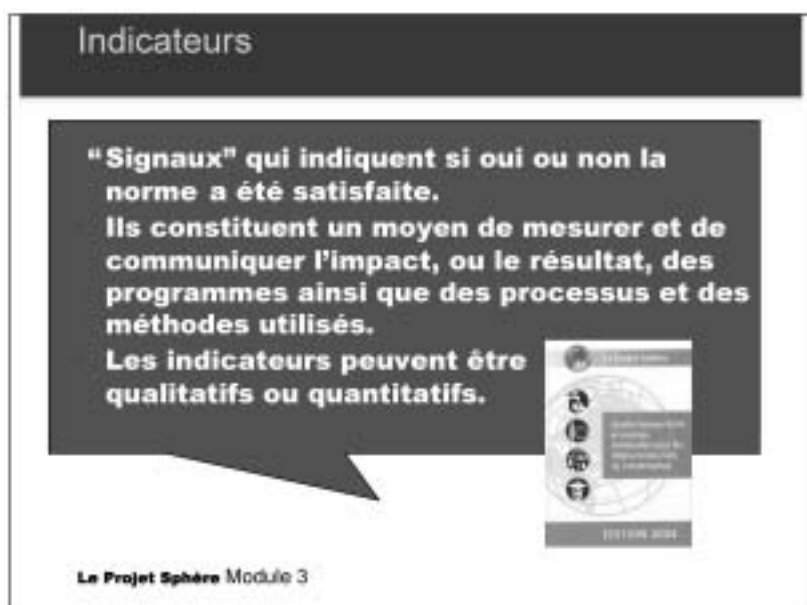
☐ Projetez la diapositive : "Parvenir à l'équilibre entre la rapidité et l'exactitude lors des évaluations initiales". **Il s'agit d'une diapositive à étapes. D'abord, expliquez que :**

- les évaluations initiales ne peuvent pas être parfaites ;
- elles représentent un équilibre entre rapidité et exactitude.

**Ensuite, expliquez que :**

- leur utilité dépendra de deux facteurs : rapidité et exactitude ;
- cependant, elles peuvent fournir un instantané de ce qui est en train de se passer et elles constituent le début d'un processus.

☐ Projetez la diapositive : "Le processus d'évaluation initiale/suivi".



**Expliquez que :**

- les évaluations initiales constituent la première étape d'un cycle de gestion de l'information – des données sont recueillies durant les évaluations initiales ;
- c'est pourquoi il est si important de bien effectuer les évaluations initiales car elles déterminent la qualité et le type des données mises à la disposition de l'équipe du projet pour la prise de décisions.

**Menez une brève discussion en plénière. Posez les questions suivantes au groupe :**

- Qui a une expérience en matière d'évaluation initiale ?
- Quel était l'objet de l'évaluation initiale ?
- Comment l'évaluation initiale a-t-elle été menée ?
- S'est-on heurté à des problèmes ?

**Demandez au groupe :**

Quelles sont les différentes manières de recueillir des informations lors d'une évaluation initiale ?

**Écrivez les idées proposées et examinez-les avec le groupe. Si les exemples suivants n'ont pas été mentionnés par le groupe, suggérez-les :**

- observation ;
- entretiens ;
- étude de documents de référence ;
- surveillance statistique.

---

## Activité 2 : Étude de cas et préparation d'une évaluation initiale

### Mandat

**60 min.**

---

#### OPTION RECOMMANDÉE

Distribuez le document de travail "Toile de fond du Domistan" le soir précédant l'atelier de travail.

Si possible, constituez les cinq équipes à l'avance et distribuez aussi les profils organisationnels à chacune des équipes.

Si possible, au début de cette session, distribuez la deuxième page de l'étude de cas ("Développements récents dans la situation du Domistan".)

**Distribuez le document de travail : "Toile de fond du Domistan".**

**Demandez aux participants de :**

- lire le document de travail.

**Vérifiez s'ils ont besoin d'éclaircissements.**

☐ Projetez la diapositive : "Carte du Domistan".

**Demandez aux participants de :**

- travailler seuls ;
- noter trois questions qu'ils ont sur la situation au Domistan.

⌚ Prévoyez 5 minutes pour la lecture du document de travail et la rédaction des questions.

**Prenez en compte le fait que les participants dont la langue de l'atelier n'est pas la première langue auront peut-être besoin de plus de temps.**

**Divisez le groupe en cinq équipes de la manière suivante :**

**En montrant une à une chaque image de chapitre, demandez :**

**“Que représente ce symbole ?”**

- Remettez le dessin à la première personne qui le devine correctement.
- Répétez ce processus jusqu'à ce que vous ayez épuisé les quatre ou cinq symboles.

**Demandez aux cinq personnes munies d'un dessin de s'aligner au fond de la salle.**

**Demandez maintenant aux membres du groupe de courir jusqu'à l'équipe pour laquelle ils souhaitent travailler.**

**Essayez d'encourager les participants à se répartir de manière égale en fonction de la taille des équipes, ainsi que de l'expérience, du sexe et de la spécialisation de chacun.**

⌚ Prévoyez 5 minutes pour former les équipes.

**Distribuez :**

- le document de travail “Profil organisationnel” pour le secteur sur lequel ils vont travailler à tous les membres des équipes ;
- le document de travail “Instructions relatives au mandat pour une évaluation initiale rapide en situation d'urgence” à chacun des participants ;
- des feuilles de tableau de conférence et des feutres à chaque équipe ;

Au besoin, éclairez les instructions sur la rédaction d'un mandat et rappelez aux équipes de désigner un rapporteur.

**Expliquez aux équipes :**

- qu'elles ont 30 minutes pour rédiger le mandat sur le document de travail, en discuter et en convenir et préparer une feuille de tableau de conférence pour présenter leur travail au reste du groupe ;
- qu'elles devront être prêtes à afficher leur travail à l'issue des 30 minutes.

**Circulez entre les équipes en leur proposant de les aider et en vérifiant leur progrès.**

Seulement si elles ont besoin d'aide, vous leur proposerez éventuellement les conseils suivants :

- La section 1 du mandat se trouve dans la norme 1 relative à l'analyse au début de chaque chapitre (édition 2000) ou dans la norme commune 2 (édition 2004) ;
- La section 2 du mandat se trouve dans l'étude de cas ;
- la section 3 du mandat figure dans les listes de contrôle pour l'évaluation initiale ou les indicateurs clés se trouvant dans chaque chapitre technique.

**Assurez-vous que les participants se réfèrent à leur manuel de Sphère durant cette activité pour obtenir les informations requises de manière rapide et exacte.**

⌚ Prévoyez un maximum de 30 minutes pour qu'ils complètent leur feuille de tableau de conférence.

**Une fois leur feuille complétée, demandez-leur de :**

- l'afficher ;
- aller regarder les autres feuilles affichées.

 Prévoyez un maximum de 3 minutes pour leur permettre de lire les autres feuilles.

### **Rassemblez le groupe.**

Pendant le temps qu'il reste, menez une discussion.

#### **Les questions suivantes seront peut-être utiles :**

- Les sources d'information ont-elles été mentionnées dans le mandat ?
- Le langage du manuel de Sphère a-t-il été utilisé ?
- Dans l'affirmative, quelle partie du manuel ? Pourquoi l'ont-ils utilisée ?
- Dans la négative, pourquoi ne l'ont-ils pas utilisée ?
- Le mandat était-il concis, clair et utile pour permettre aux équipes d'effectuer une évaluation initiale rapide ?
- De quels conseils supplémentaires les équipes pourraient-elles avoir besoin ?
- Les différents points ont-ils été exprimés clairement, selon des formulations qui fourniraient des conseils adéquats sans limiter la souplesse opérationnelle de l'équipe ?
- Quels sont les normes minimales et les indicateurs de Sphère qui ont été utilisés ?
- Quels sont les points de la liste de contrôle qui dépassent le cadre du manuel de Sphère ?
- Le manuel de Sphère a-t-il été utile dans la préparation de cette liste de contrôle ?

---

## **Activité 3 : Présentation et conclusion**

**15 min.**

### **Mettez fin à cette session en effectuant une brève présentation.**

☐ Projetez la diapositive : "Norme commune 2".

#### **Expliquez que :**

- afin de comprendre une situation, nous devons d'abord recueillir des informations ;
- le manuel de Sphère stipule clairement que la réalisation d'évaluations initiales est une obligation ;
- le manuel de Sphère peut contribuer à améliorer la qualité des évaluations initiales en servant de référence pour s'assurer que ces évaluations sont cohérentes dans le cadre d'un équilibre entre rapidité et exactitude.

 Prévoyez 1 minute.

☐ Projetez la diapositive : "Indicateurs"

#### **Expliquez que :**

- les indicateurs sont des outils que nous employons pour gérer l'information ;
- ils sont des signaux qui indiquent si une norme a été satisfaite ;
- ils permettent de mesurer et de communiquer tant l'impact, ou le résultat, des programmes que le processus, ou les méthodes, utilisés.

#### **Expliquez que :**

- l'un des problèmes les plus significatifs dans la qualité des évaluations initiales est causé par la partialité ;

- le but des évaluations initiales est de recueillir des informations exactes afin d'analyser les problèmes et de décider de la marche à suivre ;
- malheureusement, chacun aura une perception différente du contexte, selon son milieu culturel, sa situation familiale, son niveau d'éducation et son expérience ;
- ces perceptions différentes font qu'il est difficile de recueillir des informations exactes.

**Demandez au groupe :**

Pouvez-vous donner des exemples de ce qui peut causer la partialité dans une évaluation initiale ? (par exemple genre, géographie, culture, mandat, etc.)

⌚ Prévoyez 3 minutes.

☐ Projetez la diapositive : "Comment utiliser Sphère pour atténuer les effets de la partialité".



**Il s'agit d'une diapositive à étapes.**

**Tout d'abord, expliquez que :**

- notre mandat ou spécialité organisationnel(le), et les ressources dont nous disposons, influenceront ce que nous observons durant la réalisation d'une évaluation initiale ;
- nous n'obtiendrons qu'une partie de la situation des besoins humanitaires ;
- en fait, le triangle situé au milieu de ce diagramme illustre que la combinaison du mandat et des ressources peut fournir une évaluation initiale qui ne révèle qu'une très petite partie des besoins humanitaires.

**Ensuite, expliquez que :**

- même ces besoins ne sont en eux-mêmes qu'une partie du contexte communautaire plus large et des causes premières possibles de la catastrophe.

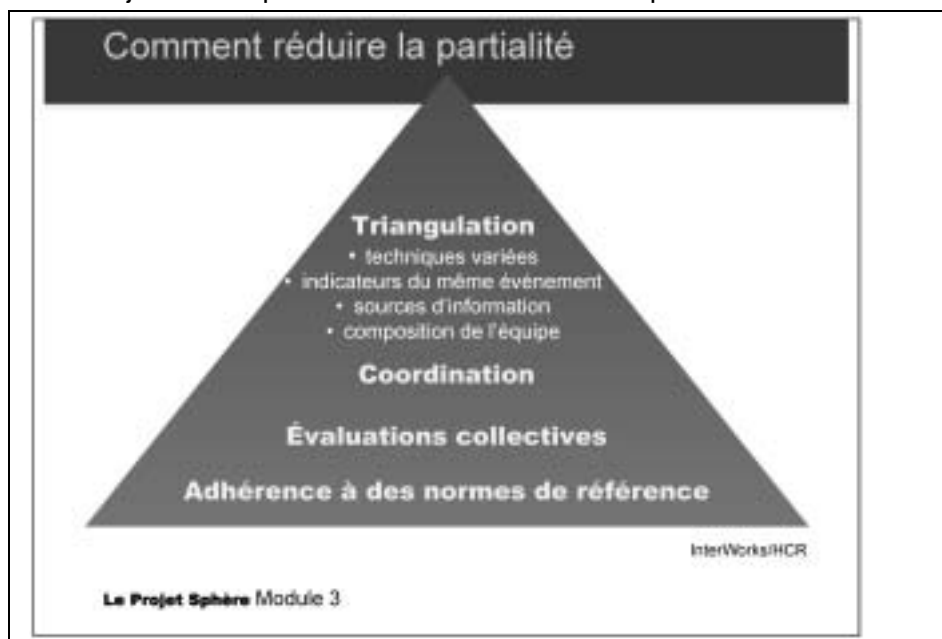
**Enfin, expliquez que :**

- lorsque l'on se spécialise dans un type particulier de solution, on se concentre plus sur la recherche des problèmes que l'on est habitué à gérer.

*“Pour une personne munie d'un marteau, tous les problèmes ressemblent à des clous.”*

⌚ Prévoyez 2 minutes.

☐ Projetez la diapositive : “Comment réduire la partialité”.



**Cette diapositive doit être présentée par étapes, en utilisant les points suivants. D'abord, expliquez que :**

- il existe quatre activités principales pour réduire la partialité ; la première activité consiste dans la triangulation :

**elle suppose de vérifier et de comparer les données à celles recueillies auprès d'autres sources, par exemple en utilisant :**


- des techniques différentes ;
- des indicateurs différents pour mesurer le même événement ;
- des sources d'information différentes ;
- les différentes vues, compétences et expériences des membres de l'équipe ;
- la deuxième activité correspond à la coordination avec d'autres personnes pour rassembler et comparer les données ;
- la troisième activité consiste à effectuer des évaluations initiales collectives ;
- enfin, la dernière activité correspond à l'adhérence à des normes de référence.

**Expliquez que :**

**Nous allons examiner de plus près le rôle des normes de référence.**

- Si les personnes suivent des normes de référence, ceci contribue à atténuer la partialité en veillant à ce que les procédures d'évaluation initiale soient très visibles et ne fassent pas l'objet d'oubli et à ce que les questions de l'évaluation initiale se basent sur des indicateurs universellement convenus.

- En utilisant des indicateurs standard, il y a moins de possibilités de partialité entre différents évaluateurs.
- Les indicateurs clés du manuel de Sphère sont des outils utiles d'évaluation initiale et peuvent être qualitatifs ou quantitatifs.
- Ils ont un caractère global et tous ne seront pas forcément appropriés pour tout contexte ou moment donné.
- Ainsi, la sélection des bons indicateurs est cruciale, tout comme la justification des raisons pour lesquelles vous estimez qu'un indicateur particulier ne s'applique pas à votre situation.
- L'utilisation d'indicateurs objectifs pour poser des questions pendant l'évaluation initiale devrait améliorer la qualité de cette dernière ainsi que de la coordination.

 Prévoyez 2 minutes.

☐ Projetez la diapositive : "Normes relatives à l'évaluation initiale dans Sphère".

**Demandez aux participants de trouver, dans leur manuel, la norme relative à l'évaluation initiale et les listes de contrôle pour les secteurs et de les lire seuls.**

 Prévoyez un maximum de 5 minutes.

**Pendant le temps qu'il reste, passez en revue les enseignements de cette session par rapport aux objectifs de l'apprentissage.**

## Session 2 :

### Toile de fond du Domistan

#### Document de travail (2 pages)

Le Domistan est un petit pays au PIB de 100 dollars US par habitant, sans richesse minérale et complètement ignoré par les grandes puissances mondiales. Il borde l'océan et sa capitale est située sur une falaise surplombant un port. Le pays se compose de deux régions géographiques principales :

- la plaine, zone agricole, qui contient des sols fertiles et riches et un grand fleuve débouchant sur un vaste delta ;
- le plateau, 2.000 mètres plus haut, coupé par la frontière, qui remonte à l'époque coloniale, entre le Domistan et Pays Voisin. C'est sur le plateau que se situent les principales villes et le pouvoir économique.

**Deux groupes ethniques distincts composent la population du Domistan (et de Pays Voisin) :**

- **les Petits**, qui sont des agriculteurs ;
- **les Grands**, qui sont des bergers des plateaux qui se sont tournés vers le commerce au cours du siècle dernier.

Il y a 30 ans, un coup d'État dans Pays Voisin a entraîné une guerre civile de faible intensité entre les Petits et les Grands qui ne s'est jamais terminée. Le gouvernement et l'armée de Pays Voisin sont dominés par des Grands, qui luttent contre une armée de résistance de Petits mobile et difficile à atteindre. Le coup d'État a causé bien des morts et a poussé 100.000 Petits à fuir vers le Domistan. Ils se sont éparpillés dans les terres basses du Domistan, devenant ouvriers agricoles et petits cultivateurs.

Les réfugiés du groupe ethnique des Petits constituent l'un des plus anciens dossiers de l'UNHCR et se heurtent à deux défis clés :

- ils n'ont jamais été considérés comme des citoyens du Domistan ;
- ils craignent de rentrer au Pays Voisin, où le gouvernement craint lui aussi un changement des rapports de force s'ils reviennent.

La plus grande partie du monde les a oubliés et ils survivent principalement par leurs propres moyens, tandis que les bailleurs de fonds de l'UNHCR commencent à se lasser de verser des subventions annuelles.

Le Domistan présente lui aussi des problèmes de sécurité intérieure. Lorsque les réfugiés petits sont arrivés, ils étaient accompagnés par des groupes de miliciens et ont donc introduit au Domistan un nombre considérable d'armes légères, dont ils ont vendu une partie pour obtenir de l'argent. Comme le travail agricole est le seul moyen de gagner leur vie, la plupart des groupes de miliciens ne se sont pas dispersés et se sont tournés vers la criminalité.

Cela fait 30 ans que la plaine du Domistan est en proie à l'insécurité. La force de police multiethnique et l'armée nationale (qui se compose principalement de Grands) semblent être en lutte constante contre des bandits, lesquels, selon l'armée, sont des Petits. Les Petits domistans en veulent aux réfugiés de causer de la violence, mais tous les Petits sont unis



face à l'oppression de l'armée nationale. Les déclarations politiques incendiaires et les politiques générales discriminatoires émanant des partis politiques et du gouvernement de l'élite du Domistan rendent la paix difficile. Le résultat est que des groupes terroristes errent dans les campagnes, impliqués dans une lutte continue avec l'armée, revendiquant des motivations politiques pour leurs actions, mais pourvoyant à leurs besoins avec les gains qu'ils tirent du vol et de l'extorsion. Des enclaves de la plaine sont parfois coupées du monde, des mois durant, à cause de l'insécurité et la population supporte le fardeau des souffrances dues à la pénurie alimentaire, alors que l'armée et les rebelles semblent s'enrichir d'année en année.

Comme dans les autres pays en développement, le fossé entre les riches et les pauvres continue de s'accroître. La plus grande partie de la richesse se trouve sur le plateau, où une croissance rapide a entraîné une crise de la dette et la dévaluation consécutive de la monnaie a abouti à l'hyper-inflation.

Cette année, des précipitations d'un volume extraordinaire au niveau de la source montagneuse du fleuve qui traverse le Domistan ont causé des inondations sans précédent et une destruction quasi-totale de la récolte de l'année dans toute la plaine du pays. Un grand nombre de personnes, pour échapper à la famine, ont fui la plaine pour se réfugier à Southtown, sur le plateau.

## Session 2 : Développements récents dans l'intervention au Domistan Document de travail (1 page)

(Ces informations proviennent d'une dépêche diffusée aux quatre coins du monde ).

Southtown compte une population de 100.000 personnes. Lorsque les Petits déplacés sont arrivés, l'autorité municipale de la ville – sous la pression politique exercée par la capitale – les a placés à l'intérieur et autour d'une usine chimique désaffectée située aux abords de la ville.

Les représentants des partis Grand et Petit de la ville ont fait des déclarations percutantes dans la presse locale sur les causes du déplacement de la population et chacun des partis a rejeté la responsabilité sur l'autre.

Les cliniques et hôpitaux locaux sont complètement débordés. Le seul médecin de la ville affirme que la population a doublé et que le nombre de visites à l'hôpital s'est multiplié par dix. Elle a donné des exemples de traumatismes physiques graves – blessures par balle et coups de couteau, passages à tabac et de nombreux cas de viol. En outre, un grand nombre de troubles psychosomatiques ont été observés au sein du groupe des déplacés : maux de tête violents, douleurs internes mystérieuses, troubles du sommeil et pertes de mémoire. Elle a également dit que le nombre de morts dans la ville s'était multiplié par cinq.

Les leaders de la population déplacée affirment que tout le monde est dévalisé par des "bandits" avant d'arriver à Southtown et qu'il ne leur reste littéralement rien qui ait une valeur.

Malgré le danger manifeste que comporte le retour au Pays Voisin, le poste frontalier le plus proche de Southtown a signalé que 100 personnes par jour traversaient la frontière entre le Domistan et le Pays Voisin.

Le reporter de Reuters, en visitant l'usine chimique en voiture, a remarqué que des milliers de personnes campaient dehors dans des abris de carton et de plastique. Il y avait des déchets humains partout et de nombreuses personnes étaient assises, sans énergie aucune, à côté de leur abri. En voyant un étranger en voiture, plusieurs femmes accoururent en lui tendant des nouveau-nés et lui demandant d'emmener les enfants "loin".

Après la publication de la dépêche dans la presse étrangère, plusieurs ONG internationales ont annoncé qu'elles lançaient des campagnes de mobilisation de fonds et envoyaient des équipes au Domistan pour apporter une aide.

Le bureau du président, dans la capitale, à deux doigts de conclure un important nouveau contrat avec le secteur privé, est extrêmement sensible à toute couverture négative dans la presse internationale. Le président met en place un comité de gestion de la catastrophe composé d'une coalition des principaux partis politiques, et son premier acte consiste à ordonner au ministère de l'Intérieur de contrôler la situation. Le ministère convoque alors une réunion dans la capitale avec les principales organisations humanitaires présentes depuis un certain temps dans le pays. On prend la décision de mettre sur pied une **mission d'évaluation rapide** composée de cinq organisations : l'UNHCR, Bailleur de fonds X, F.O.O.D., la Société nationale de la Croix-Rouge/Croissant-Rouge et le groupe local des Sœurs domistanaises.

## Session 2 : Mandat pour l'évaluation initiale rapide de la situation d'urgence

Document de travail (1 page)

### Section 1 : Vue d'ensemble

Décrivez en cinq phrases l'objet de l'évaluation initiale et l'approche à adopter dans la collecte d'informations. Identifiez les sources d'information.

### Section 2 : Questions dynamiques majeures

Énoncez au maximum cinq questions majeures, tant environnementales qu'organisationnelles, qui sont propres à ce contexte d'urgence, y compris celles qui vont vraisemblablement changer. L'évaluation initiale rapide devra présenter un compte rendu sur ces questions et identifier également toutes les autres questions non envisagées, mais essentielles dans cette crise. L'objet en est de fournir des informations de référence sur le contexte.

(Référez-vous à la toile de fond de l'étude de cas du Domistan et aux événements récents.)

### Section 3 : Liste de contrôle des informations à recueillir

Proposez une liste de contrôle de questions à poser par l'équipe chargée de l'évaluation initiale rapide pour guider sa collecte d'informations. L'objet de cette liste de contrôle est de veiller à ce que l'équipe n'oublie pas certaines questions techniques ou méthodologiques lorsqu'elle entreprendra l'évaluation initiale dans un secteur. Elle permet aussi de s'assurer que l'évaluation initiale est entreprise par rapport à un point de référence impartial et qu'elle forme la base de référence pour le suivi de l'impact futur. Cette liste de contrôle doit être de longueur raisonnable (environ 10 éléments) et aller de la priorité la plus haute à la plus faible.

## Session 2 : Profil organisationnel 1 : ONG internationale – F.O.O.D. Document de travail (1 page)

### Sécurité alimentaire et aide alimentaire

L'énoncé de mission de F.O.O.D. pour ses programmes au Domistan englobe la promotion de la sécurité alimentaire et économique pour tous les habitants du pays, quel que soit leur groupe ethnique.

F.O.O.D. est une ONG internationale multisectorielle confédérée, de grande envergure et bien établie. Elle travaille depuis de nombreuses années dans le secteur de la sécurité alimentaire au Domistan et elle s'enorgueillit de former des partenariats aux niveaux international et local.

Au Domistan elle est le principal partenaire de mise en œuvre du PAM et les deux organisations ont un protocole d'accord (MOU – *Memorandum of Understanding*) de longue date. Le PAM a une petite présence au Domistan, qui tourne autour de la représentation et de la logistique. Le MOU entre les deux organisations stipule que la responsabilité des produits alimentaires passe du PAM à l'ONG au départ du principal entrepôt du PAM dans le port de la capitale.

L'ONG a souvent mis en œuvre des activités de type "vivres en échange de travail" au fil des ans afin de promouvoir la sécurité alimentaire au travers d'initiatives comme des banques de céréales pour les familles et la diversification des cultures, bien que la denrée de base soit le riz blanc, à faible teneur en nutriments.

Parmi les questions organisationnelles on peut citer la pression croissante émanant du siège social pour que les coûts administratifs soient récupérés au niveau local. Il y a un conflit dans l'air au sein de la confédération internationale entre les différentes sections de F.O.O.D. International, chacune souhaitant un profil organisationnel accru pour ses objectifs de mobilisation de fonds au niveau national.

Une certaine tension se fait sentir avec le PAM parce que ce dernier a calculé des tarifs de transport, d'entreposage et de manutention internes qui sont insuffisants par rapport aux prix exorbitants que les transporteurs locaux exigent pour travailler dans des zones dangereuses. Le PAM a aussi laissé entendre qu'il veut une visibilité accrue pour ses contributions au Domistan. Le renouvellement du personnel au sein de F.O.O.D. a entraîné une comptabilité médiocre et il règne une certaine confusion quant aux pertes de marchandises et aux paiements versés aux fournisseurs de services de transport et d'entreposage.

---

### Tâche :

- Complétez le "Mandat pour l'évaluation initiale rapide de la situation d'urgence" à Southtown pour votre secteur.
- Identifiez les sources potentielles d'information pour votre équipe d'évaluation initiale.

## Session 2 :

### Profil organisationnel 2 : l'UNHCR

#### Document de travail (1 page)

#### **Abris, établissement et articles non alimentaires**

Le mandat de l'UNHCR concernant la population récemment déplacée est de continuer à protéger ceux au sein de cette population qui sont des réfugiés et à fournir des abris et des vêtements adéquats ainsi que d'autres services permettant à la population déplacée dans son ensemble de vivre dans la dignité.

Au Domistan, l'UNHCR est aux prises avec la question de la protection depuis des années. Les Petits de Pays Voisin ont bénéficié du statut automatique de réfugiés grâce aux bonnes compétences de négociation du représentant de l'époque. Tous ont des cartes d'identité temporaires. La question de la sécurité et la réaction souvent répressive de l'armée ont fait que les responsables qui se sont succédé au sein de la branche Protection du HCR ont dispensé une formation et une éducation continues sur les droits des réfugiés.

Frustré par le faible intérêt manifesté par ses bailleurs de fonds au Domistan, l'UNHCR concentre ses activités principalement sur des projets de régénération économique afin d'aider les réfugiés petits à arriver à un niveau d'autosuffisance leur permettant d'être indépendants de l'assistance extérieure. Il maintiendra une présence au Domistan jusqu'à ce que les réfugiés soient rentrés chez eux et dispose de réserves de kits d'abris et de rapatriement dans la capitale, en attendant un programme de rapatriement.

L'UNHCR, dans le cadre de la mise en œuvre de ses activités d'assistance, travaille principalement avec une ONG internationale visant le développement à long terme et apportant une assistance technique de qualité. Cette ONG a détaché des experts techniques en abris à l'UNHCR.

#### **Parmi les questions organisationnelles on peut citer :**

- le conflit continu avec le gouvernement en ce qui concerne le traitement des réfugiés dans la plaine ;
- les demandes émanant de l'ONG internationale concernant le recouvrement des frais de son assistance technique ;
- l'arrivée récente d'un nouveau représentant.

---

#### **Tâche :**

- Complétez le "Mandat pour l'évaluation initiale rapide de la situation d'urgence" à Southtown pour votre secteur.
- Identifiez les sources potentielles d'information pour votre équipe d'évaluation initiale.

## Session 2 :

### Profil organisationnel 3 : La Société nationale de la Croix-Rouge/du Croissant-Rouge et le CICR

#### Document de travail (1 page)

#### Services de santé

Leur mandat pour la situation d'urgence de Southtown est de fournir des services de soins curatifs suffisants pour permettre à la population de vivre dans la dignité.

La Société nationale de la CR/du CR travaille principalement dans le secteur de la santé depuis plusieurs années, ce aux quatre coins du pays, en assurant des dispensaires et autres services de santé publique pour les réfugiés et leurs hôtes. Elle dispose d'un large réseau de volontaires provenant du plateau et de la plaine, ce qui, selon elle, prouve que la majorité des habitants du Domistan sont des modérés pacifiques, disposés à aider leurs concitoyens indépendamment de leur identité ethnique.

Du fait de la guerre civile, le CICR a une présence importante dans le Pays Voisin et une bonne infrastructure de soutien au Domistan. Il soutient la Société nationale de la CR/du CR depuis de nombreuses années. Le CICR travaille également au Domistan et cherche à protéger les civils qui sont pris dans les combats entre les rebelles et l'armée et qui sont souvent coupés des marchés pendant des périodes de plusieurs mois.

Bien que la Société nationale de la Croix-Rouge/du Croissant-Rouge travaille en très étroite collaboration avec le ministère de la Santé du gouvernement national, elle ne reçoit aucun financement de ce dernier, ce qui constitue un problème d'ordre organisationnel. Elle dispose d'un grand nombre de volontaires sur ses fichiers officiels, mais certains membres – principalement des médecins et des membres du personnel médical qualifié – se plaignent que ces listes sont très anciennes et que les noms qui y figurent ne représentent plus les personnes souhaitant collaborer à quelque titre que ce soit. Cependant, les campagnes récentes en vue de recruter des membres dans les villes plus importantes ont été prometteuses et on estime que la Société connaît une croissance depuis deux ans.

---

#### Tâche :

- Complétez le "Mandat pour l'évaluation initiale rapide de la situation d'urgence" à Southtown pour votre secteur.
- Identifiez les sources potentielles d'information pour votre équipe d'évaluation initiale.

## Session 2 :

### Profil organisationnel 4 : les Sœurs domistanaises

#### Document de travail (1 page)

#### Approvisionnement en eau et assainissement

Leur mandat pour la situation d'urgence de Southtown est de fournir des services adéquats d'approvisionnement en eau et d'assainissement pour permettre à la population de vivre dans la dignité.

Lancée au départ comme le volet caritatif d'un ordre religieux, les Sœurs domistanaises sont une ONG locale qui apporte des secours aux victimes de conflits et de calamités dans le pays. Ce groupe, qui travaille dans tout domaine sectoriel dans lequel il y a des besoins, met fortement l'accent sur la charité et opère avec courage dans les zones instables et dangereuses de la plaine du Domistan. Il administre souvent des soupes populaires et a acquis, au travers des circonstances, une bonne capacité technique dans la réhabilitation des systèmes d'eau. Récemment, il s'est joint à une alliance internationale d'ONG et a formé un partenariat spécial avec l'une d'entre elles. Cette ONG internationale a détaché des experts en eau aux Sœurs domistanaises pour développer les capacités dans ce secteur.

Récemment, la fondatrice charismatique et énergique a pris sa retraite, laissant un vide dans une organisation habituée à être complètement contrôlée et dirigée par une personne. Une nouvelle directrice a été désignée qui, malgré le fait qu'elle ait de bonnes idées concernant les partenariats, n'a pas encore réussi à mettre en place un système robuste de gestion. Les experts internationaux en matière d'eau apportent des connaissances techniques très nécessaires, mais expriment leur mécontentement face à la culture de gestion médiocre de l'organisation.

---

#### Tâche :

- Complétez le "Mandat pour l'évaluation initiale rapide de la situation d'urgence" à Southtown pour votre secteur.
- Identifiez les sources potentielles d'information pour votre équipe d'évaluation initiale.

## Session 2 :

### Profil organisationnel 5 : Bailleur de fonds X

#### Document de travail (1 page)

#### Sécurité alimentaire et nutrition

Le mandat pour la situation d'urgence de Southtown est d'entreprendre des travaux collectifs avec l'unité du ministère de la Santé chargée de la nourriture et de la nutrition afin de :

- déterminer le statut nutritionnel de la population ;
- intervenir lorsque c'est nécessaire pour permettre à la population de vivre dans la dignité.

Connu comme un "pouvoir intermédiaire" dans les cercles internationaux, Bailleur de fonds X est soumis à une pression publique et politique croissante dans son pays. Un passage à droite du paysage politique a fait que le grand public et des médias cyniques exigent des résultats clairs du budget d'aide étrangère modeste du pays (et en demandent simultanément la réduction !). Comme le Domistan est l'un des principaux récipiendaires de fonds du Bailleur X, celui-ci tente d'adopter un style de plus en plus opérationnel, avec comme ordre du jour double de contribuer et de démontrer avec des images plaisant aux médias les résultats de son travail. Au Domistan il vient de créer une unité de suivi nutritionnel.

Le Bailleur X a formé un projet conjoint de sécurité alimentaire et de nutrition avec le ministère de la Santé. Le représentant humanitaire local de Bailleur X cherche à utiliser l'unité opérationnelle de nutrition pour jouer principalement un rôle de développement des capacités par rapport au ministère de la Santé.

Une question organisationnelle qui se pose est que des membres du puissant lobby des Amis du Domistan au sein du Bailleur X insistent pour qu'il dépense plus pour soulager la souffrance au Domistan. L'administration actuelle est disposée à poursuivre des activités plus directes dans le pays, mais insiste pour qu'il y ait un degré élevé de suivi et de contrôle de tous les fonds utilisés car elle souhaite éviter les accusations de mauvais emploi de l'argent des contribuables. Bien que les responsables de programme de Bailleur X approuvent toutes les dépenses de programme, les membres du personnel de l'équipe nutritionnelle récemment désignée sont tous de jeunes experts techniques sans aucune expérience du service gouvernemental ou étranger.

---

#### Tâche :

- Complétez le "Mandat pour l'évaluation initiale rapide de la situation d'urgence" à Southtown pour votre secteur.
- Identifiez les sources potentielles d'information pour votre équipe d'évaluation initiale.



## Module 3

### Session 3 : Sphère et l'analyse

#### Vue d'ensemble

#### Objectifs de l'apprentissage

À la fin de cette session les participants seront capables de :

- définir l'objet de l'analyse et sa place dans le cycle itératif du projet ;
- démontrer comment utiliser le manuel de Sphère dans l'analyse des problèmes ;
- définir comment le manuel de Sphère peut améliorer la qualité de l'analyse ;
- identifier des techniques et des outils pratiques qui peuvent être utilisés conjointement avec les normes minimales de Sphère et les indicateurs clés aux fins de l'analyse.

#### Principaux messages

- Les normes minimales et les indicateurs clés (tant qualitatifs que quantitatifs) de Sphère peuvent être employés comme des outils analytiques.
- Pour les indicateurs quantitatifs, des informations mesurables sont comparées à un point de référence (observation). Ceci doit être combiné avec une analyse qualitative pour déterminer les raisons sous-jacentes de la situation observée.
- Des informations d'évaluation initiale médiocres entraîneront une analyse médiocre, quels que soient les indicateurs que vous utiliserez.

#### Durée

⌚ Environ **180** minutes. Ceci permet une discussion approfondie au sein des équipes ainsi qu'un retour d'information détaillé sur certains des indicateurs techniques du manuel.

⌚ Autre possibilité : **90** minutes si le groupe a de l'expérience. Pour que la session soit plus courte, réduisez la durée du travail en équipes et celle de la discussion de retour d'information.

Méthode Présentation/conférence / Travail en équipes / Discussion en plénière

Ressources nécessaires      Ordinateur portable / projecteur de données / écran / tableau de conférence et feutres / le manuel de Sphère

Support visuel      Diapositives PowerPoint

#### Préparation

Photocopiez les documents de travail pour les distribuer à tous les participants. Préparez-vous à utiliser les supports visuels de la manière décrite dans la Première partie : Guide du formateur.

Document de travail : **“Résultats de l'évaluation initiale rapide par l'équipe multisectorielle tels que présentés au ministère de l'Intérieur du Domistan”** pour chaque participant.

Document de travail : **“Feuille des réponses - Matrice pour l'analyse”** pour chaque participant.

## Session 3 : Sphère et l'analyse

Durée	Activité
15	1 : Introduction
75	2 : Étude de cas
60	3 : Retour d'information sur l'étude de cas et discussion
20	4 : Conclusion
10	5 : Bilan
180	DURÉE TOTALE

**Vous trouverez des copies de toutes les diapositives de ce module dans la section PowerPoint située à la fin de la Première partie : Guide du formateur.**

### Activité 1 : Introduction

15 min.

- ☐ Projetez la diapositive : “Module 3 - Session 3 : Comment utiliser Sphère dans l'analyse”.


**Laissez cette diapositive sur l'écran pendant que les participants arrivent et s'installent pour la session**

- ☐ Projetez la diapositive : “Objectifs de l'apprentissage”

**Expliquez les objectifs de la session :**

- définir l'objet de l'analyse et sa place dans le cycle itératif du projet ;
- démontrer comment utiliser le manuel de Sphère dans l'analyse des problèmes ;
- définir comment le manuel de Sphère peut améliorer la qualité de l'analyse ;
- identifier des techniques et des outils pratiques d'analyse qui peuvent être utilisés conjointement avec le manuel de Sphère.

- ☐ Projetez de nouveau la diapositive : “Cycle du projet” et indiquez où se situe l'analyse du programme dans le cycle du projet.

 Prévoyez 2 minutes.

**Expliquez que :**

- les indicateurs clés peuvent être utilisés comme un outil analytique.

**Dessinez un thermomètre sur un tableau de conférence.**

**Demandez au groupe :**

- “Qu'est-ce que la fièvre ?”

**Si le groupe ne l'a pas mentionné, expliquez que :**

- la fièvre est un indicateur de maladie.

**Tracez une ligne rouge sur le thermomètre pour indiquer la température du corps.**

**Expliquez que :**

- les thermomètres ont des outils analytiques incorporés qui indiquent où se situe la température du corps.

**Demandez :**

- “Qu’est-ce que l’analyse ?”
- Recueillez quelques idées du groupe, que vous noterez éventuellement sur le tableau de conférence.

**Si le groupe ne l’a pas mentionné, expliquez que :**

- l’analyse englobe l’action qui consiste à comparer un état observé à un point de référence connu ou convenu.

**Demandez :**


- “Une fois que vous savez qu’il y a fièvre, vous savez que la personne est malade, mais disposez-vous de suffisamment d’informations pour qu’un docteur puisse prescrire un traitement ?”

**Si le groupe ne l’a pas mentionné, expliquez que :**

- non, parce que vous avez besoin de comprendre le contexte de la fièvre – est-elle causée par une infection, le paludisme, etc. ?

**Expliquez que :**

- le manuel de Sphère sert d’outil analytique ;
- cependant, il doit être combiné à une analyse qualitative pour déterminer les raisons sous-jacentes de la situation observée.

 Prévoyez 5 minutes.


☐ Projetez la diapositive : “Quelques angles d’analyse”

**Expliquez que les questions suivantes figurent parmi celles dont nous devons tenir compte dans notre analyse :**

- analyse des lacunes dans les ressources disponibles – à quel niveau a-t-on le plus besoin d’aide ?
- analyse sociale, politique et économique ;
- analyse de l’utilisation et du contrôle des ressources ;
- identification des profils démographiques – quelle est la composition de la population ?
- analyse technique et sectorielle ;
- capacités et vulnérabilité – quelle est la vulnérabilité de la communauté face à la catastrophe et quelles sont les capacités dont elle peut se servir pour y faire face ?

**Expliquez que :**

- les “angles” analytiques comme ceux-là nous aident à organiser les informations de l’évaluation initiale pour nous permettre de comprendre le contexte ;
- ils nous aident à obtenir un tableau plus complet.

 Prévoyez 2 minutes.

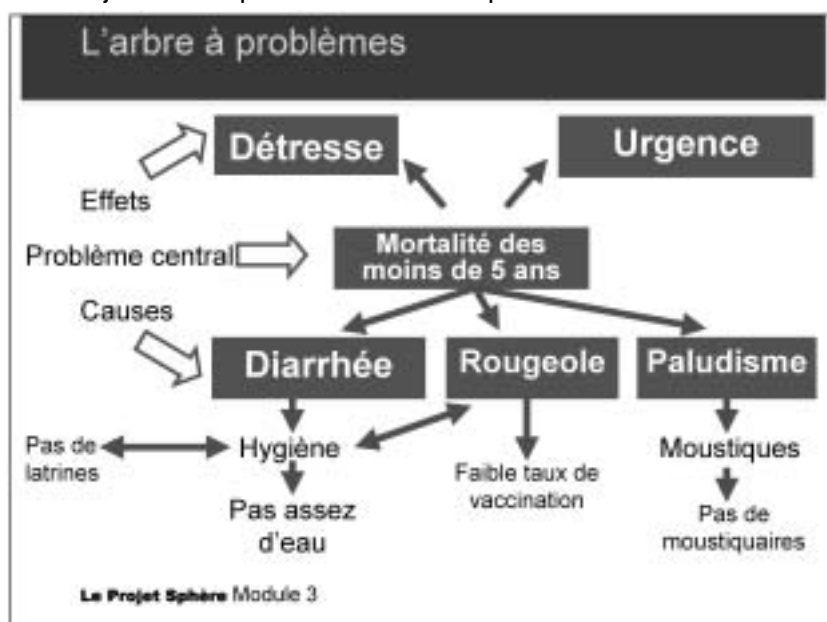
☐ Projetez la diapositive : “Analyse des capacités et de la vulnérabilité”

**Expliquez que :**

- les outils analytiques nous aident à **organiser les informations de l'évaluation initiale** pour nous permettre de comprendre le contexte en l'examinant sous des angles différents ;
- ceci est un exemple d'outil qui nous aide à prendre en compte deux aspects d'une communauté ;
- comme nous l'avons vu, une situation peut être analysée en fonction des capacités et de la vulnérabilité d'une communauté ;
- l'analyse des capacités et de la vulnérabilité est un outil qui nous aide à réfléchir à ces facteurs en les plaçant dans des catégories importantes ;
- par exemple, elle se concentre non seulement sur le bien-être physique de la personne, mais aussi sur son attitude et sa motivation, et sur les questions relatives à sa société dans son ensemble.

⌚ Prévoyez 2 minutes.

☐ Projetez la diapositive : "L'arbre à problèmes"



**Expliquez que :**

- ceci est un exemple d'un outil analytique simple appelé arbre à problèmes ;
- il nous aide à analyser la relation de cause à effet d'un certain nombre de facteurs dans une situation complexe.

**Au besoin, décrivez comment dessiner un arbre à problèmes.**


**Pour ce faire, entraînez-vous en utilisant les éléments de la diapositive.**

**Cette diapositive se développe pas à pas, dans cet ordre :**

- le problème central, la mortalité des moins de 5 ans ;
- les causes ;
- les effets.

**Expliquez que :**

- il y a plusieurs indicateurs qualitatifs dans le manuel de Sphère qui aident les travailleurs humanitaires à analyser différents domaines : sociaux, démographiques, politiques, économiques, techniques, ainsi que l'utilisation et le contrôle des ressources.

 Prévoyez 4 minutes.

---

## Activité 2 : Étude de cas

### 60-90 min.

☐ Projetez la diapositive : “Carte du Domistan”.

**Demandez aux participants de travailler dans les mêmes équipes que pour l'exercice portant sur le mandat de la session 2.**

**Expliquez que :**

- nous allons continuer l'étude de cas du Domistan ;
- la mission d'évaluation initiale est de retour et a recueilli des informations qui ont été résumées dans cette matrice de résultats.

**Distribuez à chaque participant le document de travail : “Résultats de l'évaluation initiale rapide par l'équipe multisectorielle tels que présentés au ministère de l'Intérieur du Domistan”.**

**Demandez-leur de :**

- lire tout le document ;
- s'assurer qu'ils comprennent bien la mission de l'équipe figurant en haut de la matrice.

**Passez en revue les trois étapes de l'exercice :**

- 1 – Convenez d'au moins cinq rangées prioritaires pour votre secteur.
- 2 – Effectuez un diagnostic de ces rangées (c'est-à-dire chaque rangée se situe-t-elle au-dessus ou au-dessous du point de référence défini dans le manuel de Sphère ?)
- 3 – Choisissez un problème central et dessinez un arbre à problèmes en y représentant le plus grand nombre possible d'aspects du contexte.

**Demandez si des éclaircissements sont nécessaires.**

À l'aide d'un tableau de conférence démontrez un exemple de la manière de déterminer les chiffres relatifs à la population à partir des deux rangées fournies dans la matrice comme outil analytique.

**Expliquez que :**

- il est essentiel de déterminer les chiffres de la population ;
- les chiffres relatifs à la population dans les situations d'urgence sont souvent peu fiables, controversés et contestés ;
- par exemple, les agences humanitaires peuvent parfois être accusées d'exagérer les chiffres pour renforcer leurs arguments en faveur de l'octroi de ressources accrues ;

- par exemple, les gouvernements peuvent parfois être accusés d'abaisser les chiffres relatifs à la population pour des raisons politiques, comme minimiser la gravité de la situation d'urgence ;
- étant donné le fait que la situation d'urgence change rapidement, il est difficile de recueillir des données fiables sur les mouvements de la population ;
- par conséquent, il est souvent plus logique de prendre une moyenne tirée des meilleurs chiffres démographiques dont on dispose et de supposer qu'il sera possible d'être plus exact à l'avenir.

**Utilisez un tableau de conférence pour démontrer la manière de déterminer le TMB pour Southtown.**

**Demandez ce qu'est le TMB.**

**Expliquez que :**

- on parle de mortalité excessive lorsque, dans une situation d'urgence, le taux de mortalité brute (TMB) dépasse le taux de mortalité actuel de la population environnante ;
- en règle générale, une mortalité excessive, et par conséquent une situation d'urgence, est indiquée par une mort pour 10.000 personnes par jour.

**Faites les calculs sur un tableau de conférence en utilisant les conseils du groupe.**

Les notes ci-dessous vous seront peut-être utiles.

---

### **Calcul des taux de mortalité brute**

**Tirez les données du document de travail : "Résultats de l'évaluation initiale rapide".**

Calculez le total des décès pour un nombre donné de jours.

Déjà calculé comme 75 par jour.

**Divisez le total par le nombre de jours sur lequel les données ont été recueillies – ceci donne le nombre moyen de décès par jours.**

Il y a 75 décès par jour.

**Divisez ce chiffre par le nombre de membres de la population affectée.**

On estime que la population affectée est de 150 000 personnes.

Ceci se base sur la population de la ville avant l'afflux : 100 000 plus 50 000 nouveaux venus.

La moyenne des deux estimations de nouveaux venus est de :

(20 000 + 80 000) divisé par deux.

75 divisé par 150 000 = 0,0005

Multipliez par 10 000 pour obtenir le taux de mortalité brute journalier.

TMB = 5 décès pour 10 000 personnes par jour.

**Il s'agit donc d'une situation d'urgence (plus d'un décès pour 10 000 personnes par jour).**

**Donnez du temps aux équipes pour qu'elles effectuent la tâche de diagnostic/arbre à problèmes :**

**60-90 minutes selon l'expérience du groupe.**

**Demandez aux équipes de :**

sélectionner un facilitateur, un rédacteur et un présentateur pour faire part de leurs conclusions au groupe.

---

## Activité 3 : Retour d'information et discussion sur l'étude de cas

60 min.

**Demandez à chaque équipe d'effectuer une brève présentation de son diagnostic de l'étude de cas, y compris :**

- ses rangées prioritaires ;
- un diagnostic de ces rangées ;
- un arbre à problèmes.

**Rappelez à chaque équipe que sa présentation ne doit pas dépasser cinq minutes.**

**Encouragez les autres équipes à poser des questions ou à faire des commentaires après chaque présentation.**

**Dirigez de brèves discussions, lorsque c'est approprié, sur des indicateurs techniques spécifiques du manuel de Sphère.**

**Ceci doit être l'occasion pour les participants de se faire une idée du degré de sophistication des informations techniques disponibles dans le manuel.**

**Utilisez le document de travail "Feuille des réponses - Matrice pour l'analyse" pour faciliter la discussion, mais ne le distribuez qu'à l'issue des présentations.**

⌚ Prévoyez 5 minutes pour la présentation de chaque équipe, puis 5 minutes de discussion.

⌚ Prévoyez un total de 50 minutes pour toutes les présentations sur l'étude de cas.

**Une fois que la dernière équipe a fini, distribuez le document de travail "Feuille des réponses - Matrice pour l'analyse" à tous les participants.**

⌚ Prévoyez quelques minutes pour que les participants puissent lire la feuille des réponses et consulter le manuel pour les références. C'est là une occasion très riche pour les participants à l'atelier de comprendre l'analyse et d'identifier ce qui est disponible dans le manuel.

---

## Activité 4 : Conclusion

20 min.

**Rassemblez le groupe.**

**Dirigez une discussion en plénière sur l'utilité du manuel de Sphère dans l'analyse des problèmes.**

**Les questions suivantes vous seront peut-être utiles :**

- Quelles informations primaires sont nécessaires pour vérifier que les normes sont satisfaites ? (population et données démographiques)
- Sur les cinq rangées, combien ont été sélectionnées par une autre équipe ?
- Certaines rangées ont-elles été sélectionnées en tant que rangées prioritaires par toutes les équipes ? Lesquelles ?
- Quels sont les secteurs qui comportent des indicateurs quantitatifs plus précis ?
- Quels sont ceux qui donnent des indicateurs plus qualitatifs ? Pourquoi ?
- Est-il vraisemblable dans une situation d'urgence que diverses parties prenantes aient des données d'évaluation différentes ? Ceci peut-il être dû à la partialité ? Comment ?
- Quelles sont les techniques d'analyse qui peuvent être utilisées pour clarifier les informations lorsque diverses évaluations donnent des données/résultats différents ?
- Quelle analyse sur des informations sectorielles spécifiques peut-elle être déduite des informations sur d'autres domaines sectoriels ?
- Le manuel a-t-il été utile dans l'analyse des données de l'évaluation initiale ?

---

## Activité 5 : Bilan

10 min.

**Pendant le temps qu'il reste, expliquez les points suivants en guise de conclusion :**

- La sélection des problèmes centraux, par exemple lors de l'utilisation de l'analyse au moyen de l'arbre à problèmes, est généralement fonction des mandats ou intérêts organisationnels.
- Il s'agit d'une partialité explicite, qui est une utilisation naturelle et réaliste de ressources rares pour l'analyse. La coordination permet aux agences humanitaires de veiller à ce qu'il n'y ait pas de lacunes au niveau de la prestation pour aborder le problème.
- Les normes minimales et les indicateurs clés de Sphère aident à analyser la gravité des problèmes.
- Des informations médiocres de l'évaluation initiale aboutiront à une analyse médiocre, quels que soient les points de référence et les indicateurs utilisés.

**Faites un bref bilan de la session par rapport aux objectifs de l'apprentissage et discutez des principaux messages.**



## Session 3 :

### Résultats de l'évaluation initiale rapide par l'équipe multisectorielle tels que présentés au ministère de l'Intérieur

Document de travail (4 pages)

#### Tâche du groupe

- Lisez les résultats de l'évaluation initiale et choisissez 5 (ou plus) rangées prioritaires pour votre secteur à partir de la matrice. Justifiez le consensus de votre groupe sur ce choix.
- Conduisez une analyse de ces 5 rangées.
- Représentez le problème central du secteur de votre groupe sous la forme d'un arbre à problèmes.

Type d'information	Aspects qualitatifs	Aspects quantitatifs	Source
<b>Population</b>	Les adultes et les enfants semblent en bonne santé, les nouveaux venus ont tous le statut de réfugiés.	Le nombre des nouveaux venus est d'environ 20 000. La population de la ville était de 100 000 personnes avant l'afflux, la taille moyenne des familles dans la ville était de 4 personnes, celle des familles déplacées de 7.	Municipalité de Southtown
<b>Population</b>	Un mélange de personnes ayant le statut de réfugiés et de Petits déplacés sont arrivés.	Le nombre total des nouveaux venus est estimé à 80 000.	Leaders des IPD (Internally Displaced People - personnes déplacées à l'intérieur de leur pays)
<b>Mouvement</b>	Les nouveaux venus sont épuisés, souffrent de malnutrition, certains sont blessés, tous sont démunis et il y a de nombreux cas de femmes violées.	Les personnes récemment déplacées ne cessent d'arriver, à raison de 1 000 par semaine. Il y en a environ 10 qui partent en direction de la frontière tous les jours.	Reuters
<b>Décès</b>	Quelques décès d'enfants signalés dus à la rougeole/la diarrhée/le paludisme. Quelques décès dus à des blessures traumatiques.	Avant l'arrivée des personnes déplacées, la morgue de Southtown recevait 450 personnes par mois. Il y a à présent 75 morts par jour.	Morgue municipale
<b>Maladies</b>	Flambée de rougeole signalée le mois dernier. IVRI (infections des voies respiratoires inférieures). Paludisme très présent.	50% de tous les problèmes médicaux signalés sont liés à la diarrhée.	Croissant-Rouge / Croix-Rouge
<b>Eau</b>	La source actuelle d'eau est une combinaison d'une petite rivière locale et de puits peu profonds. La source de la rivière n'est pas contrôlée et la rivière elle-même provient d'une vallée très peuplée du Pays Voisin. Les puits peu profonds sont en bon état et protégés par un radier de béton et une pompe manuelle. Il y a toujours de longues queues aux	On estime qu'il y a 30 000 litres d'eau par jour disponibles aux pompes manuelles.  La source de la rivière fournit 500 mètres cubes potentiels d'eau par heure ; la consommation réelle de cette source n'a pas été mesurée.	Organisation des Sœurs domistanaïses

	emplacements de ces dernières, qui se situent à 1 km du site.		
<b>Assainissement</b>	La plupart des IDP vivent dans un nouveau bidonville qu'elles ont construit elles-mêmes à partir de plastique, de carton et de débris de matériaux de construction. Il y a dans de nombreuses latrines publiques une odeur pestilentielle ; il n'y a pas de toilettes séparées pour les femmes et les hommes.	650 latrines à fosse publiques ont été construites. Il y a un planning pour le nettoyage volontaire des latrines.	Chef d'équipe de l'assainissement des IDP
<b>Assainissement</b>	Ordures dans plusieurs endroits du site. Les marchés du camp ont quelques barres de savon, vendues à un prix équivalent à une semaine de cartes de rationnement.	Une fosse à ordures se trouve au bout du site, les ordures sont brûlées tous les jours. Aucune moustiquaire visible dans les abris ou dans l'usine. Aucun programme de lutte antivectorielle visible.	Inspection visuelle
<b>Zone du site</b>	Le site a l'air très surpeuplé. De petites allées serpentent entre des petits abris de fortune. Il y a de grandes étendues d'eau stagnante dans le camp et aux alentours, en particulier près des robinets et des endroits réservés au lavage et à la toilette.	Le gouvernement a fourni un parc de développement industriel désaffecté mesurant 2 km de long sur 1,5 km de large. Un grand bâtiment abandonné qui était une usine d'engrais se trouve au milieu et sert d'abri collectif, avec les abris construits par les réfugiés qui l'entourent. Environ la moitié du terrain non construit est inutilisable à cause de la zone basse marécageuse.	Ministère de l'Intérieur et photo aérienne
<b>Abri collectif</b>	L'usine d'engrais abandonnée est une structure métallique non isolée, les murs et le toit se composent de panneaux d'acier galvanisé. Il reste quelques barils de produits chimiques non identifiés sur le site.	Il y a environ 8 000 personnes s'abritant dans ce bâtiment, dont la superficie brute au sol est de 6 200 mètres carrés.	Plans des architectes se trouvant au ministère des Travaux publics
<b>Abris construits par les réfugiés</b>	La plupart des abris ont été construits par les réfugiés eux-mêmes, qui ont employé des bâches en plastique pour assurer une protection supplémentaire sur le toit.	L'analyse d'une photographie aérienne révèle la présence d'environ 5 000 abris, dont chacun a une superficie d'environ 16 mètres carrés.	Photo aérienne vérifiée par corrélation sur le site avec des zones échantillons
<b>Nutrition</b>	Il y a des gens dans la rue à la recherche de nourriture.	Les données démographiques suggèrent une prévalence de la malnutrition avant l'afflux (<2 indices Z WHZ) : 12,6%. De simples exercices de dépistage (utilisant le MUAC, ou périmètre brachial) suggèrent que parmi les enfants de moins de 5 ans il y a une prévalence de malnutrition globale de 20%.	Ministère de la Santé
<b>Nutrition</b>	La population déplacée affirme que, pendant des périodes de plusieurs mois, elle est coupée du monde à cause de l'insécurité et n'est pas en mesure d'acheter de	La pellagre est évidente dans l'ensemble de la population du camp.	Ministère de la Santé

	la nourriture dans les marchés.		
<b>Nourriture</b>	Les IDP ont réussi à faire entrer des vivres à Southtown, principalement des grains de blé et de haricots en très petites quantités, qui seront, selon les prévisions, complètement épuisés d'ici une semaine. Les Sœurs domistanaïses fournissent du pain et de la soupe de pommes de terre.	Dans le cadre d'une enquête effectuée en faisant du porte-à-porte parmi 100 familles, on a posé des questions sur les réserves de nourriture et l'accès à la nourriture fournie par d'autres. 45% des familles avaient des réserves suffisantes pour moins de quatre jours et 55% n'en avaient pas du tout. Toutes les familles avaient accès à au moins un repas par personne et par jour, grâce aux distributions de soupe.	Enquête de la FICR sur la vulnérabilité
<b>Distribution d'aliments</b>	La denrée de base traditionnelle des Petits est le millet.	De la nourriture a été distribuée qui au départ était destinée à des programmes de type "vivres en échange de travail". Environ 20 000 rations mensuelles (représentant 1 800 kcal. par personne et par jour) ont été remises aux leaders des IDP et le panier alimentaire se compose de riz blanc, de sucre et d'huile.	Ministère des Travaux publics
<b>Sécurité alimentaire</b>	"Les aliments distribués empoisonneront peu à peu les Petits", affirment les leaders des IDP. Bien que les IDP puissent compléter leur ration avec des aliments achetés en ville, la plus grande partie de leurs biens ont été volés par des bandits alors qu'ils se dirigeaient vers Southtown. Dans la plaine, ils disposent de millet, de poisson et de grandes quantités de légumes.	Le peu de biens qu'ils ont, y compris les cartes de rationnement et les aliments secs, leur permettent d'acheter la moitié de ce qu'ils auraient pu acheter l'an dernier, à cause de l'énorme augmentation des prix.	Leaders des IDP
<b>Système de contrôle de la filière d'approvisionnement en nourriture (food pipeline)</b>	Les livraisons provenant du port ont cessé parce que l'important renouvellement du personnel au sein de F.O.O.D. a contribué à une perte dans les comptes relatifs à la nourriture. Les vérificateurs des comptes ont bloqué tous les paiements et les transporteurs refusent d'en transporter davantage avant d'être payés.	Le PAM signale qu'un bateau de 30 000 tonnes arrivera dans 6 semaines, avec une cargaison complète de millet, de haricots, d'huile, de sel et de sucre. Le représentant a de l'argent disponible pour les achats locaux. Aucun aliment composé ne figure dans les stocks présents dans le pays.	PAM et F.O.O.D. International
<b>Préparation des aliments</b>	Traditionnellement les Petits cuisinent avec des fourneaux en fer recouverts d'argile, mais dans le camp ils allument des feux.	Le bois de chauffe est ramassé à la main dans les montagnes à l'extérieur de la ville, à 4 heures à pied pour chaque famille.	Enquête du CICR sur la vulnérabilité
<b>Vêtements</b>	Les personnes dans la rue ont l'air correctement vêtues.	Durant l'enquête porte-à-porte on a constaté que 80% des enfants de moins de 8 ans ont une tenue vestimentaire complète, mais pas de vêtements d'hiver adéquats ni de chaussures.	Enquête du CICR sur la vulnérabilité
<b>Soins médicaux</b>	Une ONG médicale internationale a lancé une campagne de vaccination	L'ONG estime qu'elle a atteint un taux de couverture de 75% de tous les enfants de moins de 10 ans.	Rapport de l'ONG sur Reliefweb et

	contre la rougeole. Elle vaccine tous les enfants de moins de 10 ans qui se présentent à leur dispensaire accompagnés d'un parent qui demande le vaccin.		aux bailleurs de fonds
<b>Soins médicaux</b>	Le grand nombre de blessures traumatiques dépasse la capacité des dispensaires de la ville et du personnel médical.	Il y a un dispensaire à l'orée du site affecté aux personnes déplacées, avec une équipe de 5 infirmiers travaillant à tour de rôle. Un hôpital en ville. La plupart des stocks médicaux se vident cinq fois plus vite qu'en temps normal, des antibiotiques de substitution inconnus ont été fournis par une ONG médicale internationale.	Ministère de la Santé
<b>Capacité</b>	Des cultivateurs minoritaires déplacés sont avec leur famille immédiate, leurs compétences sont liées à l'agriculture et au travail manuel, au travail de construction léger et au travail à la journée. Certaines des IDP ont des compétences professionnelles (éducation universitaire).	Nombre des IDP minoritaires ont été embauchées pour administrer des programmes de services locaux (creuser des latrines, distribuer du pain et de la soupe) en échange de quoi elles recevront des vivres.	Sœurs domistanaises, entretiens avec les IDP
<b>Coordination</b>	Le ministère de l'Intérieur (MI) coordonne tous les programmes humanitaires officiels au Domistan.	Il y a en fait trois structures de coordination différentes, une pour les agences des Nations Unies, une pour les ONG (60% de participation par la communauté des ONG) et une par le gouvernement dirigée par le MI.	Entretiens avec les ONG, les représentants des organes onusiens et le MI.
<b>Sécurité</b>	De nombreux cas de violence à l'égard des femmes ont été signalés dans le camp des personnes déplacées.	La plupart ont lieu durant le ramassage du bois de chauffe, mais certains se produisent également aux sites de lavage.	Croix-Rouge / Croissant-Rouge
<b>Sécurité</b>	Le viol est utilisé comme une tactique par l'armée pour démoraliser l'armée de la "résistance". Il n'y a pas d'armée de la résistance mais un groupe de bandits qui pratiquent à volonté l'extorsion et le vol dans toute la plaine.	La plaine est un itinéraire de plus en plus utile pour le trafic des drogues. Le ministère de l'Intérieur empêche les IDP de vivre ailleurs que dans le site affecté à côté de l'usine.	Leaders des IDP
<b>Questions géopolitiques</b>	Lassitude générale des bailleurs de fonds au cours des cinq dernières années concernant cette crise peu intense, qui ne présente pas un grand intérêt stratégique.	Les appels pour le Domistan sont en général satisfaits à 50%.	ONU

## Session 3 :

### Feuille de réponses - Matrice pour l'analyse

Document de travail (5 pages)

## Évaluation initiale de Southtown

Type d'information	Niveau de l'indicateur à partir de l'analyse des informations données /appries	Ligne directrice pour un indicateur signalant une urgence	Commentaire
<b>Population</b>	Deux chiffres sont donnés : 20 000 par la municipalité, 80 000 selon les estimations des IDP.	Pas de ligne directrice sur le chiffre total de la population indiquant la probabilité d'une situation d'urgence. Diverses méthodes pour déterminer la taille de la population : étude aérienne, consommation d'eau, taux de vaccination des moins de 5 ans, compte des maisons et population moyenne par maison. Une moyenne des deux peut être prise comme référence, à vérifier ultérieurement par des méthodes plus objectives.	Les situations d'urgence peuvent avoir lieu dans des populations de n'importe quelle taille, petites ou grandes. L'intérêt (ordre du jour) de la source est crucial pour cette question. Le gouvernement veut réduire la gravité de la situation d'urgence (bien qu'en faisant cela il gonfle le taux de mortalité des enfants en bas âge). Les IDP veulent gonfler les chiffres à cause des répercussions sur les ressources.  MOYENNE : 50 000 nouvelles IDP. Pas de différenciation entre les personnes ayant le statut de réfugiés et les IDP du Domistan.
<b>Mouvement</b>	1 000 nouvelles arrivées par semaine, moins environ 70 par semaine qui quittent le Domistan.	Pas de ligne directrice – Cf. ci-dessus.	En comprenant le contexte politique, on se fera une idée des mouvements futurs de la population et ceci facilitera la planification.
<b>Décès</b>	Le taux de mortalité pré-crise pour Southtown est de 1,5/10 000/jour Si la pop. totale est de 150 000 personnes le taux est de 5/10 000/jour	2/10 000/jour = situation d'urgence 1/10 000/jour = situation grave 0,5/10 000/jour = normale page 249/ <b>308</b> page 222/ <b>309</b>	Remarquez l'effet qu'a le nombre de membres de la population sur cet indicateur primaire : si ce nombre est artificiellement gonflé, alors que le nombre de décès est correct, l'indicateur du taux de décès apparaîtra meilleur qu'il ne l'est en réalité (et vice-versa).
<b>Maladies</b>	Flambée de rougeole signalée le mois dernier	Toute flambée de rougeole au sein d'une population vulnérable est un indicateur d'urgence et requiert une enquête immédiate sur le site. page 238/ <b>334</b>	La mesure du danger dépend du taux de couverture de la vaccination contre la rougeole de la population (en particulier les enfants). NB : Vaccination à 15 mois en Europe et en Amérique du nord. Neuf mois en Afrique et tous les enfants de moins de 12 ans en situation d'urgence.

<b>Eau</b>	Si l'on n'utilise que l'eau des pompes pour boire/cuisiner, alors il y a 0,6 l/personne/jour disponible en supposant qu'il n'y a pas de pertes dues au système ou au gaspillage (et en utilisant le chiffre de 50 000).	Les lignes directrices standard pour les besoins d'eau sont : Cf. page 30/73  Ne rend pas compte des besoins agricoles ou du bétail. Les IDP sont des agriculteurs, ont-elles du bétail ?	NB : Les normes minimales sont différentes pour les normes d'entretien à long terme. Si la qualité de l'eau de la rivière est acceptable il ne devrait pas y avoir de problème avec la quantité d'eau. NB : Le faible débit d'eau des pompes poussera les IDP à utiliser la rivière comme source d'eau potable ; il faut donc enquêter sur la protection et la qualité de cette source.
<b>Assainissement</b>	650 latrines / 50 000 = 77 personnes/ latrine	20 personnes/ latrine est la ligne directrice de planification, ou 1 par unité familiale. page 36/83	Surtout du fait qu'elles sont communes, un grand nombre de latrines restent peut-être inutilisées à cause de l'odeur et de l'absence d'entretien, ce qui signifie que la situation pourrait être pire qu'elle ne semble l'être d'après les seuls chiffres. Le nettoyage volontaire des infrastructures publiques n'est peut-être pas efficace.
<b>Assainissement</b>	Ordures à l'air libre, pas de lutte antivectorielle, pas de moustiquaires	Toutes les populations ont le droit d'avoir les moyens de se protéger contre les vecteurs de maladies. page 40/91	La lutte antivectorielle et les ordures à l'air libre ont des répercussions sur la santé publique et peuvent contribuer à un taux de mortalité élevé.
<b>Superficie du site</b>	2 km x 1,5 km, mais la moitié est inutilisable, soit un total de 1 500 000 m <sup>2</sup> , ce qui donne une surface totale de 30 mètres carrés par personne.	45 m <sup>2</sup> par personne est le minimum. page 204/255	Indicateur extrêmement variable, dépend de beaucoup d'autres facteurs, comme le type d'abri, etc. À n'utiliser que comme indicateur général. NB : N'inclut pas la superficie destinée à l'agriculture.
<b>Abri collectif</b>	0,77 m <sup>2</sup> par personne dans l'usine	La ligne directrice minimale pour l'abri est de 3,5 à 4,5 m <sup>2</sup> par personne sous le toit. page 189/262	L'usine est peut-être aussi contaminée par les déchets.

<b>Abris construits par les personnes</b>	<p>50 000 moins 8 000 = 42 000 personnes</p> <p>5 000 abris de 16 m<sup>2</sup> chacun = 80 000 m<sup>2</sup> d'abris temporaires = 1,9 m<sup>2</sup> / personne</p>	<p>La ligne directrice minimale pour l'abri est de 3,5 à 4,5 m<sup>2</sup> par personne sous le toit. page 189/<b>262</b></p>	<p>Cette ligne directrice suppose un seul niveau d'occupation sous le toit, c'est-à-dire pas de lits superposés ou d'espaces pour le sommeil au-dessus des autres zones de couchage ou de repos.</p> <p>NB : La taille moyenne supposée des familles est cruciale au moment d'établir cet indicateur dans ce cas ; cette supposition doit être corrélée à partir de vérifications d'échantillons sur le terrain.</p> <p>NB : Répercussions sur la santé publique du surpeuplement extrême, en plus des questions de dignité et de sécurité compromises.</p>
<b>Nutrition</b>	<p>Les personnes recherchent de la nourriture, malnutrition globale &lt;5 20%</p>	<p>NB : Avant que ce niveau de malnutrition ne soit considéré comme grave, le niveau pré-urgence de malnutrition doit être déterminé. page 105/<b>175</b></p>	<p>Implications de la malnutrition relatives à la morbidité. Peut causer une susceptibilité supérieure à la maladie, laquelle peut à son tour entraîner un niveau supérieur de morbidité.</p>
<b>Nutrition</b>	<p>Cas de pellagre</p>	<p>Il n'y a pas de cas de pellagre. page 90/<b>163</b></p>	<p>Peut être causé par un faible niveau de nutriments dans le panier alimentaire, ou par les périodes pendant lesquelles la population n'a pas accès aux marchés avant le déplacement.</p>
<b>Nourriture</b>	<p>L'enquête met en évidence que plus de 50% des familles n'ont pas de réserves de nourriture.</p> <p>Les familles ont accès à un repas précuit par jour.</p>	<p>La norme de participation au programme alimentaire n'est peut-être pas satisfaite. page 144/<b>32</b></p> <p>De quelle sorte de soupe s'agit-il ? Le pain est-il fortifié ? Les protéines sont-elles fournies en quantité suffisante ? page 147/<b>164</b></p> <p>Y a-t-il un ciblage pour les groupes vulnérables ? page 150/<b>167</b></p>	<p>Quelle est la source et la méthodologie de l'enquête ?</p> <p>Quelle est la valeur nutritionnelle alimentaire du pain et de la soupe distribués ?</p>

<b>Distribution de nourriture</b>	Coupons distribués. Nourriture distribuée pour 20 000 personnes à raison de 1 800 kcal. Les denrées sont le riz blanc, le sucre, l'huile.	Les distributions de nourriture ne seraient pas adéquates même si le chiffre était de 20 000, car l'indicateur clé est de 2 100 kcal. page 148/ <b>164</b>  Les denrées alimentaires ne fournissent pas de source de protéines. Les aliments doivent être acceptables au niveau local et familiaux. page 147/ <b>189</b>	Le système de coupons doit faire l'objet d'une évaluation minutieuse.
<b>Distribution de nourriture</b>	Des boulangeries et des soupes populaires font des distributions aux titulaires de coupons. Ceux-ci sont distribués aux chefs de famille en fonction de la taille de la famille.	De la soupe et du pain constituent-ils une ration adéquate ? Qui décide de celui ou celle qui est le "chef de famille" ? Cette distribution est-elle équitable ? page 159/ <b>201</b>	Quels plans y a-t-il pour faire évoluer cette réponse à la situation d'urgence d'une distribution d'aliments cuits à un système qui donne plus de contrôle aux IDP elles-mêmes ?
<b>Économie alimentaire</b>	Les aliments ne sont manifestement pas culturellement appropriés d'après l'opinion des IDP. Les familles n'ont guère de biens leur permettant de compléter leurs rations et aucune sécurité économique.	page 147/ <b>189</b>	Certains articles pourraient être achetés au niveau local, ce qui réduirait les coûts et augmenterait la valeur nutritionnelle, mais ils sont inaccessibles à cause de l'insécurité.
<b>Système de contrôle de la filière d'approvisionnement en nourriture (food pipeline)</b>	Les livraisons ont cessé à cause de la mauvaise intendance. Pas d'aliments composés dans l'arrivage prévu pour dans six semaines.	Les denrées alimentaires d'aide sont gérées, suivies et comptabilisées en utilisant un système transparent et pouvant faire l'objet d'un audit. page 152/ <b>197</b> Besoin de consommer une quantité suffisante de micro-nutriments. page 90/ <b>163</b> page 108/ <b>182</b>	Les carences en micronutriments sont déjà évidentes du fait de la pellagre. Besoin d'aliments composés ou fortifiés ou d'aliments locaux.
<b>Préparation des aliments</b>	Pas d'accès sûr ou raisonnable à des installations de cuisine ou au combustible.	page 147/ <b>189</b> page 195/ <b>277</b>	Le bois de chauffe soulève une question de sécurité et a des répercussions sociales et sur la santé publique. Le fait que les mères doivent s'absenter affectera la santé des enfants. Poêles à mazout.



<b>Vêtements</b>	80% d'enfants de moins de 8 ans n'ont qu'une tenue vestimentaire, et pas de vêtements d'hiver ni de chaussures.	Le manque de chaussures est un problème dans ce climat. Des vêtements d'hiver appropriés deviendront bientôt aussi nécessaires. page 193/272	Ici encore, quelle est la source de l'enquête ? 100 familles est-il un chiffre suffisant ?
<b>Soins médicaux</b>	Tous les enfants de moins de 10 ans sont vaccinés contre la rougeole si un parent les accompagne au dispensaire. Les ONG estiment que 75% des enfants de moins de 10 ans sont vaccinés.	Pourquoi les enfants de moins de 10 ans sont-ils ciblés ? La norme requiert que tous les enfants de 6 mois à 15 ans soient immunisés contre la rougeole. page 237/327	Compter sur les parents pour qu'ils accompagnent les enfants aux dispensaires n'est probablement pas satisfaisant. De plus, 75% est insuffisant lors d'une flambée. Il est également important de distribuer de la vitamine A dans cette situation.
<b>Soins médicaux</b>	La population utilisant les services médicaux de la ville a augmenté de 50%, mais il n'y a pas eu d'augmentation apparente de la quantité de services. De plus, niveau élevé de mortalité à cause de services curatifs inadéquats, possibilité de médicaments non appropriés.	La population a le droit de recevoir des soins médicaux qui réduisent la mortalité et la morbidité excessives. page 249/308	
<b>Capacité</b>	Les IDP ont des compétences mixtes, allant du travail manuel à l'agriculture, en passant par des professionnels hautement qualifiés.	Les IDP participent-elles aux programmes de distribution ? page 144/32	La population affectée doit prendre part, dans la mesure du possible, à la programmation.
<b>Coordination</b>	Trois structures séparées de coordination sont en place, dirigées et mise en œuvre par l'ONU, des ONG et les services du gouvernement national.	Les autorités nationales assurent la coordination, ainsi que l'ONU et les ONG. Est-ce approprié ? page aucune/38 page aucune/314	Des structures multiples de coordination peuvent être appropriées pourvu que ces entités de coordination soient elles-mêmes coordonnées entre elles.  NB : L'entité de coordination des ONG représente 60% des ONG. Ce degré de participation suffit-il pour garantir l'efficacité dans une entité de ce type ?



## Module 3

### Session 4 : Sphère et la planification des programmes Vue d'ensemble

#### Objectifs de l'apprentissage

À la fin de cette session les participants seront capables :

- d'énoncer les principes clés de la planification des programmes et d'identifier où celle-ci se situe dans le cycle du projet ;
- de démontrer comment utiliser le manuel de Sphère dans la planification des programmes ;
- de démontrer comment utiliser le manuel de Sphère avec un cadre logique ;
- de démontrer comment un tableau d'identification des lacunes peut faciliter la coordination de la planification des projets.

#### Principaux messages

- La planification des programmes utilise l'analyse du contexte humanitaire, y compris la situation actuelle et les causes premières, et incorpore la culture, les mandats, les ressources et les capacités des acteurs afin de fournir des solutions.
- Dans l'idéal, la planification des programmes devrait être un effort coordonné pour produire une stratégie aboutissant aux impacts souhaités – une vie digne pour tous les participants au programme.
- Le cadre logique est un outil de planification utile, qui fonctionne bien avec les normes minimales et les indicateurs clés.
- On peut utiliser des feuilles d'identification des lacunes pour coordonner les projets dans le cadre d'un plan global.
- Le manuel de Sphère peut faciliter la planification, du niveau sous-projet et technique jusqu'à des programmes et politiques générales coordonnés.

---

Durée ⌚ 90 minutes

---

Méthode Présentation/conférence / travail en équipes / discussion en plénière

---

Ressources nécessaires Ordinateur portable / projecteur de données / écran / tableau de conférence et feutres / le manuel de Sphère

Support visuel Diapositives PowerPoint

#### Préparation

- Photocopiez les documents de travail : "Activité de planification des projets – équipes sectorielles" et "Activité de planification des projets - groupe de coordination" pour en donner un à chaque participant du groupe sectoriel approprié.
- Préparez-vous à utiliser les supports visuels de la manière décrite dans la Première partie : "Guide du formateur".

document de travail : "**Activité de planification des projets – équipes sectorielles**"

document de travail : "**Activité de planification des projets – groupe de coordination**"

Si vous utilisez l'option "bailleur de fonds" dans la session de retour d'information, vous aurez peut-être besoin de photocopier des fac-similés de billet, à raison d'un billet par personne.

## Session 4 : Sphère et la planification des programmes

Durée	Activité
5	1 : Introduction
10	2 : Examen des outils de planification
60	3 : Étude de cas
15	4 : Conclusion
90	DURÉE TOTALE

**Vous trouverez des copies de toutes les diapositives de ce module dans la section PowerPoint située à la fin de la Première partie : Guide du formateur.**

### Activité 1 : Introduction 5 min.

- ☐ Projetez la diapositive : “Diapositive titre - Module 3, session 4”.

**Laissez cette diapositive sur l'écran pendant que les participants arrivent et s'installent pour la session.**

- ☐ Projetez la diapositive : “Objectifs de l'apprentissage”

**Expliquez les objectifs de la session :**

- énoncer les principes clés de la planification des projets et identifier où celle-ci se situe dans le cycle du projet ;
- démontrer comment utiliser le manuel de Sphère dans la planification des projets et avec un cadre logique ;
- démontrer comment un tableau d'identification des lacunes peut faciliter la coordination de la planification des projets.

- ☐ Projetez de nouveau la diapositive : “Cycle du projet” et indiquez où se situe la planification des programmes dans le cycle du projet.

**Expliquez que :**

la planification des programmes est la troisième étape du cycle du projet et revenez sur les deux étapes précédentes :

- l'évaluation initiale, qui concerne la collecte de données ;
- l'analyse, qui concerne le traitement des données.

**Expliquez que :**

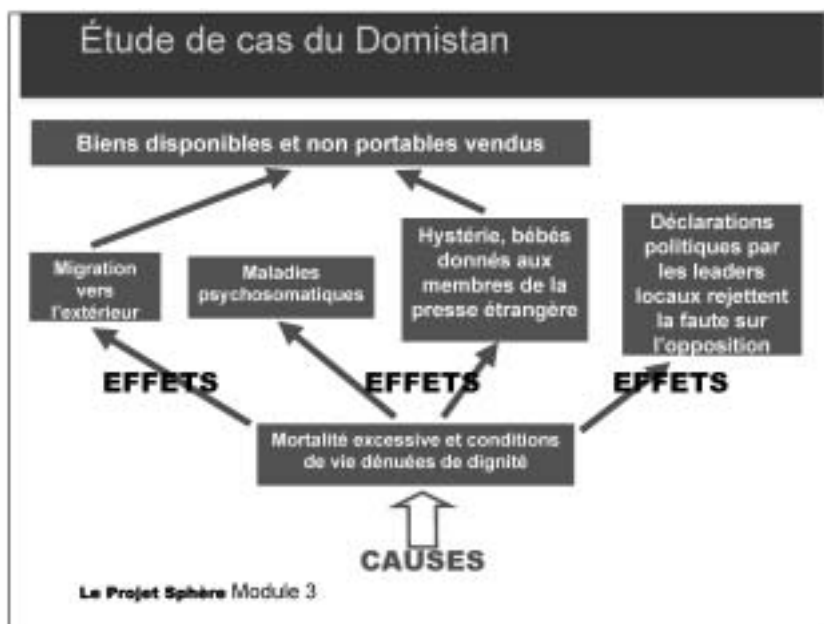
- la planification des projets commence par une analyse des problèmes spécifiques et plus généraux du contexte de la catastrophe ;

- les projets ne sont efficaces qu'en termes d'impact sur les communautés locales et d'objectifs pratiques et mesurés ;
- la planification des projets peut être définie comme un processus qui combine une analyse impartiale des problèmes et des ressources disponibles, du mandat, des intérêts et de la capacité organisationnels.

**Expliquez que :**

- dans cette session, nous poursuivrons l'étude de cas du Domistan ;
- nous sommes sur le point de nous pencher sur un outil clé appliqué à cette étude de cas : les arbres à problèmes.

☐ Projetez la diapositive : "Étude de cas du Domistan".



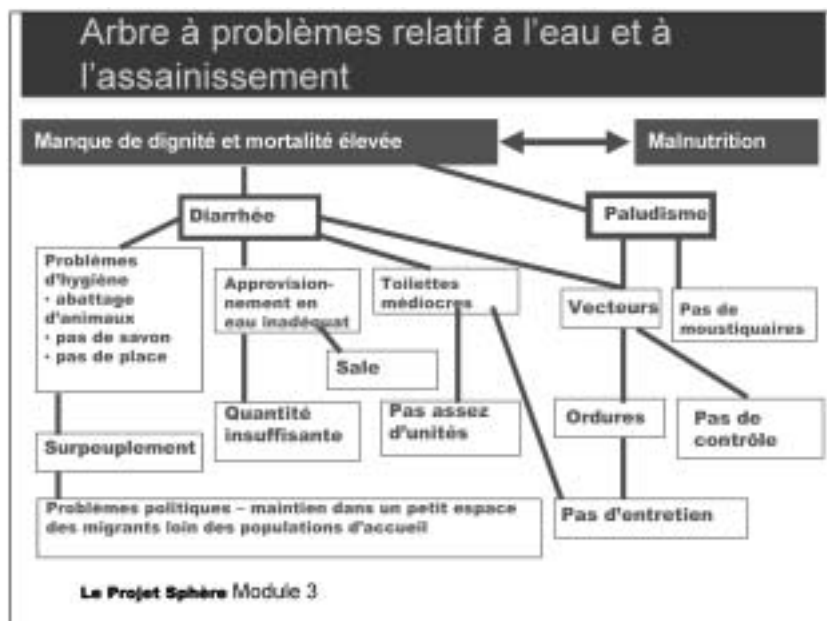
**Expliquez que :**

- ici, le problème central est "mortalité excessive et vie sans dignité" ;
- ce problème entraîne des effets manifestes observés dans la catastrophe, par exemple le départ de la population, l'hystérie et la vente de biens.

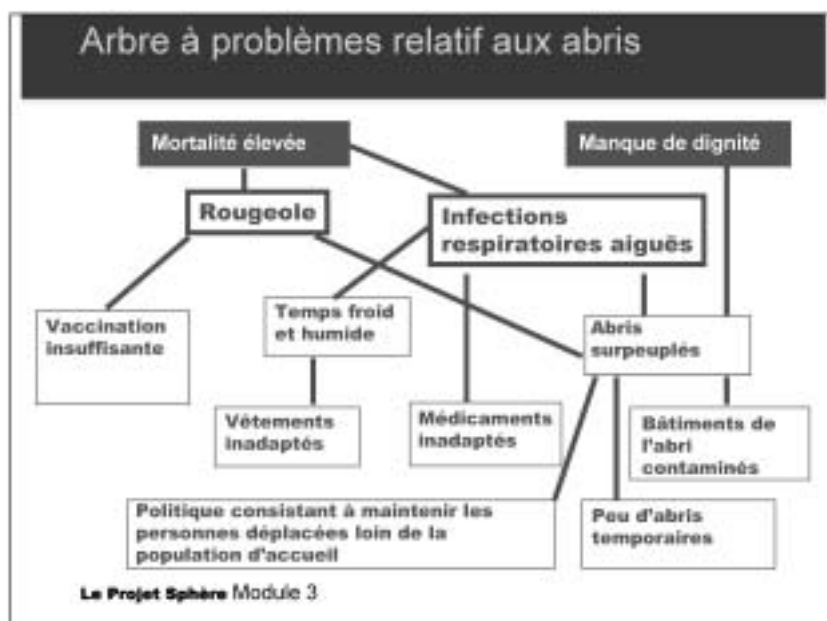
**Puis :**

- examinez les arbres à problèmes suivants représentés pour chacun des secteurs applicables à l'étude de cas du Domistan ; si vous voulez le faire, prévoyez au moins 5 minutes de plus ;
- ou bien concentrez-vous sur l'arbre à problèmes relatif à un seul secteur.

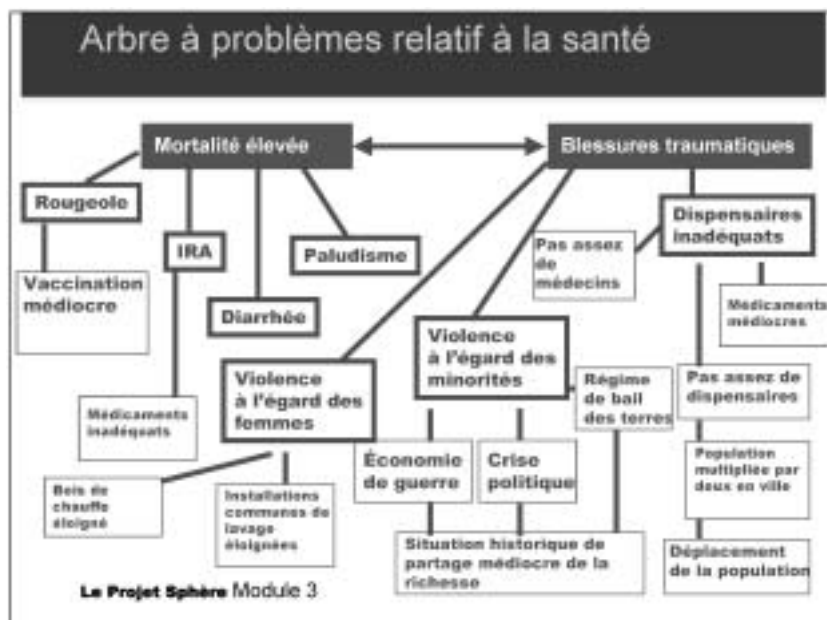
- ☐ Projetez la diapositive : “Arbre à problèmes relatif à l'eau et à l'assainissement”.



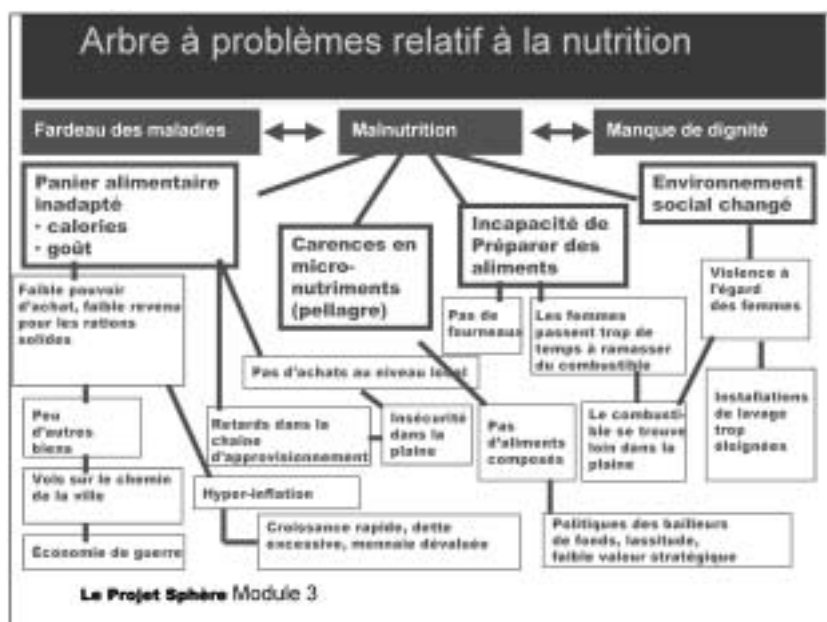
- ☐ Projetez la diapositive : “Arbre à problèmes relatif aux abris”.



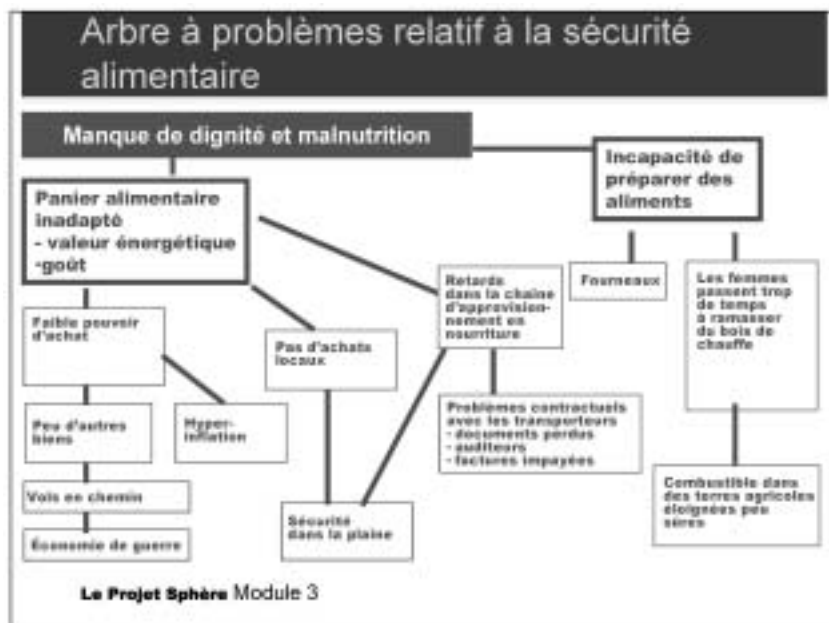
- ☐ Projetez la diapositive : “Arbre à problèmes relatif à la santé”.



- ☐ Projetez la diapositive : “Arbre à problèmes relatif à la nutrition”.



- ☐ Projetez la diapositive : “Arbre à problèmes relatif à la sécurité alimentaire”.



## Activité 2 : Passage en revue des outils de planification

**10 min.**

- ☐ Projetez la diapositive : “Planification des programmes”.

### Expliquez que :

la planification des programmes doit être un effort coordonné afin de réaliser une stratégie aboutissant aux impacts souhaités – une vie digne pour tous les participants au programme.

- ☐ Projetez la diapositive : “Un outil de coordination”.

### Expliquez que :

- le tableau d'identification des lacunes est un outil simple qui peut être utilisé pour aider les agences à coordonner leurs projets en identifiant les lacunes et la duplication des services ;
- la coordination portera au maximum le soutien apporté aux personnes affectées par une catastrophe ;
- la coordination est assurée au travers d'un processus de facilitation et de négociation ;
- les négociations sont plus objectives si l'on a convenu, ou si l'on partage, une analyse commune des problèmes et des besoins.

### Demandez :

Qui a déjà utilisé un cadre logique ?



☐ Projetez la diapositive : “Cadre logique” si nombre des membres du groupe ne l’ont jamais utilisé auparavant.

**Expliquez que :**

- les cadres logiques sont des outils utiles pour la planification des projets parce qu’ils obligent l’utilisateur à réfléchir à l’hypothèse causale, à identifier les indicateurs et à clarifier les suppositions en présence ;
- comme les contextes des catastrophes sont dynamiques, les cadres logiques peuvent rapidement être dépassés ;
- il est important de les examiner sans cesse au fur et à mesure que l’on dispose de nouvelles informations.

---

## Activité 3 : Étude de cas

### 60 min.

**Demandez aux membres du groupe de rejoindre les équipes avec lesquelles ils ont travaillé pour les exercices précédents sur l’étude de cas du Domistan.**

**Distribuez le document de travail : “Activité de planification des projets – équipes sectorielles” à chaque participant.**

**Expliquez que :**

- dans 45 minutes vous allez prendre part à une présentation de plans au ministère de l’Intérieur.

**Demandez aux équipes de :**

- revenir à l’analyse de l’arbre à problèmes qu’elles ont effectuée durant la session 3 ;
- choisir un problème central pour lequel elles proposeront une solution au niveau du résultat.

**Expliquez que :**

- la solution doit s’inscrire dans leurs mandat et capacité organisationnels.

**Demandez-leur de :**

- rédiger un énoncé concis des objectifs du projet sur lesquels elles devront rendre des comptes ;
- indiquer les suppositions sur ce que devraient être l’effet et l’impact de leurs résultats ;
- proposer deux activités, avec des indicateurs (tirés du manuel de Sphère) afin d’atteindre les objectifs ;
- justifier le nombre et le type d’indicateurs (qualitatifs ou quantitatifs).

 Prévoyez un maximum de 15 minutes.

**Demandez aux équipes de :**

- présenter leur plan de projet sous la forme d’un cadre logique simple.

**Expliquez que dans les 30 minutes suivantes, elles doivent :**

- compléter leur cadre logique simple ;
- se préparer à présenter leur plan au ministère de l’Intérieur sous la forme d’un exposé verbal de moins de deux minutes ;
- coordonner leurs activités avec les autres équipes sectorielles ;
- fournir des informations au groupe de travail chargé de la coordination, s’il y en a un.

## **Option – Avec un groupe de travail chargé de la coordination**

**Utilisez cette option si :**

- vous voulez que le groupe connaisse les défis que suppose la coordination des travaux d'équipes sectorielles ;
- les participants sont assez avancés pour aborder cette étude de cas et ses outils avec assurance ;
- vous avez le temps.

**Menez cette activité parallèlement au travail des équipes sectorielles.**

Mettez sur pied le groupe de coordination 15 minutes après que les équipes sectorielles aient commencé à travailler sur l'étude de cas.

**Demandez aux équipes de :**

- désigner un membre qui intégrera le groupe de coordination de la situation d'urgence dirigé par le gouvernement.

**Préparez une table ou un espace de travail séparé pour ce groupe à l'extérieur de la salle ou zone de réunion principale.**

Il devrait à présent y avoir six équipes en tout (les cinq équipes sectorielles et un groupe de coordination globale)


Distribuez le document de travail : "Activité de planification des projets – groupe de coordination" aux membres du nouveau groupe de travail.

**Expliquez que :**

- dans 30 minutes ils feront une présentation au ministère de l'Intérieur.

**Demandez au groupe de coordination de :**


- préparer une stratégie afin de trouver une liste convenue d'actions prioritaires en utilisant un processus incluant, et approuvé par, toutes les équipes ;
- rédiger un énoncé de mission concis pour l'opération globale ;
- demander l'accord pour la mission à toutes les équipes de travail en utilisant le langage du manuel de Sphère.

 Prévoyez un maximum de 15 minutes.

**Demandez au groupe de coordination de :**

- créer et compléter une grande feuille d'identification des lacunes composée de plusieurs feuilles de tableau de conférence ;
- démontrer qu'il n'existe pas de lacunes ni de duplication des services.

Il pourra choisir le style de négociation, de résolution des problèmes ou de gestion qu'il voudra pour compléter cette liste dans les délais précisés.

 Prévoyez un maximum de 15 minutes.

## Options pour le retour d'information en plénière

45 minutes après le début de l'étude de cas, rassemblez tous les membres du groupe pour procéder au retour d'information.

Vous disposez de deux options, selon que vous avez ou non créé un groupe de coordination.

### Option 1 – Avec un groupe de coordination

**Utilisez cette option si vous avez mis sur pied un groupe de coordination.**

- Jouez le rôle de président du Comité national mis en place par le ministère de l'Intérieur pour la catastrophe.
- Demandez aux membres du groupe de coordination de se placer au milieu de la pièce et aux autres participants de s'asseoir tout autour d'eux comme s'ils étaient dans un amphithéâtre (ou un bocal à poissons).

**Demandez au groupe de coordination :**

- “Comment allez-vous répondre à la catastrophe de Southtown ?”

**Attendez qu'il présente son plan.**

**Puis demandez-lui :**

- “En quoi cela sera-t-il utile ?”
- “Quels pourraient être les effets de vos actions ?”
- “Comment les personnes déplacées participeront-elles à vos opérations ?”

 Prévoyez un maximum de 15 minutes.

**Vous considérerez éventuellement les manières suivantes de mener cet exercice :**

- demander à chacune des équipes sectorielles de faire sa présentation après celle du groupe de coordination ;
- ouvrir une discussion en plénière, en donnant aux équipes sectorielles l'occasion de développer la présentation du groupe de coordination ou de faire des commentaires à son sujet.

**Soyez conscient que cette activité démontre à quel point il est difficile de coordonner des équipes sectorielles, surtout s'il faut le faire rapidement.**

## **Option 2 – Avec des “bailleurs de fonds”**

**Utilisez cette option si vous n’avez pas mis sur pied un groupe de coordination.**

Donnez à chaque participant une photocopie d’un billet.

**Expliquez que :**


- ils sont tous des bailleurs de fonds ;
- ils devront donner l’argent qui leur a été remis à l’équipe dont la proposition leur paraîtra la plus solide.

**Demandez :**

- à un représentant de chaque équipe de faire une courte présentation verbale au groupe.

**Fixez une limite de temps pour chaque présentation, par exemple 2 minutes au maximum.**

- Une fois que la dernière personne a terminé sa présentation, demandez au groupe de donner son argent à l’équipe ayant présenté la meilleure solution.

 Prévoyez un maximum de 15 minutes.

## Activité 4 : Conclusion

**15 min.**

### **Demandez aux équipes sectorielles :**

- d'afficher leur cadre logique sur le mur à côté de l'analyse qu'ils ont effectuée à l'aide de l'arbre à problèmes.

### **Menez une discussion sur la qualité des plans du projet. Les questions suivantes seront peut-être utiles :**

- Les énoncés sont-ils clairs, concis et basés sur les données des évaluations initiales ?
- Les énoncés des problèmes reflètent-ils une partialité organisationnelle de la part des planificateurs ?
- La participation locale est-elle mentionnée ?
- Toutes les activités du groupe représentent-elles un plan d'action harmonieux ?
- Y a-t-il une différence réelle dans l'utilisation ou l'application des indicateurs pour l'évaluation initiale, le suivi ou l'évaluation ?
- Le manuel de Sphère a-t-il été utile dans la planification du projet ?

☐ Projetez la diapositive : "Résumé".

### **Expliquez que :**

- un système efficace de suivi et d'évaluation peut nous aider à faire ce qui suit :
  - déterminer les activités qui sont les plus importantes, ou qui ont l'impact le plus considérable ;
  - choisir les indicateurs à utiliser et en justifier l'utilisation ;
  - déterminer le niveau d'intervention requis ;
  - clarifier ce que les programmes peuvent réaliser.
- l'utilisation d'un langage et de mesures communs permet une coordination plus efficace ;
- Sphère est utile à de nombreux niveaux de la planification des projets, du niveau sous-projet et technique jusqu'à celui de la coordination des programmes et politiques générales globaux.

## Module 3 Session 4

# Activité de planification des projets – équipes sectorielles

Document de travail (1 page)

## Lignes directrices

---

Choisissez un problème central, sur la base de l'analyse effectuée par votre équipe au moyen de l'arbre à problèmes.

Proposez une solution au problème en termes de résultats.

Veillez à ce que la solution s'inscrive dans vos mandat et capacité organisationnels.

Rédigez un énoncé concis des objectifs du projet sur lequel vous devrez rendre des comptes.

Exprimez quelles seront les suppositions sur ce que seront l'effet et l'impact escomptés des résultats de votre projet.



---

Pour l'objectif, proposez :

- deux activités ;
- des indicateurs pour chaque activité.

Sélectionnez les indicateurs à partir du manuel de Sphère.

Justifiez le nombre et le type d'indicateurs (qualitatifs ou quantitatifs).

Exprimez les suppositions au besoin.

Présentez votre plan sous la forme d'un simple cadre logique.



---

Coordonnez votre proposition avec celles des autres équipes sectorielles.

Fournissez les informations requises par le groupe de coordination, s'il y en a un.



---

Soyez prêts à présenter votre stratégie au ministère de l'Intérieur en 45 minutes.

## Module 3 Session 4

### Activité de planification des projets – groupe de coordination

Document de travail (1 page)

#### Lignes directrices

---

Préparez une stratégie pour une liste convenue d'actions prioritaires en utilisant un processus incluant, et approuvé par, toutes les équipes.



---

Rédigez un énoncé de mission concis pour l'opération globale en utilisant le langage du manuel de Sphère.

Demandez l'accord pour la mission à toutes les équipes de travail.



---

Préparez un grand tableau d'identification des lacunes composé de plusieurs feuilles de tableau de conférence, puis complétez les feuilles en utilisant les projets proposés par les équipes.

Soyez prêts à démontrer qu'il n'existe pas de lacunes ni de duplication des services.

Choisissez le style de négociation, de résolution des problèmes ou de gestion que vous voudrez pour effectuer cette liste dans les délais précisés.

Une fois terminées, les tâches seront présentées le long de l'axe vertical de la matrice et les noms des projets des organisations le long de l'axe horizontal.



Soyez prêts à présenter votre stratégie au ministère de l'Intérieur en 30 minutes (pour compléter le travail des équipes sectorielles).





## Module 3

### Session 5 : Suivi et évaluation

#### Vue d'ensemble

#### Objectifs de l'apprentissage

**À la fin de cette session les participants seront capables de :**

- discuter et de comparer les éléments clés du suivi et de l'évaluation ;
- sélectionner des indicateurs clés prioritaires dans le manuel de Sphère et les appliquer à un contexte spécifique de projet ;
- décrire comment mettre sur pied un système de suivi pour un projet humanitaire ;
- sélectionner, adapter et opérationnaliser les indicateurs pour un projet spécifique ;
- décrire comment les situations d'urgence imposent des contraintes significatives sur les activités de suivi et d'évaluation.

#### Principaux messages

- Le suivi et l'évaluation constituent un défi parce qu'ils ont un but double d'apprentissage et de reddition de comptes et que le maintien d'un équilibre entre les deux est problématique.
- Le suivi utilise des indicateurs pour mesurer si le projet progresse comme voulu au départ.
- La validité des indicateurs doit être continuellement mise en question car la plupart des situations d'urgence sont dynamiques et en mutation constante.
- Le manuel de Sphère est utile lors du suivi et de l'évaluation, ce de deux manières : tout d'abord en donnant des normes minimales et des indicateurs clés pour les processus et, ensuite, en fournissant une liste d'indicateurs convenus aux fins du suivi.
- Les indicateurs clés de Sphère ont un caractère global et doivent être appliqués en tenant compte du contexte local.
- Les activités de suivi et d'évaluation doivent être aussi participatives que possible et faire intervenir les bénéficiaires ainsi que les personnes chargées de mettre en œuvre les projets, lorsque c'est approprié.
- Un système efficace de suivi et d'évaluation fournit une base de référence pour des évaluations de projet plus larges ou collectives et des processus de coordination et d'apprentissage, en particulier dans les situations d'urgence difficiles dans lesquelles le renouvellement du personnel est important et où il n'est pas aisé de saisir et de transmettre les expériences et les enseignements découlant de chaque situation.

---

Durée ⌚ 90 min.

---

Méthode Présentation/conférence / travail en équipes / discussion en plénière

---

Ressources requises Ordinateur portable / projecteur de données / écran / tableau de conférence et feutres / le manuel de Sphère

Support visuel Diapositives PowerPoint

## Préparation

Document de travail : **“Exercice de suivi”**

Document de travail : Document de travail facultatif **“Outils de mise en œuvre de Sphère”**

- Photocopiez le document de travail : “Exercice de suivi” pour le distribuer à tous les participants.
- Assurez-vous que la disposition des tables dans la salle permet à tous les participants de travailler en petits groupes et également de participer à des discussions en plénière sans se déplacer. Il est important d’assurer la continuité par rapport aux activités précédentes relatives à l’étude de cas du Domistan ; essayez donc de faire en sorte que les participants fassent partie des mêmes équipes que lors des travaux précédents sur l’étude de cas du Domistan lors des sessions portant sur l’évaluation initiale, l’analyse et la planification.
- Présélectionnez des normes minimales pour l’exercice de suivi du Domistan ou utilisez les exemples fournis.
- Préparez-vous à utiliser les supports visuels de la manière décrite dans la Première partie : Guide du formateur.
- Envisagez l’exercice facultatif 3 sur la “Mise en œuvre des indicateurs de Sphère” pour une étude individuelle après cette session.

## Session 5 : Suivi et évaluation

Durée	Activité
20	1 : Introduction
15	2 : Classer les indicateurs selon leur priorité
15	3 : Appliquer les indicateurs dans un contexte local
30	4 : Opérationnaliser les indicateurs
10	5 : Conclusion
90	DURÉE TOTALE

**Vous trouverez des copies de toutes les diapositives de ce module dans la section PowerPoint située à la fin de la Première partie : Guide du formateur.**

## Activité 1 : Introduction

20 min.

☐ Projetez la diapositive : “Diapositive titre : module 3, session 5”

**Laissez cette diapositive sur l'écran pendant que les participants arrivent et s'installent pour la session.**

**Expliquez que :**

- il est important d'assurer la continuité par rapport aux activités précédentes liées à l'étude de cas du Domistan ; invitez les participants à s'asseoir en formant les mêmes équipes que pour les travaux antérieurs de l'étude de cas du Domistan dans les domaines de l'évaluation initiale, de l'analyse et de la planification.

☐ Projetez la diapositive : "Objectifs de l'apprentissage".

**Expliquez les objectifs de la session :**

- discuter et comparer les éléments clés du suivi et de l'évaluation ;
- sélectionner des indicateurs clés prioritaires dans le manuel de Sphère et les appliquer à un contexte spécifique de projet ;
- décrire comment mettre sur pied un système de suivi pour un projet humanitaire ;
- sélectionner, adapter et opérationnaliser les indicateurs pour un projet spécifique ;
- décrire comment les situations d'urgence imposent des contraintes significatives sur les activités de suivi et d'évaluation.

 Prévoyez 1 minute.

☐ Projetez de nouveau la diapositive : "Cycle du projet" et indiquez où se situent le suivi et l'évaluation dans le cycle du projet.

**Demandez :**

- "Est-ce que quelqu'un ici a déjà assuré le suivi d'un projet ?"
- "Qu'avez-vous fait ? Comment avez-vous effectué le suivi du projet ?"

**Inscrivez quelques mots clés sur un tableau de conférence.**

**Demandez :**

- "Le suivi des projets d'assistance humanitaire est-il différent du suivi des projets de développement ?"
- "Y a-t-il des considérations ou des contraintes spéciales pour le suivi dans les situations d'urgence complexes ?"

 Prévoyez 4 minutes.

☐ Projetez la diapositive : "Suivi".

**Expliquez que :**

- ceci est la définition du suivi donnée par l'OCDE : il s'agit d'un "processus continu et systématique d'enregistrement, de collecte, de mesure, d'analyse et de communication de l'information pour soutenir les responsabilités de chaque échelon de gestion".

**Expliquez que :**


- le suivi est bien plus que l'activité technique qui consiste à recueillir des données ;
- le suivi dépend largement des mêmes compétences que l'évaluation initiale et l'analyse, mais il est utilisé pour soutenir les responsables directs pendant la mise en œuvre d'un projet ;

- comme les projets humanitaires sont souvent mis en œuvre dans des contextes en mutation rapide, le suivi de l'assistance humanitaire suppose de mener une analyse et de juger la situation.

**Demandez :**

“Quelles sont les informations recueillies durant le suivi ?”

**Inscrivez les idées clés sur un tableau de conférence.**

 Prévoyez 2 minutes.

☐ Projetez la diapositive : “Quelles informations ?”

**Expliquez que :**


- le suivi dans les situations d'urgence requiert les informations suivantes :
  - progrès de la mise en œuvre du projet ;
  - développements dans l'environnement (contexte) du projet ;
  - interaction entre le projet et son environnement (par exemple l'effet du projet sur les droits des personnes auxquelles on porte assistance).

**Demandez :**

- “Quel est l'objet du suivi ?”

**Dirigez une discussion au besoin.****Expliquez que :**

- le suivi a trois fonctions :
  - fournir des informations de gestion ;
  - soutenir la direction pour qu'elle améliore les performances et tire les leçons de l'expérience ;
  - comme outil de reddition des comptes (redevabilité) à toutes les parties prenantes d'un projet.
- ces buts très différents entraînent des difficultés dans la mise en œuvre de systèmes et d'activités de suivi.

 Prévoyez 3 minutes.

☐ Projetez la diapositive : “Principes directeurs pour le suivi”.


**Expliquez que :**

- ces principes directeurs aident à veiller à ce que le suivi soit efficace ;
- tout d'abord, il convient de se concentrer sur les informations minimales requises pour chaque niveau de responsabilité ;
- ceci aide à éviter que l'organisation soit surchargée d'informations peu appropriées ou utiles ;
- les informations spécifiques sont ciblées pour parvenir à ceux qui en ont besoin ;
- ensuite, il convient d'inclure toutes les formes de communication : verbale, écrite, formelle, informelle, pour faire en sorte que les bonnes informations parviennent à ceux qui en ont besoin, quand ils en ont besoin ;
- puis, il convient d'utiliser des méthodes participatives, pour que les gens se sentent impliqués ;

- enfin, un suivi efficace crée une obligation d'agir sur les répercussions opérationnelles et stratégiques de l'information reçue ;
- ce dernier principe directeur émane de la Charte humanitaire et du "droit à vivre dans la dignité" ;
- les travailleurs humanitaires sont dans l'obligation d'agir lorsque le suivi a des répercussions opérationnelles ou stratégiques pour ce qu'ils doivent faire.

**Demandez :**

- "Quelle est la différence entre le suivi et l'évaluation de l'assistance humanitaire ?"

 Prévoyez 3 minutes.


☐ Projetez la diapositive : "Évaluation".

**Expliquez que :**

- ceci est la définition de l'ALNAP (Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action) de l'évaluation : il s'agit d'un "examen systématique et impartial des actions humanitaires destiné à tirer les enseignements en vue d'améliorer les politiques générales et les pratiques, ainsi que la reddition de comptes (redevabilité)".

**Expliquez que :**

- l'évaluation suppose les mêmes compétences que l'évaluation initiale et l'analyse ;
- l'évaluation doit être effectuée impartialement et périodiquement et, souvent, par des membres du personnel venus de l'extérieur ;
- l'évaluation peut également avoir lieu après la mise en œuvre du projet ;
- la principale source d'information pour les évaluations réside dans les données du suivi ;
- le suivi et l'évaluation ont un but double : apprentissage et reddition de comptes.

 Prévoyez 2 minutes.

☐ Projetez la diapositive : "La différence entre le suivi et l'évaluation".

**Expliquez que :**


- comme le montre cette diapositive, bien qu'il n'y ait peut-être pas d'accord universel sur ce que supposent le suivi et l'évaluation, ce qui est important, c'est que vous mettiez d'accord sur une définition avec ceux avec qui vous travaillez.

**Expliquez que :**

- le suivi et l'évaluation sont interprétés différemment selon l'organisation ;
- ces termes ne sont pas faciles à traduire en d'autres langues ;
- en français, par exemple, le mot "évaluation" peut être utilisé pour "évaluation initiale" ainsi que pour une combinaison de suivi et évaluation.

**Demandez :**

- "Quel est l'outil commun au suivi et à l'évaluation ?" (Il y en a peut-être plusieurs, mais mettez en relief les indicateurs.)

 Prévoyez 3 minutes.

☐ Projetez la diapositive : “Indicateurs”

**Expliquez que :**

- ceci est la définition de l’UNDRO ( *Organisation des Nations Unies pour les secours en cas de catastrophe*) des indicateurs : “...un petit ensemble de données... dont la collecte est en général facile ou rentable, présentant une importante corrélation avec d’autres données et dont on peut rapidement tirer de nombreuses conclusions utiles et fiables”.

**Demandez aux participants de :**

- se souvenir des définitions des indicateurs.

**Rappelez aux participants le premier principe directeur du suivi : se concentrer sur les informations minimales.**

**Expliquez que :**

- le manuel de Sphère contient de nombreux indicateurs, mais on ne peut en utiliser que quelques-uns en même temps ;
- dans l’activité suivante, nous nous entraînerons à sélectionner les indicateurs les plus appropriés.

 Prévoyez 3 minutes.

---

## Activité 2 : Classer les indicateurs selon leur priorité

15 min.

**Expliquez que :**

- l’étude de cas du Domistan se poursuit avec une mise à jour ;
- le ministère de l’Intérieur a demandé à chacune des agences intervenantes de satisfaire un certain nombre de normes minimales.

**Distribuez le document de travail : “Exercice de suivi”.**

**Demandez aux participants de :**

- se pencher sur l’étape 1.

**Vérifiez les normes minimales assignées à chaque groupe sectoriel :**

- norme relative à l’eau et l’assainissement et à la promotion de l’hygiène (page 53/**70**) ;
- norme relative au soutien nutritionnel général (page 90/**163**) ;
- norme relative à l’aide alimentaire (page 147/**188**) ;
- norme relative aux abris et aux établissements (page 189/**259**) ;
- norme relative aux systèmes et aux infrastructures de santé (page 249/**308**) ;

**Demandez aux équipes de :**

- choisir deux nouveaux indicateurs clés pour les normes minimales assignées par le ministère de l’Intérieur ;

- convenir avec les membres de l'équipe de deux indicateurs prioritaires.

⌚ Prévoyez 10 minutes pour effectuer cet exercice.

**Pendant le temps qu'il reste, dirigez une courte discussion au sein du groupe sur la manière de sélectionner les indicateurs.**

**Les questions suivantes pourront s'avérer utiles :**

- A-t-il été facile de sélectionner des indicateurs prioritaires pour la norme minimale ? Pourquoi ?
- Deux indicateurs suffisent-ils pour décider si la norme minimale est satisfaite ?
- Est-il réaliste d'en incorporer d'autres ?

---

## Activité 3 : Appliquer les indicateurs dans un contexte local

15 min.

**Posez la question suivante :**

- “Comment pouvez-vous vous assurer que vos indicateurs donneront des informations objectives et utiles ?”

**Inscrivez les mots clés sur un tableau de conférence.**

**Efforcez-vous de traiter les points suivants dans la discussion :**

**Spécifiques** – Les indicateurs doivent refléter les choses que le projet cherche à changer, en évitant les activités qui sont largement soumises à des influences externes.

**Mesurables** – Les indicateurs doivent être définis de manière précise pour que leur mesure et leur interprétation ne soient pas ambiguës. Les indicateurs doivent permettre la collecte de données objectives indépendantes de celui ou celle qui les recueille. Les indicateurs doivent être comparables dans différents groupes et projets, permettant ainsi de comparer et de rassembler les changements.

**Définis dans le temps**– Les indicateurs doivent décrire le moment où les changements sont attendus.

⌚ Prévoyez un maximum de 5 minutes.

**Demandez aux équipes de :**

- revoir les deux indicateurs qu'elles ont choisis pendant l'activité précédente et discuter de leur importance.

**Expliquez que :**

- les équipes peuvent faire des suppositions pour cet exercice concernant les ressources disponibles et la capacité de leur agence.

⌚ Prévoyez 10 minutes.


## Activité 4 : Opérationnaliser les indicateurs

30 min.

☐ Projetez la diapositive : “Opérationnaliser les indicateurs”.

**Expliquez que :**

- les questions suivantes sont essentielles lorsque l’on réfléchit à la manière de mettre en œuvre les indicateurs dans une organisation, ou de les “opérationnaliser” :
  - Après de quelles sources les données seront-elles recueillies ?
  - Qui les recueillera ?
  - Quand seront-elles recueillies et avec quelle fréquence ?
  - Comment les données seront-elles recueillies et mémorisées ?
  - Qui analysera les données ?
  - Comment seront-elles présentées ?
  - Comment les décisions de gestion se baseront-elles sur le rapport de suivi ?

 Prévoyez 2 minutes.

**Demandez aux équipes :**

- d’opérationnaliser leurs deux indicateurs ;
- de concevoir un plan de suivi.

**Posez les questions suivantes :**

- “A-t-il été difficile d’arriver à un consensus sur la manière d’opérationnaliser les indicateurs ?”
- “Pourquoi ?”

**Expliquez que :**

- ici encore, il est important d’éviter une surcharge d’informations ;
- dans les situations d’urgence complexe, un système de suivi lourd peut ralentir l’organisation ou empêcher les informations de parvenir aux bonnes personnes.

**Pendant le temps qu’il reste, dirigez une discussion sur les indicateurs et le suivi.  
Les questions suivantes pourront s’avérer utiles.**

**Indicateurs :**

- Les indicateurs restent-ils fixes ? (non, ils doivent être ajustés au fur et à mesure que le cycle du projet se répète)
- Vous paraît-il facile d’opérationnaliser les indicateurs ? (requiert des ressources, seuls quelques indicateurs peuvent être appliqués dans un projet)
- Quel est le nombre réaliste d’indicateurs pour un projet ?

**Suivi :**

- Que faire si vous vous rendez compte qu’il faut plus d’argent ou de ressources pour rendre le programme efficace ?



- Quelle justification donneriez-vous à un bailleur de fonds, à une agence partenaire ou à une communauté pour l'exercice de pressions en faveur de changements ?
- Dans quelle mesure les projets humanitaires sont-ils différents des projets de développement ? (plus de suppositions dans les projets humanitaires, ainsi qu'une nécessité accrue d'un suivi continu du contexte et de l'impact)

**Gestion des connaissances :**

- Quel format semble le plus fiable pour la collecte, la mémorisation et l'analyse des données ?
- Quelles décisions au sein du projet (ou à son sujet) dépendent-elles de l'analyse des données ?

---

**Activité 5 : Conclusion**

10 Min.

**Pour résumer, expliquez que :**

- les activités de suivi et d'évaluation doivent être participatives et faire intervenir les bénéficiaires ainsi que les personnes mettant le projet en œuvre lorsque c'est approprié ;
- les activités de suivi et d'évaluation peuvent être sensibles, et parfois dangereuses, dans certaines situations ;
- la participation des partenaires, la sélection et la formation des équipes de suivi doivent être gérées avec précaution ;
- le suivi fournit les informations permettant de relier toutes les étapes du cycle du projet ;
- un système efficace de suivi et d'évaluation fournit une base de référence pour des évaluations de projet plus larges ou collectives, les processus de coordination et d'apprentissage ;
- ceci peut être utile dans les situations d'urgence, dans lesquelles le renouvellement du personnel est important et il est difficile de créer une mémoire institutionnelle ;
- un système efficace de suivi et d'évaluation est un outil fondamental pour la reddition de comptes.

⌚ Prévoyez un maximum de 2 minutes.

☐ Projetez la diapositive : "Ce que dit Sphère sur le suivi et l'évaluation".

Suivi

Évaluation

Cf. manuel de Sphère page 25/43

**Demandez aux participants de :**

- trouver les normes minimales relatives au suivi dans le chapitre correspondant à leur secteur et de les lire.

⌚ Prévoyez 5 minutes.

**Effectuez un bilan rapide de l'exercice par rapport aux objectifs de l'apprentissage.**

## Module 3 Session 5

### Exercice de suivi

#### Document de travail (3 pages)

La situation d'urgence au Domistan se poursuit. Le ministère de l'Intérieur a rejeté tous les projets d'assistance proposés. Il a mené sa propre évaluation initiale du site de la catastrophe et a décidé que les agences intervenantes doivent tenter de satisfaire les normes minimales suivantes.

---

## Étape 1 : Sélectionner les indicateurs prioritaires

15 min.

### Normes minimales assignées

Groupe sur l'eau : norme relative à la promotion de l'hygiène, à l'eau et à l'assainissement (page 53/**70**) ;

Groupe sur la nutrition : norme relative au soutien nutritionnel général (page 90/**163**) ;

Groupe sur la nourriture : norme relative à l'aide alimentaire (page 147/**188**) ;

Groupe sur les abris : norme relative aux abris et aux établissements (page 189/**259**) ;

Groupe sur la santé : norme relative aux systèmes et infrastructures de santé (page 249/**308**).

### Tâche assignée à chaque équipe

- examinez au besoin le contexte de l'étude de cas du Domistan, vos mandat et capacité organisationnels ;
- discutez et convenez de deux indicateurs clés pour assurer le suivi de la norme minimale assignée à votre équipe par le ministère de l'Intérieur et en vérifier la satisfaction ;
- vous avez 15 minutes pour effectuer cet exercice.

---

## Étape 2 : Appliquer les indicateurs au contexte du Domistan

10 min.

**Assurez-vous maintenant que les indicateurs sont spécifiques, mesurables et définis dans le temps pour qu'ils soient utiles aux fins du suivi.**

**Vous disposez de 10 minutes pour effectuer cet exercice.**

### Tâche assignée à chaque équipe

Examinez vos deux indicateurs et demandez-vous, dans le cadre d'une discussion, s'ils sont :

- spécifiques (et s'ils reflètent les choses que le projet a l'intention de changer) ;

- mesurables et non ambigus (indépendants de celui ou ceux qui recueillent les données) ;
- définis dans le temps (pour quand le changement est-il attendu ?).

Examinez les indicateurs :

- Sont-ils réalistes pour le contexte de l'étude de cas du Domistan, vos mandat et capacité organisationnels ?
- Les indicateurs sont-ils significatifs et utiles ?
- Faites des suppositions le cas échéant sur les ressources, la capacité et les autres facteurs.
- Votre équipe doit convenir de la formulation de vos deux indicateurs.

---

## Étape 3 : Opérationnaliser les indicateurs

15 min.

- Enfin, planifiez votre système de suivi.

## Tâche assignée à chaque équipe

**Veillez répondre aux questions suivantes, pour chacun de vos deux indicateurs, de manière concise et spécifique. Présentez vos réponses sous la forme d'une matrice, comme ci-dessous.**

	Votre premier indicateur	Votre second indicateur
<b>1 : D'où proviendront les données ?</b>		
<b>2. Qui recueillera les données ?</b>		
<b>3. Quand les données seront-elles recueillies et à quelle fréquence ?</b>		
<b>4. Comment les données seront-elles recueillies (méthodes) et comment seront-elles stockées ?</b>		
<b>5 : Qui les analysera ?</b>		
<b>6 : Comment les informations seront-elles communiquées ou diffusées ?</b>		
<b>7 : Dans quelle mesure les informations affecteront-elles les décisions concernant la gestion du projet ? (si le suivi révèle un problème)</b>		

## Module 3

### Session 6 : Au-delà du cycle du projet Vue d'ensemble

#### Objectifs de l'apprentissage

À la fin de cette session les participants seront capables :

- d'énoncer dix questions cruciales auxquelles se heurte le système humanitaire ;
- d'identifier celles de ces questions qui pourraient être abordées au travers de l'application du manuel de Sphère.

#### Principaux messages

- L'utilisation du manuel de Sphère peut aborder certains des problèmes chroniques de performance auxquels se heurte le système humanitaire.
- Comprendre le cycle du projet comme un processus qui devrait mener à des **processus d'apprentissage** et, en fin de compte, à une amélioration des performances futures.

---

Durée  90 minutes

---

Méthode Étude individuelle / jeu de mémorisation en équipes / tâche à effectuer en plénière / discussion

---

Ressources nécessaires Ordinateur portable / projecteur de données / écran / tableau de conférence et feutres / le manuel de Sphère

Support visuel Diapositives PowerPoint

---

#### Préparation

Document de travail : “**Questions cruciales pour les performances humanitaires**”

- Évaluez la culture, l'esprit et l'humeur du groupe avant de mener cet exercice.
- Sélectionnez la méthode la plus appropriée pour le groupe, au vu du type de groupe dont il s'agit.
- Choisissez une des trois activités centrales d'une heure.
- Si vous utilisez l'activité 2, option 1, inscrivez les instructions sur un tableau de conférence.
- Écrivez les dix questions relatives aux performances sur dix morceaux de papier, pliez-les en petits carrés et mettez-les dans un chapeau, une boîte ou un sac.
- Préparez-vous à utiliser les supports visuels de la manière décrite dans la Première partie : Guide du formateur.
- Photocopiez le document de travail “Questions cruciales pour les performances humanitaires” pour le distribuer à tous les participants.

## Session 6 : Au-delà du cycle du projet

Durée	Activité
5	1 : Introduction
60	2 : Option 1 Étude individuelle et travail en équipes
60	2 : Option 2 Discussion en plénière
60	2 : Option 3 Coin des orateurs suivi d'une discussion en plénière
10	3 : Discussion en plénière
15	4 : Conclusion
90	DURÉE TOTALE

**Vous trouverez des copies de toutes les diapositives de ce module dans la section PowerPoint située à la fin de la Première partie : Guide du formateur.**

### Activité 1 : Introduction

**5 min.**

☐ Projetez la diapositive : "Diapositive titre - Module 3, session 6".

**Laissez cette diapositive sur l'écran pendant que les participants arrivent et s'installent pour la session.**

☐ Projetez la diapositive : "Objectifs de l'apprentissage".

**Expliquez les objectifs de cette session :**

- énoncer dix questions cruciales auxquelles se heurte le système humanitaire ;
- identifier celles de ces questions qui pourraient être abordées au travers de l'application du manuel de Sphère.

**Présentez la session. Expliquez que :**

- le cycle du projet n'est qu'une manière de percevoir les nombreux aspects du travail humanitaire ;
- l'application du manuel de Sphère dépend des compétences disponibles et de l'approche du cycle du projet ;
- une approche fondée sur le cycle du projet permettra de veiller à ce que les projets humanitaires soient mieux gérés et offrira des occasions d'apprentissage aux individus et aux organisations ;
- cependant, peu d'organisations utilisent le cycle du projet de façon cohérente, en particulier les étapes d'évaluation initiale, d'analyse et de suivi ;

- le système humanitaire se heurte à plusieurs défis qui ralentissent à la fois le processus d'apprentissage des enseignements tirés de l'expérience et celui d'amélioration de la qualité ;
- cette session traite de la manière de communiquer et de partager les enseignements et de réfléchir aux façons d'aborder les défis.

☐ Projetez la diapositive : “Questions liées aux performances”.

**Expliquez que :**

ce sont 10 questions liées aux performances identifiées par l'ALNAP :

- ressources humaines ;
- état de préparation ;
- ciblage ;
- coordination ;
- participation et développement des capacités ;
- stratégies d'adaptation indigènes ;
- égalité entre les sexes ;
- liens entre les secours humanitaires et le développement ;
- protection ;
- planification basée sur les résultats.

---

## **Activité 2 : Option 1 – Étude individuelle et travail en groupe**

60 min.

**Distribuez le document de travail : “10 questions cruciales pour les performances humanitaires”.**

**Inscrivez les instructions suivantes sur un tableau de conférence.**

**Instructions pour cette tâche :**

- Lisez le document de travail.
- Demandez-vous si les 10 questions principales figurant sur le document de travail sont pertinentes pour vous.
- Prenez 15 minutes puis intégrez votre équipe et préparez-vous ensemble à démontrer que vous avez tous appris la liste des 10 questions principales.
- Élaborez une stratégie pour qu'au moins un membre de l'équipe puisse expliquer en détail chacune des questions et des solutions possibles.
- votre groupe dispose de 45 minutes pour se préparer.

**Demandez aux participants de travailler en 5 équipes. Vous pouvez continuer à utiliser les équipes constituées durant les étapes précédentes du module portant sur le cycle du projet. Demandez aux membres de chaque équipe de réfléchir de manière stratégique et de travailler ensemble.**

- Chaque équipe doit également être prête, à titre collectif et non pas individuel, à expliquer ce que signifie chacun de ces mots.
- Tout le monde ne doit pas forcément comprendre chacune des 10 questions, mais chacune de ces 10 questions doit être connue par au moins un membre de l'équipe.
- Présentation en plénière au bout de 15 minutes.

---

## Activité 2 : Option 2 – Discussion en plénière

**60 min.**

**Distribuez le document de travail.**

**Demandez aux participants de le lire chacun pour soi.**

 Prévoyez un maximum de 10 minutes.

**Posez les questions suivantes :**

- “Quelles sont les questions qui vous semblent être prioritaires dans votre travail ?”
- “Pourquoi ?”

**Écrivez les questions prioritaires sur un tableau de conférence.**

Prévoyez un maximum de 10 minutes.

- Pendant le temps qu'il reste, menez une discussion en plénière sur les questions identifiées.

**Pour chacun des points, les questions suivantes seront peut-être utiles :**

- Convenez-vous que cette question est importante dans le cadre de votre travail ? Pourquoi ?
- Y a-t-il des mesures que vous pourriez prendre individuellement pour aborder cette question ?
- L'utilisation répandue de l'aide de Sphère pourrait-elle contribuer à aborder cette question ? Comment ?

---

## Activité 2 : Option 3 – Coin des orateurs suivi d'une discussion en plénière

**60 min.**

**Présélectionnez quelques personnes charismatiques. Donnez à chacune des instructions pour qu'elle représente une des 10 questions liées aux performances.**

- Placez-les autour de la pièce et demandez à chacune de lancer un débat simultanément et de tenter d'encourager les autres participants à se joindre à elle dans la conviction que sa question a la priorité absolue.

**Au bout de quelques minutes, comptez ensemble le nombre de personnes qui se sont rassemblées à côté de chacun des orateurs.**



**Donnez la priorité aux questions à discuter selon le nombre de personnes intéressées.**

**Animez une discussion en plénière sur les questions prioritaires identifiées par le groupe.**

**Les questions suivantes pourront vous être utiles :**

- Convenez-vous que cette question est importante dans le cadre de votre travail ? Pourquoi ?
- Y a-t-il des mesures que vous pourriez prendre individuellement pour aborder cette question ?
- L'utilisation répandue de l'aide de Sphère pourrait-elle contribuer à aborder cette question ? Comment ?

---

## Activité 3 : Discussion en plénière

**60 min.**

☐ Projetez la diapositive : "Obstacles à la coordination".

**Expliquez que :**

**tout le monde se rend compte que la coordination est un problème. Les raisons de ce fait sont complexes et, parmi elles, on peut citer :**

- la rivalité des agences pour l'obtention de ressources ;
- les menaces pesant sur l'autonomie et l'indépendance ;
- la difficulté physique de coordonner les activités lorsqu'il y a tant d'acteurs ;
- la diversité des buts des agences.

**Expliquez que :**

- l'utilisation des normes communes pour la programmation devrait contribuer à définir des mesures communes du succès sur le terrain et à aborder l'un des facteurs qui inhibe la coordination.

☐ Projetez la diapositive : "Qu'est-ce que la redevabilité ?"

**Expliquez que :**

- il y a un autre groupe se consacrant à la qualité, HAP (Humanitarian Accountability Partnership – Partenariat pour la redevabilité humanitaire), qui examine cette question de façon plus approfondie ;
- ceci est la définition de la redevabilité qui figure dans le glossaire du manuel de Sphère 2000.

**Menez une discussion sur ce que signifie la redevabilité.**

**Posez les questions suivantes :**

- "Pourquoi la redevabilité est-elle importante ?" (Une réponse : parce que les agences humanitaires occupent des positions de pouvoir immense.)
- "Quels sont les aspects importants de la redevabilité ?"  
(Vous incluez éventuellement la participation comme aspect fondamental.)

---

## Activité 5 : Conclusions

**15 min.**

**Demandez aux équipes de s'asseoir ensemble.**

Demandez à un volontaire de chaque équipe de piocher l'une des 10 questions relatives aux performances et de la lire à haute voix.

**Choisissez les équipes à tour de rôle et demandez à chacune de :**

- désigner une personne pour expliquer cette question en 30 secondes ou moins ;
- vous pouvez faire de cette activité un jeu ou un concours, ou bien donner comme règle que chaque réponse doit être amusante ou faire rire le groupe ;
- s'il y a cinq groupes, deux questions peuvent être confiées à chacun d'eux.

**Effectuez un bref bilan de l'activité par rapport aux objectifs de l'apprentissage.**

## Module 3

### Session 6 : Questions cruciales pour les performances humanitaires

#### Document de travail (2 pages)

**Ce document de travail est un résumé du bilan annuel de 2002 de l'ALNAP (Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action – Réseau d'apprentissage actif de la responsabilisation et des performances dans l'action humanitaire).**

**Chaque année, l'ALNAP étudie un grand nombre d'évaluations humanitaires (en 2002 il y en avait plus de 50), produit une synthèse et résume les questions prioritaires auxquelles se confronte le secteur.**

**Cette liste se base donc sur des données concrètes.**

#### Introduction

Le bilan annuel signale que, dans la plupart des cas, les objectifs à court terme ont été satisfaits et que les travailleurs humanitaires ont bien fait leur travail.

Environ 75% des programmes évalués dans le cadre du bilan annuel ont été mis en œuvre par des ONG et les données indiquent que les ONG font en général du bon travail lorsqu'il s'agit d'apporter une assistance sur le terrain. Une grande partie de ces réussites semble due à la qualité et à l'engagement des membres du personnel employés par les agences humanitaires. "Le sentiment qu'inspirent les rapports... est que ce sont la qualité et l'engagement du personnel qui compensent le manque d'efficacité et les défauts du secteur dans ses opérations et qui permettent d'émettre le verdict de "travail bien fait."

#### Quels sont les résultats que les secteurs techniques tendent à avoir ?

Lors de l'analyse des performances des secteurs techniques (sur le plan de la satisfaction des objectifs à court terme), on a constaté que ce sont ceux de la santé et de l'eau/l'assainissement qui affichent les meilleures performances. Ceux de la nourriture (et de l'agriculture d'urgence) obtiennent des résultats moins bons et le secteur dont les performances sont les plus médiocres est celui des abris et du logement. Les raisons de cet état de fait semblent être d'ordre technique, plutôt que liées aux personnes ou organisations intervenantes. Par exemple, on a identifié des facteurs spécifiques au secteur des abris/du logement comme suit :

- il existe une pression politique pour l'affectation de ressources de manière visible et rapide et, bien que l'achat des matériaux puisse se faire rapidement, la livraison est plus lente et extrêmement problématique ;
- le coût considérable de la fourniture d'une maison à un ménage par rapport aux autres formes d'assistance et le fait qu'elle représente une contribution à la base des biens d'un foyer et non un bien de consommation, comme c'est le cas avec la plupart des autres formes d'assistance humanitaire ;
- la présence de questions relatives à l'octroi de titres de propriété et à la propriété dans la fourniture de logements, en particulier dans les zones où les titres de propriété ne sont pas clairs et où la propriété des terres est une source fréquente de conflit au sein des communautés et entre les sexes, ce qui vient considérablement compliquer les services de logement ;
- le secteur des abris et du logement, de manière peut-être plus aiguë que tout autre secteur, chevauche clairement la division secours humanitaires/réhabilitation, ce qui

exacerbe le problème générique secours humanitaires/réhabilitation, avec une confusion considérable sur la question de savoir si le fait de soutenir les logements "urgents" relève de la prestation de secours ou de la réhabilitation ;

- sur la base de cette analyse, l'ALNAP conclut que la meilleure chose à faire est peut-être de laisser les organisations de réhabilitation/développement apporter un soutien direct au logement.

### ALNAP

<b>1 Ressources humaines</b>	Les antécédents du secteur concernant son traitement du personnel sont souvent médiocres : faible investissement dans le développement des compétences et possibilités inadéquates de formation. Ces facteurs contribuent à l'usure et au taux de renouvellement élevés du personnel constatés dans le secteur. "Le fait que les performances d'un secteur dépendent d'un apport continu de membres du personnel disponibles, compétents et prêts à se donner à fond pendant quelques années, puis à abandonner pour aller travailler dans des secteurs qui offrent un style de vie plus stable et sûr ne peut pas être durable. Il n'est certainement pas propice à un professionnalisme accru ni au développement d'une culture d'apprentissage robuste".
<b>2 État de préparation</b>	Les gouvernements et les agences continuent en général d'ignorer l'importance de l'état de préparation comme un moyen de réduire la vulnérabilité et le nombre de morts, lorsque des catastrophes et des déplacements de population ont lieu.
<b>3 Coordination</b>	Une mauvaise coordination continue d'être la réalité, en particulier au niveau international.
<b>4 Participation et développement des capacités</b>	Les efforts pour faciliter la participation des communautés à la planification et à la prise de décisions continuent d'être problématiques. Aucun exemple de bonnes performances systématiques n'a été trouvé dans les rapports de cette année.
<b>5 Soutien aux stratégies d'adaptation indigènes</b>	Malgré la reconnaissance du rôle clé joué par les stratégies d'adaptation indigènes durant et après les crises, le secteur n'a pas encore mis au point des moyens pour les soutenir et les développer.
<b>6 Égalité entre les sexes</b>	L'égalité entre les sexes continue d'être insuffisamment traitée dans les rapports d'évaluation et les points de vue liés au "genre" sont systématiquement ignorés par de nombreux programmes.
<b>7 Ciblage</b>	Les agences doivent être plus disposées à réagir aux différentes pratiques culturelles.
<b>8 Établir des liens entre les secours humanitaires, la réhabilitation et le développement (interrelations)</b>	Les liens entre les différents modes restent faibles et la transition entre eux continue d'être un problème persistant dans la plupart des opérations.
<b>9 Protection</b>	On a constaté un manque général d'attention à la protection et de nombreuses agences humanitaires continuent de fonctionner selon un "mode assistance-prestation".
<b>10 Planification basée sur les résultats</b>	L'établissement d'objectifs et le suivi sont tout particulièrement médiocres dans le secteur, ce qui entrave le processus d'évaluation et limite l'aptitude du secteur à évaluer ses performances. Des enquêtes obligatoires pour déterminer la satisfaction des bénéficiaires sont proposées comme moyen d'améliorer les systèmes de suivi et de faire en sorte que les programmes soient plus sensibles aux besoins des populations affectées.

## Exercice facultatif 1

### Étude de cas sur l'évaluation multibailleurs de fonds du Rwanda

90 minutes

**Cet exercice facultatif est une alternative à la session 1 : le contexte et le cycle du projet. Il contient le même matériel d'introduction sur le cycle du projet mais, dans l'étude de cas, il se concentre sur l'évaluation multibailleurs de fonds du Rwanda.**

### Objectifs de l'apprentissage

**À la fin de cette session les participants seront capables de :**

- décrire les étapes du cycle du projet ;
- décrire les facteurs qui influencent l'analyse d'un contexte humanitaire ;
- démontrer comment le manuel de Sphère peut être utilisé pour analyser le contexte humanitaire.

### Principaux messages

- Des facteurs contextuels et dynamiques influent sur les programmes de secours humanitaires. Ils doivent être reconnus et pris en compte dans la conception et la mise en œuvre des projets.
- Le cycle du projet est un cadre utile pour visualiser le travail humanitaire et pour suivre les changements survenant dans le contexte.
- Le manuel de Sphère fournit un outil permettant d'analyser objectivement un contexte humanitaire, mais ne doit pas être utilisé isolément.

---

Durée ⌚ 90 minutes

---

Méthode Présentation/conférence / Travail en équipes – étude de cas contextuelle / Discussion en plénière

---

Ressources nécessaires Ordinateur portable / projecteur de données / écran / tableau de conférence et feutres / le manuel de Sphère

---

Support visuel Diapositives PowerPoint

### Préparation

Document de travail : **“Étude de cas sur l'évaluation multibailleurs de fonds du Rwanda”**

- Vérifiez si cette étude de cas est la plus appropriée pour votre groupe.  
Vous trouverez une autre étude de cas possible, sur l'ouragan Mitch, dans la session 1.
- Photocopiez le document de travail “Étude de cas sur l'évaluation multibailleurs de fonds du Rwanda” pour chaque participant.
- préparez-vous à l'utilisation des supports visuels de la manière décrite dans la Première partie : Guide du formateur.

## Exercice facultatif 1

Durée	Activité
5	1 : Introduction
10	2 : Séance remue-méninges sur le contexte
40	3 : Travail en équipes : étude de cas
10	4 : Activité : le cycle du projet
15	5 : Présentation : le cycle du projet
10	6 : Conclusion
90	DURÉE TOTALE

### Activité 1 : Introduction 5 min.

- ☐ Projetez la diapositive : “Diapositive titre : module 3”

**Laissez cette diapositive sur l'écran pendant que les participants arrivent et s'installent pour la session.**

Lorsque vous serez sur le point de commencer, vous déciderez peut-être de projeter la diapositive titre de la session : “Module 3 - Session 1 : Le contexte et le cycle du projet”.

**Souhaitez la bienvenue au groupe.**

Expliquez que :

- le module 3 se concentre sur le cycle du projet ;
- les autres sessions du module 3 se concentrent sur les étapes clés du cycle du projet, de l'évaluation initiale au suivi et à l'évaluation ;
- dans cette session nous allons nous pencher sur une vue d'ensemble du cycle du projet et nous concentrer sur son application à une étude de cas.

- ☐ Projetez la diapositive : “Objectifs de l'apprentissage”.

**Expliquez les objectifs de la session :**

- décrire les étapes du cycle du projet ;
- décrire les facteurs qui influent sur l'analyse des contextes humanitaires ;
- démontrer comment utiliser le manuel de Sphère pour analyser le contexte humanitaire.

### Activité 2 : Contexte et facteurs influents 10 min.

**Dirigez une discussion sur le contexte spécifique dans lequel cette formation se déroule.**

**Posez les questions suivantes aux participants :**

- Avez-vous des exemples tirés de ce pays (ou d'un autre pays dans lequel vous avez travaillé) de facteurs contextuels ou de partialité qui ont influencé l'analyse de la situation humanitaire ?  
Par exemple : la partialité culturelle et les suppositions relatives aux besoins qui entraînent la prestation d'une aide peu appropriée, ou des ordres du jour politiques/économiques.
- Comment ces exemples ont-ils influencé la situation humanitaire ?
- Comment ont-ils été gérés ? Veuillez donner des exemples.
- Comment ont-ils été atténués ? Veuillez donner des exemples.

---

## Activité 3 : Étude de cas

**40 min.**

**Donnez à chaque participant un exemplaire du document de travail : “Étude de cas sur l'évaluation multibailleurs de fonds du Rwanda”.**

☐ Projetez la diapositive : “Étude de cas sur le Rwanda”.

**Demandez-leur de :**

- lire toute l'étude de cas ;
- vérifier s'ils ont besoin d'éclaircissements sur le matériel ;

**Continuez de projeter la carte qui figure sur la diapositive pendant qu'ils lisent l'étude.**

☐ Projetez la diapositive : “Questions de contexte”.

**Expliquez que :**

- pour qu'une intervention en situation de catastrophe soit efficace, il faut que la situation soit clairement comprise ;
- divers facteurs affectent le contexte dans lequel travaillent les acteurs humanitaires, par exemple :
  - facteurs économiques, sociaux, politiques ;
  - climat et géographie ;
  - facteurs organisationnels ;
  - aspects culturels et psychologiques ;
  - questions de “genre” ;
  - droits de l'homme ;
  - et les normes sociales et les capacités locales de faire face à la catastrophe.

**Demandez aux participants de :**

- travailler en équipes de cinq ou six.

**Assignez à chaque équipe un endroit où travailler (salles réservées au travail en équipes, coins de la salle principale, etc.).**

**Demandez à chaque équipe de :**

- nommer un rapporteur ;
- énumérer les “facteurs contextuels” de l’étude (par exemple politiques, géographiques, sociaux, etc.) ;
- discuter de la manière dont ces facteurs peuvent influencer sur l’efficacité de l’intervention humanitaire.

**Expliquez aux participants que :**


- ils ont 15 minutes pour préparer leurs idées ;
- une fois qu’ils auront fini, leurs rapporteurs respectifs présenteront leurs conclusions au reste du groupe ;
- ils doivent viser à faire une présentation de deux minutes maximum, avec ou sans tableau de conférence.

 Prévoyez un maximum de 15 minutes.

**Demandez à chaque rapporteur, à tour de rôle, de :**

- présenter les conclusions de son équipe ;
- ne mentionner que les facteurs qui n’ont pas déjà été soulevés.
- 

**Vous déciderez peut-être d’inscrire les idées sur un tableau de conférence.**

 Donnez à chaque équipe un maximum de 2 minutes pour faire sa présentation, jusqu’à un total de 15 minutes pour le groupe entier.

Pendant le temps qu’il reste, faites un bilan de l’activité avec le groupe et expliquez que :

- les contextes des catastrophes sont dynamiques : ils changent au fil du temps et doivent être suivis ;
- les facteurs contextuels doivent influencer la conception des programmes de secours humanitaires ;
- les facteurs contextuels influenceront les résultats des programmes humanitaires.

---

## Activité 4 : Le cycle du projet 10 min.

**Expliquez que :**

- le cycle du projet est une manière clé de gérer les projets humanitaires ;
- les étapes d’évaluation initiale et d’analyse nous permettent de dresser des plans plus efficaces et de les mettre en œuvre pour obtenir un impact accru ;
- il nous donne aussi un cadre plus fiable et systématique à l’aide duquel suivre et évaluer les projets.
- 

**Demandez à chaque participant de :**

- représenter un projet sur lequel il/elle a travaillé en suivant les étapes du cycle du projet.



S'il faut leur rappeler ce qu'est le cycle du projet, vous pourrez éventuellement projeter et expliquer la diapositive "Le cycle du projet" à ce stade.

**Demandez à un ou deux volontaires d'afficher leurs exemples de cycle du projet sur le tableau de conférence.**

Examinez-les et, si c'est approprié, complétez les représentations sur le tableau de conférence.

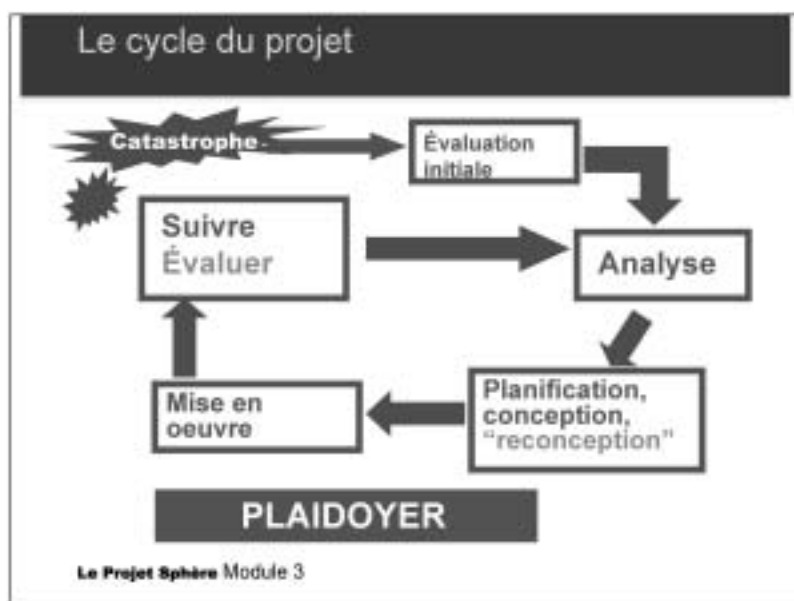
**Expliquez que :**

- il y a différentes interprétations culturelles de l'idée d'un "cycle du projet" ;
- cependant, il y a consensus sur le fait que, quel que soit l'aspect du cycle, il doit être un processus continu et itératif, qui change en réponse aux nouvelles informations ;
- les travaux humanitaires doivent rester pertinents pour le contexte en mutation.

---

## Activité 5 : Présentation 15 min.

☐ Projetez la diapositive : "Le cycle du projet".



**Il s'agit d'une diapositive à étapes. Tout d'abord, expliquez que :**


- ceci est une manière de réfléchir au cycle du projet, en l'envisageant comme une "spirale" ;
- le projet commence en réaction à une catastrophe.

**Au fur et à mesure que la diapositive continue d'être développée autour du cycle du projet, expliquez que :**

- la première étape clé est celle de l'évaluation initiale : recueillir les données et identifier les besoins ;
- puis l'analyse : transformation des données de l'évaluation en informations et classement des problèmes selon leur priorité ;
- puis la planification : utiliser les informations analytiques pour concevoir les projets ;
- tout ceci est ensuite mis en branle au stade de mise en œuvre ;
- puis vient le suivi pour donner suite au projet de manière continue, et la collecte des données ;
- au stade de l'évaluation on analyse les données recueillies durant le suivi des données, on juge si le projet a été efficace et approprié et on émet des recommandations.

**Expliquez que :**

- le plaidoyer vient nous rappeler que le respect des droits fondamentaux de la personne sous-tend toutes ces étapes.


 Prévoyez un maximum de 5 minutes pour parler du cycle du projet.

**Demandez au groupe :**

Pourquoi le cycle du projet de la diapositive est-il itératif, reproduit-il sa boucle ?

**Examinez cette question dans le cadre d'une discussion ou d'une séance remue-méninges. Visez à faire ressortir les points suivants :**

- parce les informations sûres ne se dégageront qu'au fil du temps, le cycle nous aide à compenser plus tard, par la mise en question et le remplacement des informations inadéquates recueillies antérieurement ;
- parce que la situation ne cesse de changer durant les situations d'urgence, ce rapidement ;
- ceci signifie que l'équipe du projet devra modifier et réorienter le projet au fur et à mesure que les circonstances et les informations dont elle dispose changent ;
- parce que les organisations apprennent au fur et à mesure de la mise en œuvre des projets et s'améliorent en apprenant.

 Prévoyez un maximum de 10 minutes pour la séance remue-méninges ou la discussion.

---

## Activité 6 : Conclusion

### 10 min.

**Concluez la session en revenant sur les objectifs et en vérifiant si les participants estiment qu'ils ont été atteints.**

**Expliquez que :**

- “l'espace humanitaire” peut être défini comme la combinaison des ressources et de l'accès aux populations dans le besoin par les acteurs humanitaires ;
- le manuel de Sphère peut être utilisé pour préconiser un espace humanitaire accru et également comme un outil de référence utile pour le travail sur le cycle du projet ;
- cependant, il ne faut pas l'utiliser isolément, mais en comprenant aussi parfaitement que possible le contexte en question. Les sessions suivantes du module 3 permettent d'étudier la manière d'utiliser le manuel de Sphère à chaque étape du cycle du projet.

## Exercice facultatif 1

# Étude de cas sur l'évaluation multibailleurs de fonds du Rwanda

Document de travail (3 pages)

### Évaluation conjointe de l'assistance d'urgence apportée au Rwanda en 1994 : introduction

- La crise humanitaire et relative à la protection de 1994 n'a pas débuté lorsque l'avion présidentiel a été abattu le 6 avril, mais elle a été précédée de trois ans et demi de tensions croissantes à l'intérieur du Rwanda et dans les pays voisins de la région des Grands Lacs.

**Les événements qui eurent lieu après le 6 avril 1994 constituèrent une tragédie humaine extraordinaire consistant en un génocide et une guerre civile qui causèrent :**

- la mort violente d'entre 500 000 et 800 000 personnes ;
- l'exode de plus de deux millions de Rwandais vers les pays voisins ;
- le déplacement temporaire de bien plus d'un million de personnes à l'intérieur même du Rwanda.

Cette étude estime que ce sont environ 80 000 personnes qui sont mortes dans les camps de réfugiés du Zaïre, de la Tanzanie et dans les camps d'IDP à l'intérieur du Rwanda en 1994, principalement des suites du choléra et de la dysenterie.

### Goma

L'afflux vers Goma fut d'une échelle et d'une rapidité sans précédent. En l'espace d'à peine cinq jours, entre le 14 et le 18 juillet, environ 850 000 réfugiés traversèrent la frontière du Rwanda au Zaïre, par la ville de Goma et d'autres points plus au nord de la frontière. La capacité des agences présentes à Goma fut vite dépassée malgré une réaction rapide et sans précédent.

#### "J'étais là"

Mon agence (une ONG internationale) était comme la plupart, je pense. Nous savions que d'importantes tueries avaient lieu au Rwanda. En mai, lors du déplacement des populations vers la Tanzanie, nous avons apporté quantité de ressources matérielles et humaines pour contribuer à stabiliser la situation et construire un grand camp. Puis l'afflux de Goma eut lieu et, trois jours plus tard, celui de Bukavu. Ajoutez à cela les opérations au Burundi, et il est clair que la pression s'exerçant sur mon organisation pour qu'elle réagisse et gère ses opérations efficacement était énorme.

Le travail au Zaïre était difficile car les infrastructures étaient médiocres et les fonctionnaires gouvernementaux n'avaient pas été payés. Au sein des camps de réfugiés, nous nous sommes débattus pour établir des abris, des systèmes de distribution de nourriture, des points d'eau et des services communautaires. Il régnait une concurrence intense entre les agences pour les travaux opérationnels très en vue et il y avait un nombre déroutant d'acteurs au sein du système humanitaire.

Le suivi du panier alimentaire à la sortie des centres de distribution indiquait un bon niveau énergétique pour chaque réfugié au début. Or l'évaluation multibailleurs de fonds affirme

que le suivi était faussé parce les miliciens *interahamwe* taxaient les familles réfugiées. Étions-nous au courant de l'envergure de l'économie construite autour de la taxation par les mêmes pouvoirs qui avaient perpétré le génocide ? Non.

### Vue d'ensemble de l'efficacité de l'intervention d'après l'évaluation

Ce sont au moins 200 ONG qui prirent part à l'intervention humanitaire, laquelle englobait des efforts très louables. Il n'y eut pas de famine généralisée. Le nombre de personnes qui moururent de causes pouvant être considérées comme évitables (si l'intervention humanitaire avait été plus efficace) était bien plus faible que celui des personnes qui périrent durant le génocide et le conflit. Les défauts cruciaux de l'intervention globale de la communauté internationale résidaient, par conséquent, dans les domaines politique, diplomatique et militaire et non dans le domaine humanitaire.

### Conclusions de l'évaluation sur les questions clés

<b>1 : Manque de cohérence sur les politiques générales</b>	Une conclusion centrale de l'évaluation est le manque de cohérence dans la formulation des politiques générales et de la stratégie, désigné comme un "vide de politiques". Ceci fut le résultat de facteurs agissant souvent l'un sur l'autre : intérêts en conflit entre les membres du Conseil de sécurité des Nations Unies, manque de prise de décisions, compréhension insuffisante de la situation complexe et interprétation incorrecte des signes ayant précédé la crise.
<b>2 : Financement des bailleurs de fonds et mesures de préparation</b>	Malgré des réussites impressionnantes de la part des agences humanitaires et la quantité gigantesque de ressources mobilisées, l'étude a relevé un déséquilibre entre l'état de préparation et les dispositions de l'intervention face à un besoin humanitaire pressant. Ceci était tout particulièrement vrai lorsque les médias ont mené l'intervention.
<b>3 : Coordination – combler les lacunes essentielles</b>	En ce qui concerne les opérations d'assistance aux réfugiés, l'UNHCR a presque rempli son rôle de coordination en vertu de son mandat clair, du soutien des gouvernements d'accueil, du personnel de coordination technique hautement compétent et du contrôle qu'il exerçait sur une partie considérable des fonds disponibles. Cependant, la coordination concernant d'autres domaines et niveaux du système était moins satisfaisante.
<b>4 : Le rôle des forces militaires dans les opérations humanitaires</b>	Les contingents militaires de pays de l'OCDE ont joué un rôle considérable dans les opérations de prestation d'assistance humanitaire et en soutenant les agences humanitaires. Malheureusement, l'évaluation n'a pas obtenu des données comparables sur les coûts et les performances pour permettre de tirer des conclusions définitives.
<b>5 : Amélioration de la redevabilité</b>	La disponibilité et la qualité des données et des rapports sur les performances étaient extrêmement variables. On a constaté un manque de méthodes d'enquête standardisées et une coordination technique inadéquate. L'information disponible n'a pas permis d'évaluer l'impact ni les performances et n'a donc pas contribué à mettre en relief les niveaux où des ajustements aux activités s'avéraient nécessaires.

---

<b>6 : Amélioration de la sécurité dans les camps</b>	Le fait que le leadership précédent, dont certains membres étaient des auteurs clés du génocide, ait continué de dominer, et la présence d'éléments armés dans les camps de réfugiés, en particulier ceux du Zaïre oriental, ont provoqué des traumatismes, une insécurité et un détournement de ressources supplémentaires.
<b>7 : Questions relatives à la nourriture</b>	Le fait qu'une famine généralisée n'ait pas eu lieu en 1994 reflète en partie les performances satisfaisantes et souvent impressionnantes des systèmes d'approvisionnement en aide alimentaire. Cependant, des difficultés considérables ont découlé de la dépendance initiale du leadership antérieur comme mécanisme opportun de distribution des aliments.
<b>8 : Le rôle des médias</b>	L'avènement des diffusions par satellite en direct et les images frappantes de l'afflux vers Goma ont contribué à la réaction massive. Il est possible qu'elles aient également contribué au manque de cohérence dans les politiques, entraîné par le fait que les médias se soient concentrés sur l'histoire humanitaire et non sur l'histoire du génocide et du conflit, plus compliquée et difficile à appréhender.
<b>9 : Atténuer l'impact sur les communautés d'accueil</b>	Bien que certains groupes et entreprises aient tiré des avantages de l'accueil d'importantes populations réfugiées ou déplacées, d'autres ont subi des pertes considérables. Il y a également eu des coûts environnementaux évidents dans les pays d'accueil.

---

## Exercice facultatif 2 :

### Les normes minimales et le cycle du projet

90 minutes

#### Description

- Les équipes effectuent un exercice remue-méninges sur les normes et les indicateurs pour la gestion du cycle du projet et comparent leurs résultats au manuel de Sphère.

#### Vous pouvez utiliser cet exercice pour :

- renforcer la compréhension du cycle du projet ;
- sensibiliser les participants à la façon dont le manuel de Sphère peut s'avérer utile aux différents stades du cycle du projet ;
- mettre des groupes extrêmement expérimentés au défi de comparer leurs connaissances et leur expérience à l'information présente dans le manuel ;
- spontanément, sans préparation, chaque fois que les groupes ont besoin de plus de temps pour comprendre le cycle du projet ;
- à tout moment durant le module 3 pour illustrer le cycle du projet ou examiner les normes minimales et les indicateurs clés de façon plus détaillée.

#### Durée

 Souple, selon le contexte, la durée moyenne étant de 90 minutes.

#### Préparation

- Marquez dans votre manuel de Sphère les pages des normes communes à tous les secteurs.
- Préparez-vous à consigner tout retour d'information clé sur le manuel pour le Projet Sphère.
- Requiert des tableaux de conférence et des feutres.

### Exercice

Au besoin, menez un bref exercice remue-méninges, en plénière, sur les étapes du cycle du projet.

 Prévoyez un maximum de 5 minutes.

**Convenez avec le groupe que les étapes du cycle du projet correspondront aux étapes indiquées dans les normes communes à tous les secteurs :**

- évaluation initiale ;
- intervention ;

- ciblage (intervention et planification s'inscrivent dans l'“étape planification” utilisée dans ce module) et suivi ;
- évaluation.

**Expliquez qu'il y a trois aspects de plus qu'ils doivent prendre en compte durant cette activité :**

- la participation ;
- les compétences et responsabilités des travailleurs humanitaires ;
- la supervision, la gestion et le soutien du personnel.

**Demandez au groupe de travailler en petites équipes de cinq ou six personnes. Vous chercherez à avoir au moins cinq équipes, de manière à ce que, avec le groupe tout entier, vous puissiez couvrir la totalité du cycle du projet.**

**Assignez à chacune des équipes une étape différente du cycle du projet.**

**Demandez-leur :**

- de ne pas utiliser le manuel de Sphère durant la première partie de cet exercice.

**Demandez-leur :**


- de discuter de la formulation de la norme minimale pour leur étape du cycle du projet ;
- de faire du remue-méninges pour établir une liste d'indicateurs et une liste de notes d'orientation et, au besoin, des annexes ;
- d'inscrire les points clés sur un tableau de conférence pour les présenter en plénière sous forme d'un exposé qui ne devrait pas durer plus de 5 minutes.


**Expliquez que :**

- ils ont environ 45 minutes pour se préparer.

**Au bout de 45 minutes environ, rassemblez le groupe.**

**Demandez à chaque équipe de présenter un bref exposé de son travail.**

 Prévoyez un maximum de 7 minutes par équipe, soit à peu près 4 minutes de présentation, suivies d'environ 3 minutes consacrées à examiner ce qu'elle a dit.

 Prévoyez environ 30-35 minutes pour tous les exposés.

**Une fois chaque présentation effectuée, menez une discussion pour comparer le travail du groupe aux informations figurant dans le manuel de Sphère.**

**Une fois toutes les présentations effectuées, pendant le temps qu'il reste, dirigez une discussion sur l'utilité des informations contenues dans le manuel de Sphère.**

**Les questions suivantes s'avéreront peut-être utiles pour lancer et concentrer la discussion :**

- Quelles sont les informations contenues dans le manuel de Sphère qui vous ont surpris ?
- Quels sont les processus ou approches qui manquent dans le manuel d'après le travail qu'effectue votre agence ?
- Y a-t-il des différences dans les normes de gestion du cycle de projet entre les secteurs dans le manuel de Sphère ?
- Quels sont les défis de l'adoption d'une approche du travail humanitaire prenant en compte le cycle du projet tout entier ?



## Exercice facultatif 3 : Mise en œuvre des indicateurs de Sphère 120 min.

---

### Description

- Un exercice d'apprentissage ouvert et basé sur le travail dans le cadre duquel les participants peuvent s'entraîner à appliquer les indicateurs clés de Sphère à leur propre contexte de travail.

### **Vous pouvez utiliser cet exercice pour :**


- permettre aux participants d'utiliser le manuel de Sphère dans le cadre de leur propre projet ;
- encourager les participants à utiliser le manuel de Sphère lorsqu'ils retourneront au travail ;
- encourager les participants à travailler sur cet exercice avec ceux de leurs collègues qui prennent part à des activités de suivi et d'évaluation, par exemple les responsables de projets, les agents de terrain et le personnel de logistique.

### **Vous pouvez utiliser cet exercice comme :**

- un exercice écrit à donner aux participants comme activité de suivi afin de renforcer ce qu'ils ont déjà appris ;
- un exercice à effectuer entre deux séminaires de courte durée, dont le deuxième commencera par un bilan des réponses à cet exercice.

---

### Durée

 Dépend de chacun, mais peut être d'entre 1 et 2 heures.

---

### Préparation

- Rédigez des instructions claires et fournissez un format directeur pour les arbres à problèmes, les arbres à solutions et le cadre logique qui corresponde aux systèmes et procédures organisationnels qui sont déjà en place.
- Référez-vous aux exemples de format figurant dans le document de travail que vous pouvez utiliser pour cet exercice.

### **Décidez de la manière de présenter un retour d'information aux participants sur leurs résultats. Par exemple :**

- avec le formateur lors d'un autre atelier ;
- avec des collègues ;
- lors d'un deuxième séminaire de formation ;
- ou bien par e-mail à distance.

## Exercice facultatif 3 : Mise en œuvre des indicateurs de Sphère Document de travail (2 pages)

### Lignes directrices

**Servez-vous de cet exercice pour examiner la manière d'utiliser le manuel de Sphère dans votre travail.**

**Au dos de ce document de travail, vous trouverez des exemples de format pour :**

- un arbre à problèmes ;
- un arbre à solutions ;
- un cadre logique ;
- un plan de suivi et d'évaluation.

---

### Étape 1 : Préparation

Trouvez un endroit calme loin de toute distraction (téléphone, e-mail ou collègues occupés).

Prenez quelques pages blanches, un crayon et tout document d'évaluation initiale, d'analyse ou de planification qui existe pour les projets sur lesquels vous travaillez.

Si possible, faites cet exercice individuellement, mais l'idéal serait que vous trouviez un partenaire qui puisse faire les exercices en même temps que vous. Vous pourrez ainsi comparer et discuter des réponses avec quelqu'un.

Dessinez un diagramme du cycle du projet en utilisant les termes qu'emploie votre organisation, ou bien un format avec lequel vous vous sentez tout particulièrement à l'aise.

Indiquez sur le diagramme l'étape atteinte par le projet ou le programme sur lequel vous travaillez.

↓

---

### Étape 2 : Arbre à problèmes

Dessinez à présent un arbre à problèmes représentant les questions auxquelles se confrontent les bénéficiaires de votre projet. Faites en sorte que cet arbre à problèmes soit simple – utilisez un impact, deux effets, un problème central, deux causes principales et, pour chacune des causes principales, deux causes spécifiques. Commencez par le haut et descendez vers le bas de l'arbre, en posant la question "Pourquoi ?" à chaque stade. Référez-vous à l'exemple donné dans le document de travail et faites en sorte que le vôtre ait le même aspect.

Une fois terminé, comparez cet arbre à problèmes à l'arbre à problèmes que votre partenaire a dessiné. S'il y a des différences, prenez-en note et mettez-vous d'accord sur un compromis.

↓

---

### Étape 3 : Arbre à solutions

Dessinez l'arbre à solutions comme une image inversée de l'arbre à problèmes. Autrement dit, pour les 10 éléments de votre arbre à problèmes, trouvez une solution.

Vous avez peut-être déjà une bonne idée de l'aspect que pourrait avoir l'arbre à solutions d'après vos données de projet.

Si possible, essayez d'utiliser les normes minimales et les indicateurs clés du manuel de Sphère lorsque vous dessinez votre arbre à solutions.

Une fois terminé, comparez cet arbre à solutions à celui de votre partenaire, discutez-en à nouveau et parvenez à un compromis au besoin.

↓

---

### Étape 4 : Le cadre logique

Manipulez maintenant les informations de votre arbre à solutions pour lui donner le format d'un cadre logique. Si votre organisation n'a pas un format standard, utilisez celui qui vous est fourni.

Utilisez les indicateurs du manuel de Sphère pour remplir la colonne "indicateurs". NB : Les indicateurs de Sphère doivent être rendus spécifiques et aussi mesurables que possible, pour qu'ils satisfassent au critère d'"objectivement vérifiables". En particulier, le fait de connaître la situation des personnes assistées par votre projet devrait clarifier la manière d'ajuster l'indicateur afin d'incorporer un planning acceptable et de l'adapter au contexte, à la situation spécifique, aux problèmes et aux besoins.

↓

---

### Étape 5 : Le plan de suivi et d'évaluation

Prenez à présent les informations pertinentes de votre cadre logique et placez-les dans le format de plan "suivi et évaluation" fourni. Réfléchissez bien à la manière dont vous allez opérationnaliser les indicateurs. Cette étape semble demander beaucoup de temps mais elle est fondamentale pour formaliser le lien entre une planification théorique et un système opérationnel.

↓

---

### Étape 6 : Mise en œuvre (facultatif)

Utilisez le cadre logique avec le plan de suivi et d'évaluation pour rédiger un planning de mise en œuvre.

À partir du planning de mise en œuvre, écrivez les besoins en termes de ressources, y compris ressources humaines et structure de gestion.

À partir de cette liste de besoins, dressez le budget.

↓

---

### Étape 7 : Réflexion

Discutez avec votre partenaire ou d'autres collègues de ce que vous pensez du processus d'application des indicateurs de Sphère au contexte de votre projet.

Répondez aux questions suivantes :

- Combien d'indicateurs peuvent être utilisés de manière réaliste dans votre projet ?
- Voyez-vous la possibilité d'appliquer les indicateurs de Sphère dans le cadre de votre projet ?
- L'expérience de réflexion sur votre projet tout au long du cycle du projet vous a-t-elle fait envisager de modifier ou d'adapter votre projet ?

**Félicitations, vous êtes parvenu(e) à appliquer les indicateurs de Sphère dans le contexte de votre projet.**



## Document de travail (1 page)

Arbre à problèmes				Évaluation initiale et analyse			
↑					Impact		
				Effet 1		Effet 2	
↓					Objectif global		
			Résultat 1			Résultat 2	
		Activité 1.1		Activité 1.2		Activité 2.1	
				MOYENS			

**Exercice facultatif 3 :**  
**Mise en œuvre des indicateurs de Sphère**  
 Format pour le cadre logique  
 Document de travail (1 page)

Cadre logique —> Planification /Suivi & évaluation du projet					
	Logique de l'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources	Risques & hypothèses	
Impact					
Effets/résultats (conséquences)					
Résultats					
Activités					
		Moyens	Coûts	Conditions initiales	

## Exercice facultatif 3 :

**Mise en œuvre des indicateurs de Sphère**

Format du plan de suivi et d'évaluation

Document de travail (1 page)

Plan de suivi & évaluation : Planification/suivi et évaluation du projet						
CADRE LOGIQUE	Indicateurs	Moyens de vérification		Utilisation de l'information		
		Source	Fréquence de la collecte des données	Personne en charge	Système de présentation de rapports	Processus de prise de décisions
Impact						
Suppositions						
Effets/ Conséquences						
Suppositions						
Résultats						
Suppositions						
Activités						
Suppositions						
Moyens						
Suppositions						
Coûts						
Suppositions						
Conditions initiales						
Suppositions						

## Exercice facultatif 4 :

### Pratique du suivi et de l'évaluation au niveau local

90 min.


#### Description

Travail en petites équipes avec une discussion en plénière sur les indicateurs locaux et comparaison de ces derniers avec les indicateurs clés figurant dans le manuel de Sphère. Discussion sur certaines des contraintes et questions qui se dégagent et sur les personnes pour lesquelles sont effectués le suivi et l'évaluation.

#### Vous pouvez utiliser cet exercice :

- pour contribuer à renforcer la compréhension des raisons pour lesquelles le suivi et l'évaluation sont importants ;
- pour vous entraîner à identifier les parties prenantes clés d'un projet et ce qu'elles attendent du suivi et de l'évaluation ;
- dans un atelier basé sur le terrain, dans un contexte soit d'agence unique soit interagences :
  - les indicateurs utilisés au niveau local sont plus faciles à obtenir pour une formation avec une seule agence, en utilisant les données de suivi pour les projets ;
  - dans une formation interagences, il faudrait disposer d'une évaluation conjointe réalisée récemment afin d'obtenir des indicateurs largement applicables ou bien des informations partagées lors d'une réunion de coordination ;
  - l'administration gouvernementale locale ou l'organisme onusien qui soutient la coordination pourraient constituer d'autres sources d'information.

#### Durée

 90 minutes

#### Préparation

- Cet exercice requiert des données relatives au suivi sur l'effet des programmes d'assistance humanitaire.

#### Il faudra au moins une douzaine d'indicateurs, par exemple :

- nombre de litres par jour d'eau auquel ont accès les populations affectées ;
- valeur énergétique du panier alimentaire ;
- degré de participation des populations affectées à la conception et à la gestion des programmes de secours humanitaire.



## Exercice

**Effectuez une séance remue-méninges sur la question :**

- Quels sont les buts du suivi et de l'évaluation ?

**Écrivez les réponses sur un tableau de conférence.**

**Séparez les réponses sur deux feuilles de tableau de conférence si des buts différents pour chacun se dessinent.**

**Si elles n'ont pas été couvertes par le groupe, veillez à ce que les idées suivantes se dégagent :**

- gestion du projet ;
- redevabilité ;
- apprentissage et amélioration.

 Prévoyez un maximum de 10 minutes.

**Demandez :**

- Qu'est-ce qui peut mal se passer dans le suivi et l'évaluation ?
- Pourquoi ?

**Expliquez que :**

- l'une des principales difficultés du suivi est l'ample variété de buts pour lesquels il est utilisé.

 Prévoyez un maximum de 5 minutes,

**Demandez aux participants de :**

- travailler en équipes de cinq ou six personnes.

**Donnez à chaque équipe environ trois indicateurs différents qui ont été préparés à l'avance, tirés, par exemple, d'évaluations conjointes ou de réunions de coordination.**

**Demandez à chaque équipe de :**

- comparer leurs indicateurs avec ceux du manuel de Sphère.

**S'il y a une différence entre l'indicateur utilisé au niveau local et celui de Sphère, demandez aux groupes de :**

- discuter des raisons de cette différence ;
- écrire des actions recommandées.

 Prévoyez un maximum de 25 minutes.

**Demandez aux équipes :**

- “Pour qui le suivi et l'évaluation sont-ils effectués ?”

**Demandez à chaque équipe de :**

- dresser une carte des parties prenantes pour les évaluations.

**Si le groupe ne connaît pas bien le système des cartes de parties prenantes, vous pourrez en dessiner une, rapidement, sur un tableau de conférence, en expliquant que :**

- chaque cercle représente une des parties prenantes intervenant dans votre projet ;
- plus votre partie prenante est proche du centre, plus elle est importante ;
- plus le cercle est grand, plus cette partie prenante prend de temps.

**Demandez aux équipes :**

- d'identifier l'agence au milieu de la carte, la partie prenante la plus importante du projet ;
- d'écrire ce que les parties prenantes les plus importantes attendent du suivi et de l'évaluation.

 Prévoyez un maximum de 25 minutes.

**Rassemblez le groupe en plénière.**

**Demandez aux équipes de :**

- résumer leurs discussions sur les indicateurs et les parties prenantes.

**Demandez-leur :**

- d'afficher leurs cartes des parties prenantes sur le mur ;
- d'examiner la gamme de cartes de parties prenantes durant la pause suivante.

**Expliquez que :**

- le suivi et l'évaluation présentent des défis, mais ils sont extrêmement importants pour obtenir une base crédible et factuelle afin d'encourager les porteurs de devoirs à s'acquitter de leurs obligations ;
- les organisations humanitaires pourront présenter des arguments plus efficaces pour obtenir des ressources pour des catastrophes données si elles sont en mesure de fournir des informations crédibles de suivi et d'évaluation.

 Prévoyez un maximum de 20 minutes.

**Demandez aux participants de :**

- lire les normes minimales et les indicateurs clés pour le suivi et l'évaluation du chapitre technique de leur choix (édition 2000) ou du chapitre sur les normes communes (édition 2004).

 Prévoyez un maximum de 5 minutes.

## Exercice facultatif 5 : Exercices d'évaluation – quiz A et quiz B

---

### Description

Un quiz et un exercice de référence qui se concentrent sur l'objet de l'évaluation et sur la manière dont les indicateurs figurant dans le manuel de Sphère peuvent être utilisés dans le cadre d'évaluations.

### **Vous pouvez utiliser ces exercices pour :**


- permettre aux participants de se rendre compte de l'importance de ne pas faire des suppositions ou de ne pas tirer des conclusions hâtives lors d'une évaluation ;
- permettre aux participants de mieux comprendre quand et comment utiliser le manuel de Sphère.

### **Vous pouvez utiliser cet exercice pour :**

- donner suite à l'étude de cas du cycle du projet présentée dans le module 3 ;
- donner suite à la session 5 sur le suivi et l'évaluation.

---

### Durée

 Le quiz prend 10 minutes et le travail en groupe environ 30 minutes.

---

### Préparation

### **Faites des photocopies des documents de travail suivants pour chaque participant :**

- quiz de l'évaluateur ;
- critères de l'évaluation.

## Questionnaire A : Quiz amusant de l'évaluateur

**10 min.**

**Donnez à chaque participant le document de travail : “Quiz de l'évaluateur” (Cf. page 302)**

**Demandez :**

- aux participants de remplir chacun leur feuille.

**Expliquez que :**

- ils disposent de 10 minutes pour compléter le quiz.

**Une fois que la plupart des participants ont terminé, examinez les réponses en vous aidant du guide ci-après.**

- Le but du questionnaire est de mettre en relief le fait que l'évaluation, de par sa nature, porte des jugements, plutôt que de se pencher sur les réponses de façon très détaillée.

### Guide des réponses : quiz de l'évaluateur

<b>1 Faux</b>	Le programme se déroulait au Yémen, et les entrepreneurs en bâtiment yéménites avaient été déportés chez eux d'Arabie Saoudite quelques années auparavant. Ils étaient arrivés munis des compétences qu'ils avaient apprises en Arabie Saoudite et étaient responsables des maisons mieux construites. En fait, l'équipe d'évaluation n'a réussi à trouver personne qui se souvînt du programme de formation.
<b>2 Faux</b>	Pour deux raisons : Premièrement, on ne peut pas prouver que les programmes de santé publique fonctionnent. Deuxièmement, les moins de cinq ans sont les plus vulnérables et ils sont peut-être tous morts.
<b>3 Faux</b>	Les réfugiés ont peut-être besoin d'autres denrées qui ne sont pas distribuées et vendent une partie de leur ration afin de pouvoir subvenir à leurs besoins.
<b>4 Faux</b>	Les récipients utilisés pour collecter et entreposer l'eau pourraient être contaminés.
<b>5 Faux</b>	Il y a eu deux impacts : le déboisement et des structures à plus long terme qui favorisent un établissement permanent. L'argent n'a pas contribué à une solution durable.
<b>6 Faux</b>	La plus grande partie de la population avait fui et la population était largement inférieure à celle indiquée par le recensement. Les maisons endommagées étaient un indicateur incorrect pour évaluer les objectifs du programme.
<b>7 Faux</b>	Le gouvernement a donné des terres supplémentaires à des fins agricoles aux réfugiés capables de compléter les rations.
<b>8 Vrai</b>	Le programme a atteint son objectif de prévention de la rougeole au sein de la population des IDP.

## Quiz B : Critères d'évaluation et les indicateurs clés de Sphère 30 min.

**Demandez au groupe de se diviser en quatre équipes, une pour chaque chapitre technique du manuel.**

**Assignez à chaque équipe un critère d'évaluation :**

- efficacité
- efficacité
- impact
- interrelations
- pertinence
- couverture
- cohérence
- protection

**Donnez à chaque équipe le document de travail : “Critères d'évaluation”.**

**Demandez aux équipes de :**

- trouver un ou deux indicateurs dans leur chapitre qui soi(en)t utile(s) dans le cadre d'une évaluation en utilisant les critères qui leur ont été assignés.

 Prévoyez un maximum de 10 minutes.

**Rassemblez le groupe.**

**Dirigez la présentation du retour d'information dans le groupe, sans présentations formelles.**

**Demandez à chaque équipe de :**

- rendre compte de son aptitude à trouver, dans le manuel, des indicateurs adaptés à ses critères.

 Prévoyez un maximum de 10 minutes.

**Pendant le temps qu'il reste, demandez au groupe :**

- Comment Sphère peut-il aider à planifier ou à mettre en œuvre une évaluation ?

**Les questions suivantes vous aideront peut-être à mener la discussion :**

- Pensez-vous que les informations figurant dans le manuel de Sphère pourraient être utilisées comme des critères d'évaluation ?
- Y a-t-il des manières différentes d'utiliser les normes minimales, les indicateurs clés, la Charte humanitaire ou le code de conduite lors d'une évaluation ?

## Exercice facultatif 5 :

### Quiz de l'évaluateur

#### Document de travail (1 page)

Cochez la case **vrai** ou **faux** à côté de chaque question.

1. Dix ans après un tremblement de terre, une équipe a été envoyée pour évaluer l'efficacité d'un programme de reconstruction qui avait formé les personnes à bâtir des maisons résistant aux tremblements de terre. Elle a constaté que, dix ans plus tard, les personnes construisaient des maisons beaucoup plus solides.  Le programme de formation a été efficace.	Vrai	Faux
2. Un programme surveille les taux de mortalité hebdomadaires et, au bout de cinq semaines d'un taux de mortalité croissant, le taux de mortalité des moins de cinq ans chute.  Les programmes de santé publique fonctionnent enfin.		
3. Les réfugiés vendent des aliments sur le marché.  La distribution d'aliments est fixée à un niveau trop élevé.		
4. Le nombre de cas de diarrhée augmente beaucoup, bien que l'approvisionnement en eau se soit accru. L'eau doit être contaminée à la source.		
5. Suffisamment de bâches en plastique ont été distribuées pour mettre en place des établissements temporaires et les personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays (IDP – Internally Displaced People) se trouvant dans l'établissement ont utilisé des arbres d'une forêt voisine pour construire des structures plus grandes et plus permanentes.  L'argent destiné aux abris a été judicieusement dépensé.		
6. Dans une ville qui a subi des bombardements aériens, le programme d'abris a calculé le nombre de nouveaux toits en se basant sur le nombre de maisons endommagées, les indicateurs de Sphère relatifs à la superficie au sol et le recensement national. La surface moyenne d'abris résultant du programme représentait moins de 2 mètres carrés par personne.  Ce programme n'a pas satisfait les normes minimales.		
7. Dans une certaine population de réfugiés à long terme, une simple distribution de riz et d'huile fournit 1 500 kcal. par personne et par jour.  Ce programme n'est pas bon.		
8. Dans une population d'IDP, un programme de santé a permis d'immuniser tous les enfants de moins de 14 ans contre la rougeole. Aucun cas de rougeole n'a été signalé, alors que d'autres communautés voisines en avaient eu quelques-uns.  Ce programme a été efficace.		

Note	
8 réponses correctes	Vous pourriez être un bon évaluateur.
6 ou plus	Vous avez du bon sens.
Moins de 6	Vous avez besoin de lire le manuel de Sphère !

## Exercice facultatif 5 : Critères d'évaluation (Quiz B) Document de travail (1 page)

### Instructions

#### Dans votre équipe :

- choisissez deux indicateurs clés du chapitre du manuel de Sphère qui faciliteraient une évaluation par rapport aux critères que l'on vous a assignés.

### Critères de l'évaluation

#### Efficiencia :

Le programme utilise-t-il les ressources les moins coûteuses pour atteindre ses objectifs dans le contexte donné ?

#### Efficacité :

Dans quelle mesure le projet ou programme atteint-il ses objectifs ?

#### Impact :

Quels sont les effets plus généraux sur la population cible ou le pays en général :

- prévus ou imprévus ?
- positifs et négatifs ?
- à court et à long terme ?

#### Interrelations

Le projet veille-t-il à ce que les activités de la situation d'urgence à court terme soient effectuées d'une manière qui prend en compte les problèmes à plus long terme ?

#### Pertinencia :

Quelle est la valeur de l'intervention par rapport à d'autres besoins, questions et efforts prioritaires ?

#### Couverture :

Le projet apporte-t-il assistance et protection à la population qui a été identifiée comme vulnérable et dans le besoin ?

#### Cohérence\* :

Le projet s'inscrit-il dans le mandat, la mission et les principes de l'organisation ? Existe-t-il des politiques qui sont en contradiction avec le projet ? Y a-t-il eu des pressions quelconques ? Dans quelle mesure les politiques générales/les mandats des divers acteurs se complètent-ils ? Tous les acteurs œuvrent-ils à atteindre les mêmes objectifs ?

\* Ne pas confondre ce critère avec celui de coordination

#### Protection :

Le projet facilite-t-il la protection des droits de l'homme de la population ?





## Module 3

### Notes de référence

---

**Veillez lire ces notes avant d'assister à la formation sur le module 3, car :**

- elles vous permettront de mieux profiter de la formation ;
- elles traitent de la manière dont le manuel de Sphère peut être appliqué à chaque étape du projet.

**Utilisez la section A “Contexte” pour obtenir :**

- des informations de base sur la manière d'utiliser le manuel de Sphère dans le cycle du projet.

**Utilisez la section B “Étapes du cycle du projet” pour examiner :**

- les parties du cycle du projet ;
- l'utilité du manuel de Sphère ;
- la manière d'utiliser les chapitres techniques avec chaque partie du cycle du projet.

**Utilisez la section C “Au-delà du cycle du projet” pour réfléchir à :**

la manière dont le personnel humanitaire peut aborder les questions prioritaires auxquelles il est confronté.

## Contenu

### Module 3 : Le cycle du projet

#### Section A - Contexte

---

**Utilisez cette section pour :**

- obtenir des informations de base sur la manière d'utiliser le manuel de Sphère dans le cycle du projet.

**Le contexte humanitaire****Le projet et son environnement**

- Les situations d'urgence humanitaire sont des événements complexes englobant de nombreux facteurs qui échappent au contrôle d'une agence humanitaire. Le cycle du projet est une manière simple et pragmatique de visualiser le travail que les agences effectuent dans ce contexte plus large et riche en gageures.

**Espace humanitaire**

- L'espace humanitaire est la combinaison de l'accès aux populations et des ressources disponibles pour les aider.<sup>1</sup> Le degré d'accès et la disponibilité des ressources peuvent changer régulièrement durant une opération d'aide. Les agences peuvent elles-mêmes influencer sur l'espace humanitaire dont elles disposent, par exemple en refusant d'apporter des secours lorsqu'une proportion des intrants trop grande pour être acceptable est "détournée" par les combattants pour attiser un conflit. L'espace humanitaire peut ainsi être restreint à court terme, en espérant que cette contrainte aboutira à une liberté accrue pour fonctionner efficacement à long terme.

**Questions affectant le contexte du travail humanitaire**

- économiques, sociales, politiques
- climatologiques, géographiques
- organisationnelles
- culturelles, psychologiques
- questions liées au "genre"
- questions liées aux droits de l'homme
- normes sociétales et capacités locales d'adaptation

**La partialité affecte la manière dont nous comprenons le contexte**

Le cycle du projet consiste à recueillir les faits, à s'assurer qu'ils sont exacts et à faire en sorte que l'action humanitaire planifiée soit aussi appropriée, efficace et redevable que possible. Un problème auquel se heurte l'action humanitaire est que nous avons tous une partialité concernant ce qui est "bien". Notre perception du monde se base sur nos expériences et histoires propres, lesquelles vont, inévitablement, être différentes des expériences des autres. La partialité est naturelle et pas forcément mauvaise. Le problème surgit lorsque des informations partiales sont présentées comme objectives et qu'un projet est conçu exclusivement autour de ces informations.

**Parmi les exemples de partialité on peut citer :**

- la partialité culturelle ;

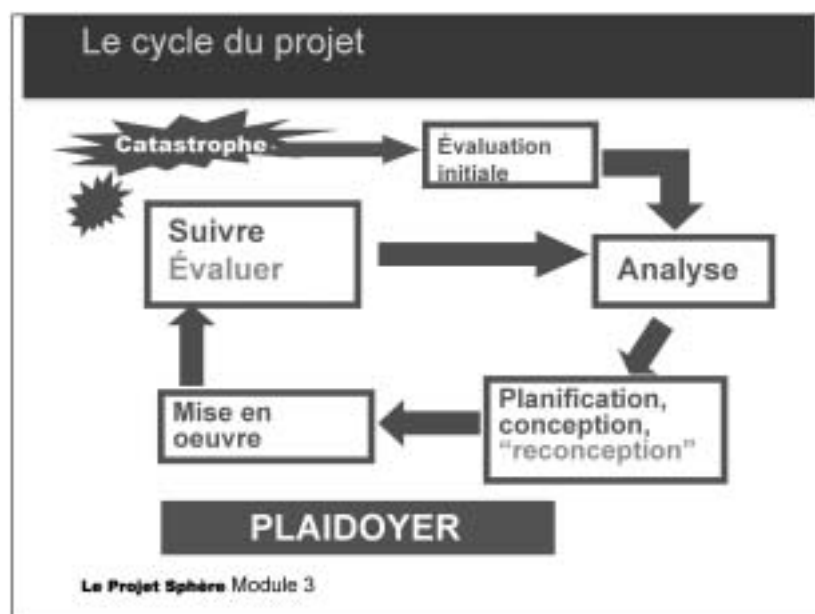
---

<sup>1</sup> Evaluating Humanitarian Assistance Programmes in Complex Emergencies (Évaluation des programmes d'assistance humanitaire dans les situations d'urgence complexes), Good Practice Review, Alistair Hallam, septembre 1998

- la partialité liée au “genre” ;
- la partialité liée au mandat organisationnel ;
- la partialité liée à la spécialité ou à la compétence.

## Le cycle du projet et quelques définitions

Le manuel de Sphère différencie clairement entre les normes et les indicateurs. Il est important de comprendre que les normes de Sphère sont une interprétation d'instruments juridiques internationaux et qu'elles sont qualitatives. Chaque norme est associée à des indicateurs clés qui aident à mesurer si elle a été satisfaite ou non. Déterminer les indicateurs à utiliser au moment de mesurer si un projet atteint ses objectifs ou satisfait les normes de Sphère est un exercice subtil qui requiert des connaissances techniques et une expérience des opérations humanitaires. Les notes d'orientation sont conçues pour faciliter l'application des indicateurs.



## Le cycle du projet

**Ceci est un diagramme simplifié du cycle du projet. Le cycle du projet :**

- est une manière de conceptualiser la gestion des projets ;
- est un système qui permet de gérer efficacement l'information.

La première étape du cycle du projet consiste à évaluer la situation humanitaire et à recueillir des informations. Il n'est pas de catastrophe ou de situation d'urgence statique et, en fait, l'évaluation initiale ne fournit qu'un instantané de ce qui est en train d'avoir lieu à un moment précis. Dès que l'information est recueillie, elle est rapidement périmée. C'est pourquoi le projet humanitaire est présenté comme un cycle, dont les étapes se répètent continuellement pour que le projet reste pertinent dans un contexte en mutation.

**Des contraintes opérationnelles affectent l'utilisation du cycle du projet<sup>2</sup> :**

- manque de temps et situations en mutation rapide ;
- manque initial de personnel et de ressources ;

<sup>2</sup> A Practical Guide to Assessment, Monitoring, Review and Evaluation (Guide pratique de l'évaluation initiale, du suivi, du bilan et de l'évaluation), Toolkits, Save The Children, 1995

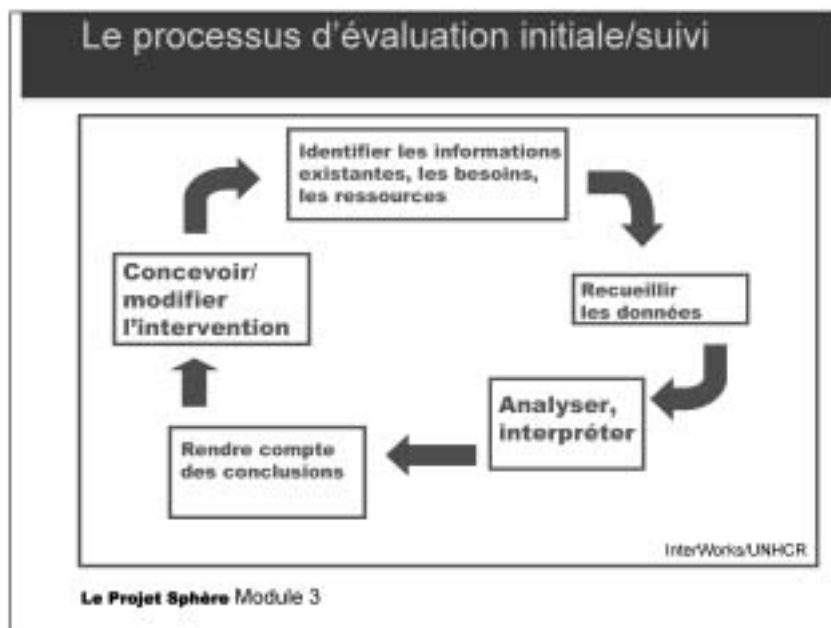
- nécessité d'objectifs à court et à long terme ;
- coordination des travaux avec différentes organisations ;
- gestion de ressources importantes ;
- problèmes de communication et d'accès ;
- opérations transfrontalières comme dans les cas où l'on travaille dans des zones dont la souveraineté est contestée ;
- conséquences graves de mauvaises décisions, entraînant directement ou indirectement des morts évitables.

## Terminologie

Le schéma suivant illustre une manière de décrire une mission humanitaire et ses différents éléments. On peut en utiliser d'autres, mais cette terminologie a été adoptée ici afin d'établir une référence commune.



## Gestion de l'information



Lorsqu'il est appliqué correctement, le cycle du projet peut contribuer à la gestion efficace de l'information. À l'instar du cycle du projet, le processus de gestion de l'information peut également être considéré comme une boucle continue, pourvu que l'intervention et l'assistance soient en place. Le cycle se déroule en général de la manière illustrée ci-dessus. La collecte et la conservation des données et de l'information dans les évaluations initiales et le suivi peuvent être décrites comme la "locomotive" de la gestion du cycle du projet. Si elles ne fonctionnent pas bien, c'est le système tout entier qui s'enlise<sup>3</sup>.

Il est utile de faire la distinction entre les termes "données" et "information". Les **données** sont un ensemble de mots, de chiffres et d'autres caractères dotés d'une structure. L'**information** se compose de "données utiles". Les données se transforment en **information** une fois qu'elles ont été analysées dans un but précis.<sup>4</sup> Les **connaissances** sont des informations systématiquement organisées qui, au travers de processus d'analyse, de comparaison, de mise à l'épreuve et de généralisation, peuvent être utilisées pour répondre à des questions complexes. La **sagesse** est la combinaison des faits et de ce que révèlent les connaissances d'une part et de l'expérience pratique d'autre part, ce d'une manière qui puisse orienter l'action utilement<sup>5</sup>.

### Contraintes s'exerçant sur la gestion des données et de l'information

Les facteurs suivants entravent la collecte et la gestion efficaces de l'information.

<b>Faible priorité des systèmes d'information</b>	On demande souvent aux personnes qui recueillent les données d'assumer ce rôle comme tâche supplémentaire, à incorporer et à "caser" autour des tâches plus "importantes" axées sur les services et entreprises dans le cadre des actions du projet.
<b>Participation limitée à la collecte</b>	De nombreux membres du personnel ne comprennent pas le lien entre la collecte de l'information et la manière dont celle-ci contribue à leur travail. Ce problème est tout particulièrement commun lorsque les membres du personnel ne participent ni à la planification ni à l'analyse des données recueillies. Ils peuvent ne pas savoir pourquoi ils collectent les données, ni pourquoi l'exactitude est importante.
<b>Retour d'information médiocre à la personne ayant recueilli les données et/ou à la communauté</b>	Le fait que le personnel de terrain n'ait pas de réactions et/ commentaires sur les informations qu'il a recueillies contribue à une baisse de moral et au renforcement de la perception selon laquelle l'activité n'est pas aussi importante que d'autres devoirs qui sont plus régulièrement supervisés et/ou évalués dans le cadre des performances au travail. L'absence de retour d'information à la communauté : <ul style="list-style-type: none"> <li>fait qu'elle ne peut pas reconnaître la valeur de l'exercice ;</li> </ul> engendre une réticence ou un ressentiment à l'égard de requêtes futures.
<b>Partialité quantitative</b>	Une plainte fréquente qui émane du personnel du projet et des autres utilisateurs de l'information est la partialité quantitative des systèmes d'information de projets.
<b>Besoins de développement des ressources humaines</b>	Le personnel disponible peut ne pas être qualifié pour la collecte de données et la gestion des informations. Ceci peut être dû au fait qu'il y a relativement peu de possibilités d'apprentissage pratique dans ce domaine. Un aspect qui vient s'ajouter à ce problème est l'appréhension du personnel concernant la "difficulté" du suivi et de l'évaluation, de l'analyse et de l'interprétation des résultats. Ceci n'est pas facilité par l'absence d'accord concernant les normes et les méthodes parmi les professionnels <sup>6</sup> .

<sup>3</sup> The Monitoring and Evaluation of Empowerment (Le suivi et l'évaluation de l'autonomisation), Resource document (document ressource), INTRAC, novembre 1999

<sup>4</sup> Field Operations Guide (Guide des opérations sur le terrain), USAID, 1998

<sup>5</sup> Learning for Change: Principles and practices of learning organisations (Apprendre en vue de changements : principes et pratiques des organisations qui apprennent), Bruce Britton, Swedish Mission Council 2002

<sup>6</sup> Guidelines to Monitoring and Evaluation (Lignes directrices pour le suivi et l'évaluation), CARE Ouganda, Tom Barton, janvier 1997

## Module 3

### Section B - Le cycle du projet

**Utilisez cette section pour examiner :**

- les parties du cycle du projet ;
- l'utilité du manuel de Sphère ;
- la manière d'utiliser les chapitres techniques avec chaque partie du cycle du projet.

## ÉTAPE : Évaluation initiale

L'évaluation initiale signifie :

- la collecte de données sur une situation de catastrophe ;
- l'identification des capacités, des besoins et des problématiques en présence.

Elle peut avoir lieu peu après une catastrophe, comme une évaluation initiale proprement dite, ou à tout autre moment. Les évaluations initiales fournissent un "instantané" d'une situation de catastrophe donnée à un moment précis.

**La Charte humanitaire :**

- demande l'acceptation et le soutien de l'"impératif humanitaire" – l'obligation d'agir ;
- clarifie les rôles et les responsabilités ;
- stipule que les mécanismes locaux d'adaptation devraient constituer la réaction prééminente face à la catastrophe.

Cependant, pour réagir de manière plus décisive face à la catastrophe, la communauté humanitaire nationale ou internationale peut intervenir. Le cas échéant, la communauté humanitaire devra intervenir dans un rôle de soutien dont le but est de combler les lacunes dans l'assistance au niveau local et de proposer une aide afin de satisfaire les normes exposées dans le manuel de Sphère.

### L'évaluation initiale est la première étape

Pour toute intervention organisée nationale ou internationale, il faut un degré d'accord. Une bonne évaluation initiale contribuera beaucoup à ce que les intervenants externes comprennent pleinement la situation. Une évaluation initiale :

- classera les actions selon leur priorité ;
- facilitera une intervention efficace qui évite les lacunes et la duplication des services ;
- fournira des données de référence pour le suivi futur.

Pour les intervenants internationaux, les évaluations sont des aspects clés pour planifier les interventions humanitaires de façons qui soutiennent les capacités locales, aussi bien dans l'immédiat qu'à plus long terme.

Comme les situations de catastrophe sont dynamiques, l'évaluation initiale peut identifier :

- les facteurs les plus dynamiques dans une situation d'urgence ;
- les problèmes clés.

Dans l'idéal, ces informations sont saisies dans un système de suivi.

### Exemples de méthodes de collecte de données dans une évaluation initiale

- examen de l'information existante – documents, rapports, Internet ;
- processus d'observation – l'inspection visuelle est l'une des méthodes les plus communes lorsqu'il n'y a pas beaucoup de temps, mais elle requiert des évaluateurs qui sont expérimentés et capables d'identifier des tendances et des indicateurs rapidement ;
- discussions, entretiens ;
- enquêtes par sondage en utilisant des méthodes statistiques. Les enquêtes statistiques bien effectuées présentent un certain nombre d'avantages, dont un, très important : la confiance relative. Il y en a plusieurs types différents, dont chacun demande une quantité de temps assez considérable :
  - mapping (cartographie), classement, diagrammes
  - questionnaires, rapports
  - archives audio et visuelles

Dans chacune de ces méthodes, les indicateurs peuvent servir de questions clés à poser. Lorsqu'on les utilise comme un cadre pour l'évaluation initiale, les indicateurs peuvent également être utiles au moment :

- d'établir des plans de préparation ;
- de dresser des plans d'urgence ;
- d'affecter les ressources ;
- de mettre les projets en œuvre.

Ceci est utile au regard du défi que constitue la gestion de la grande quantité d'informations générées par une intervention dans une situation d'urgence.

### Parvenir à être rapide et exact

Dans une situation d'urgence, la rapidité et l'exactitude sont cruciales durant l'évaluation. En termes pragmatiques, l'évaluateur doit chercher à être "assez exact assez vite".

### Aborder la partialité

La partialité constitue un des principaux défis de la qualité de l'évaluation. Cependant, il existe diverses manières de réduire cette partialité. Exemples :

- Une triangulation peut être effectuée au sein d'une équipe d'évaluation : il s'agit de poser la même question de manières différentes et auprès de sources distinctes.
- La coordination suppose le partage d'évaluations terminées entre équipes de différentes organisations.
- Les évaluations conjointes rassemblent différentes organisations au sein de la même équipe d'évaluation, de sorte que les partialités respectives peuvent s'équilibrer entre elles ou être révélées.
- Le fait de suivre des normes de référence atténue la partialité car les procédures d'évaluation ne sont ainsi pas oubliées et les questions de l'évaluation initiale se basent sur des indicateurs convenus.

### Aborder l'incohérence

Outre la partialité qui crée des problèmes d'objectivité, les évaluations initiales sont souvent incohérentes ou incomplètes et constituent une fondation fragile pour l'analyse

des problèmes humanitaires. La plupart des praticiens sont conscients de la nécessité des évaluations initiales, mais souvent ne fournissent pas suffisamment d'informations pour appuyer une prise de décisions appropriée. L'incohérence des évaluations initiales peut être causée par :

- un personnel inexpérimenté ;
- des données incomplètes ;
- trop de détails, pas assez de contexte – il est important de se concentrer sur ce qui est mesurable, mais aussi de prendre en compte les questions plus larges ;
- le manque de participation communautaire à l'évaluation et les connaissances locales médiocres des évaluateurs.

**Il est possible d'aborder les questions de cohérence variable dans les évaluations de diverses manières, par exemple :**

- formation du personnel ;
- mise en place de procédures de fonctionnement pour les évaluations initiales au sein de votre organisation ;
- regroupement des questions de l'évaluation en thèmes qui peuvent encourager une réflexion plus large ;
- utilisation de normes de référence.

---

## ÉTAPE : Analyse

L'évaluation seule, si elle ne s'accompagne pas d'une analyse, est dénuée de sens. L'analyse :

- consiste à reconnaître des schémas et à formuler des jugements ;
- permet de transformer les données en information ;
- fournit au personnel humanitaire intervenant des outils appuyant la prise de décisions et lui permettant de mieux réagir face à une crise humanitaire ;
- fait partie d'une chaîne logique d'activités qui commence par l'évaluation et aboutit à l'action.

Dans le manuel de Sphère, tout comme dans la réalité, l'évaluation initiale et l'analyse sont entrelacées. Il est rare de trouver des informations d'évaluation initiale qui n'ont pas déjà été analysées dans une certaine mesure durant leur collecte initiale. En fait, la plus grande partie du manuel de Sphère incorpore un degré d'analyse dans les normes et les indicateurs.

### Qu'est-ce qui doit être analysé ?

La comparaison d'états observés, par exemple la valeur nutritionnelle d'un panier alimentaire quotidien par rapport à une norme prédéterminée, comme la quantité requise pour le fonctionnement normal du corps humain, est un type d'analyse. L'analyse dans ce cas aboutit à un jugement de valeur sur la question de savoir si oui ou non la situation observée satisfait une norme minimale d'acceptabilité. L'analyse supplémentaire va en général au-delà de la comparaison à une norme et cherche à comprendre le contexte dans lequel la situation existe. Bien que ceci puisse paraître trop compliqué dans le cadre d'une intervention humanitaire lors d'une situation d'urgence, l'analyse contextuelle peut s'avérer cruciale.

Par exemple, dans le cas d'un seul patient, une température élevée indique qu'il est malade. Elle est évaluée directement par la personne qui relève la température de la personne. Un chiffre est obtenu et analysé en le comparant à une norme. Dans la plupart des cas, l'outil d'évaluation, ou thermomètre, a un outil analytique incorporé – une ligne rouge épaisse au niveau de la température corporelle "normale". En utilisant



cet outil, un évaluateur apprend rapidement, et en une seule étape, que la personne présente une température corporelle supérieure à la norme.

Cependant, ceci ne suffit pas. L'évaluateur veut maintenant faire quelque chose pour que le patient recouvre la santé. Le contexte de la fièvre devient crucial pour déterminer l'action appropriée. La fièvre est-elle due à une infection, à la grippe ou au paludisme ? Autrement dit, la fièvre (température corporelle supérieure à une norme connue) est un indicateur valide, mais ne suffit pas pour appuyer une action curative. La toile de fond de la fièvre, ainsi que d'autres facteurs contextuels, est aussi importante que l'indicateur lui-même pour déterminer la réponse à donner.

## Divers angles sous lesquels voir et analyser le contexte

<b>Analyse des lacunes dans les ressources disponibles</b>	<p>Le but de l'analyse est principalement de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• veiller à ce que les activités recommandées pour une intervention humanitaire soient appropriées et non disponibles au niveau local ;</li> <li>• formuler des recommandations pour combler les lacunes de la prestation locale.</li> </ul> <p>La considération sous-jacente sera de déterminer où se situent les lacunes dans la satisfaction des droits fondamentaux de la population affectée. L'analyse des capacités locales (et des activités réelles entreprises au niveau local) pour ce qui est de la réaction à la crise est importante pour façonner la réponse et également pour comprendre le contexte local.</p>
<b>Analyse sociale</b>	<p>Elle suppose de comprendre :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le rôle des personnes dans la communauté et la société locales ;</li> <li>• les systèmes de pouvoir locaux ;</li> <li>• la manière dont les ressources sont contrôlées.</li> </ul> <p>La compréhension de ces questions façonnera en fin de compte la manière dont une intervention est mise en œuvre.</p>
<b>Analyse de l'utilisation et du contrôle des ressources</b>	<p>Lorsque des normes d'assistance humanitaire sont utilisées, il faut bien veiller à faire la distinction entre :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la fourniture ou l'existence de ressources ;</li> <li>• l'accès à ces ressources et le contrôle de ces dernières par la communauté affectée.</li> </ul> <p>Il doit y avoir une analyse des personnes qui contrôlent ces ressources après leur distribution. Par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• y a-t-il un accès équitable aux ressources communautaires ?</li> <li>• y a-t-il un accès équitable aux ressources humanitaires ?</li> <li>• qui contrôle cet accès ?</li> </ul> <p>en quoi le projet proposé pourrait-il affecter le contrôle des ressources ?</p>
<b>Analyse politique</b>	<p>L'étude des structures sociales de pouvoir au sein des factions, des mouvements, des groupes et des sous-groupes au sein de la communauté affectée, ainsi que celle des ordres du jour internationaux.</p>
<b>Analyse économique</b>	<p>Elle englobe des questions d'autarcie, de pauvreté et de contrôle de l'accès économique au sein de la communauté affectée. Les études de marché, comme le suivi des prix des denrées de base sur les marchés locaux, constituent l'un des indicateurs généralement suivis.</p>
<b>Analyse technique et sectorielle</b>	<p>Elle peut être purement technique, par exemple l'analyse de données statistiques d'échantillonnage lors d'études nutritionnelles, ou l'analyse structurelle des bâtiments à utiliser comme abris collectifs, ou encore l'analyse chimique de l'eau de consommation.</p>

Toutes ces questions sont interdépendantes et sont également en interaction avec le contexte socio-économique et politique plus large. Il existe un risque de ce que les analyses techniques, menées par des spécialistes techniques, ne relient pas de manière adéquate les résultats au contexte plus large et aux influences sur la population affectée. La force de toute analyse des problèmes dépend de l'exactitude, de l'exhaustivité et de l'objectivité des données de l'évaluation sur lesquelles elle se base. De bonnes données d'évaluation contribueront à une bonne analyse.

### Quelques outils analytiques pour l'analyse des problèmes

La communauté humanitaire utilise de nombreux outils analytiques, comme par exemple :

- les séances remue-méninges, l'analyse des conflits ;
- l'analyse du cadre logique ou la planification orientée vers des buts ;
- l'analyse des capacités et de la vulnérabilité ;
- l'analyse avantages-torts ;
- la sécurité des moyens d'existence, l'évaluation rurale participative ;
- SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* – forces, faiblesses, possibilités, menaces) ;
- les arbres à problèmes, l'analyse des parties prenantes ;
- l'analyse coûts-efficacité.

### Exemple d'outil analytique : l'arbre à problèmes (Cf. session 3, notes du formateur)

C'est une manière simple de se pencher sur les causes sous-jacentes d'un problème donné et sur les liens qui existent entre elles. Il comporte essentiellement les étapes suivantes :

---

Déterminez un problème central sur lequel baser votre analyse.

Ceci peut être difficile et vous devrez peut-être refaire un arbre à problèmes si vous découvrez que le problème central initial n'était pas le principal.




---

Écrivez toutes les causes du problème central. Les causes sont déterminées en posant tout simplement la question "Pourquoi ?". Pour chaque cause, on pose à nouveau la question "Pourquoi ?". En fin de compte, les causes premières sont déterminées pour le problème central.

Par exemple :

C'est dans les villes de la région du nord que le paludisme est le plus répandu.

*Pourquoi ?*

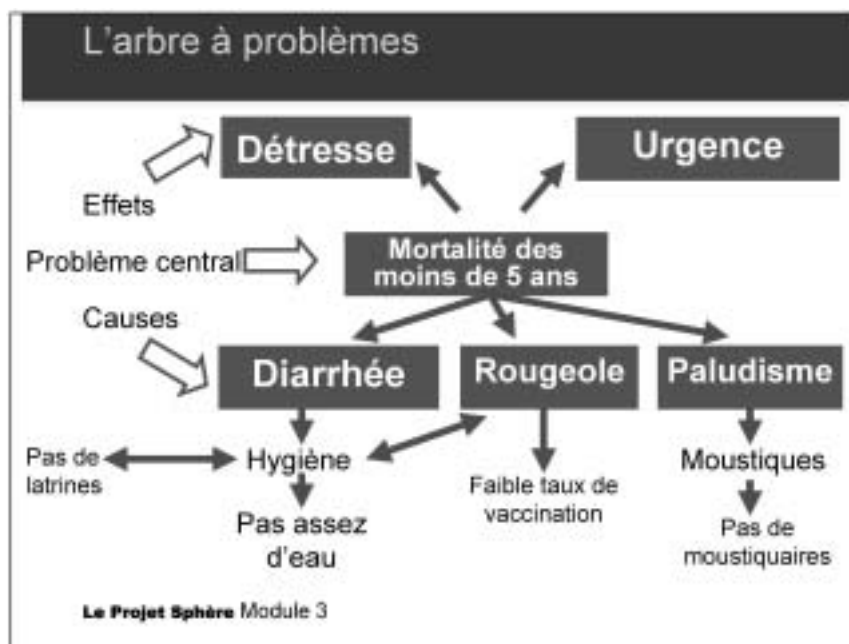
Parce que la population y est piquée par des moustiques.

*Pourquoi ?*

Parce que les terres sont marécageuses,  
il n'y a pas de vaccination et  
on ne distribue pas de moustiquaires.

*Pourquoi ?*

*et ainsi de suite*



L'arbre à problèmes est né lors de travaux de développement dans le cadre desquels les effets du problème sont également remarqués. Dans une situation de catastrophe, les effets sont les indicateurs les plus évidents de ce qu'une catastrophe a eu lieu.

Cet outil peut également être utilisé pour planifier les programmes. Une image inversée de l'arbre à problèmes est créée, appelée arbre à solutions. Pour chaque problème, une solution est identifiée. La réponse au problème central est déterminée au travers de la compétence, des ressources et de la mission organisationnelles. Dans les situations de catastrophe, les problèmes les plus proches du problème central sont en général abordés parce que leurs effets sont particulièrement immédiats et graves. Cependant, certaines organisations aborderaient plusieurs problèmes simultanément, avec l'option de s'attaquer aux causes premières au travers de stratégies de programme comme le plaidoyer ou l'établissement de liens explicites avec des buts de développement.

Veuillez vous référer au modèle conceptuel de la malnutrition dans le manuel de Sphère, page 76/136.

## Exemple d'outil analytique :

### Analyse des capacités et de la vulnérabilité<sup>7</sup>

	<b>Vulnérabilité</b>	<b>Capacités</b>
<b>Physiques/matérielles</b>	L'aide alimentaire ne parvient pas aux communautés rurales, risque de famine.	Routes actuellement praticables.
<b>Sociales/organisationnelles</b>	Problèmes économiques reprochés à la minorité ethnique.	Le nouveau gouvernement semble être plus stable et actif.
<b>Relatives à la motivation/à l'attitude</b>	Tendance à voir l'aide humanitaire avec cynisme.	Les tranches d'âge entre 18 et 30 ans sont plus ouvertes aux changements et aux actions nécessaires.

Ceci est un outil analytique de type matrice et il est applicable à la communauté, au groupe, au sous-groupe et même à l'individu. En général, nous évaluons les besoins immédiats, plutôt que la vulnérabilité à plus long terme, et nous exprimons ces besoins comme un manque d'une ressource physique et non comme un symptôme de pauvreté. Cet outil est tout particulièrement efficace lors de l'examen des questions sociales, culturelles ou relatives à la motivation ou l'attitude.

Lors de l'application de cet outil à l'analyse des informations de l'évaluation initiale, l'idée est de se pencher non seulement sur la vulnérabilité mais aussi sur les capacités des personnes affectées par une catastrophe. Les capacités sont souvent oubliées dans les situations de conflit. Le principe sous-jacent est que la majorité de la population des communautés affectées par des conflits préférerait la paix. L'assistance humanitaire peut alors être utilisée pour renforcer les connexions entre les communautés en conflit.

Si les intervenants pouvaient trouver des manières de faire face à la vulnérabilité sous-jacente plutôt que seulement aux besoins immédiats, les capacités pourraient être exploitées et développées et la communauté renforcée en vue de crises futures (du fait de la vulnérabilité réduite). Dans ce sens, cet outil peut rehausser une approche participative de la préparation aux catastrophes. Il y a un débat au sein du système humanitaire sur la question de savoir si oui ou non l'aide humanitaire doit être utilisée pour favoriser la paix, car c'est là un processus politique qui pourrait compromettre l'impartialité des agences humanitaires. En fait, certains soutiendraient que la protection des personnes affectées par une catastrophe suppose avant tout la protection contre les "mauvaises pratiques" employées par les prestataires d'aide humanitaire.

### Avantages-torts

Il y a une autre série d'outils influencée par la réflexion capacités-vulnérabilité et par l'approche basée sur les droits. L'analyse "avantages-torts" est un outil conçu par Paul O'Brien et publié par CARE. C'est un ensemble de neuf matrices visant à aider le personnel humanitaire à analyser le contexte et l'impact de son travail et à soutenir la prise de décisions. Cette analyse englobe tout l'éventail des droits de l'homme tels que

<sup>7</sup> Mary B. Anderson – Do No Harm 1990

définis dans la Déclaration universelle des droits de l'homme (1948) et est divisée en plusieurs catégories, ayant trait à :

- la sécurité ;
- l'économie ;
- les aspects sociaux et culturels ;
- la politique.

Il s'agit d'un outil d'analyse et de planification de projets qui peut constituer un modèle pour l'application de la Charte humanitaire au cycle du projet.

## ÉTAPE : Planification du projet

Les données de l'évaluation initiale sont utilisées pour créer une analyse objective des problèmes auxquels se heurtent les personnes lors d'une catastrophe. Une fois les problèmes définis et classés selon leur priorité et la capacité d'intervention déterminée, les programmes et les projets peuvent être planifiés. La planification combine l'analyse des problèmes et la mission et la capacité de l'organisation.

À partir de cette combinaison, la question clé qui se pose est : "Quels sont les problèmes que mon organisation peut aborder ?". Une fois cette décision prise, les projets peuvent être définis et planifiés. Au sein des programmes il y aura des projets spécifiques d'intervention lors d'une catastrophe, et au sein de ces projets, il y aura des ensembles d'activités qui abordent efficacement et clairement les besoins et les droits de la population affectée par une catastrophe.

### Outil de planification de projet : le cadre logique (ou *logframe*)

Le cadre logique de projet est un outil de planification de projet. Il peut être utilisé pour la conception de projets individuels mais aussi pour celle de programmes plus importants. Il est tout particulièrement utile durant les premières étapes de la planification car il oblige le planificateur à réfléchir clairement aux relations logiques pour que les activités donnent lieu à des résultats qui satisfont les objectifs, lesquels permettent quant à eux d'atteindre les buts du programme.

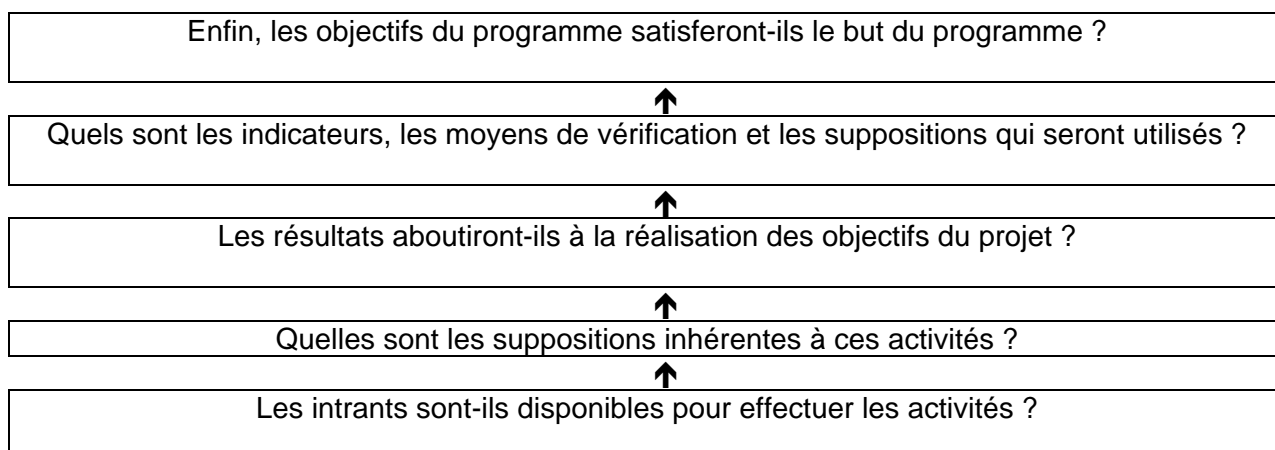
	<b>Description narrative</b>	<b>Indicateurs objectivement vérifiables</b>	<b>Sources d'information</b>	<b>Risques, hypothèse, supposition</b>
<b>Impact</b>	<i>Charte humanitaire et normes minimales</i>			
<b>Effet, ou résultat, ou objectif</b>	<i>Normes minimales</i>	<i>Indicateurs clés</i>		
<b>Résultat (conséquence) escompté(e)</b>	<i>Indicateurs clés</i>	<i>Indicateurs clés</i>		
<b>Activités</b>	<i>Indicateurs clés et notes d'orientation</i>	<i>Indicateurs clés</i>		<i>Notes d'orientation</i>
<b>Intrants</b>				

**Le cadre logique est un outil de type matrice :**

- Vous y notez des informations, rangée par rangée, du haut vers le bas, de l'impact aux intrants.
- Puis vous vérifiez la logique en passant d'une rangée à l'autre, du bas vers le haut, des intrants à l'impact que vous souhaitez obtenir.

<b>Première rangée Impact</b>	Traite du but du programme ou de l'impact souhaité du programme, en indiquant : <ul style="list-style-type: none"> <li>• le but en une phrase ;</li> <li>• un ou deux indicateurs qui mesureront si oui ou non ce but a été atteint ;</li> <li>• les moyens de vérifier comment l'indicateur sera mesuré ;</li> <li>• les suppositions importantes sur la façon dont les effets du projet appuient le but du programme.</li> </ul>
<b>Deuxième rangée Effet Résultat (conséquence) Objectif</b>	Traite du projet et de ses effets en utilisant le même système : description narrative, indicateurs, manière dont les indicateurs seront mesurés et, enfin, les suppositions importantes qui relient les résultats du projet à l'effet.
<b>Troisième rangée Résultat escompté</b>	Traite des résultats des activités du projet. Les résultats sont les produits concrets des opérations de l'intervention lors d'une catastrophe. Pour chaque effet du projet, il y aura en général plusieurs résultats (ou produits). On fait des suppositions, au besoin, sur les activités qui aboutiront aux résultats et sur les effets de plusieurs résultats.
<b>Quatrième rangée Activités</b>	Énumère les activités entreprises par le projet qui produiront les résultats souhaités. Pour chaque résultat, il pourra y avoir plus d'une activité.
<b>Cinquième rangée Intrants</b>	Énumère les ressources ou les intrants requis pour entreprendre les activités.

Une fois le cadre complété pour la première fois, il est vérifié dans l'ordre inverse, du bas vers le haut.



## ÉTAPE : Mise en œuvre

Le manuel de Sphère comporte des informations qui sont disponibles comme matériel de référence pour les personnes mettant en œuvre les projets.

La mise en œuvre est effectuée à la discrétion de l'agence et dépend de procédures définies par l'agence.

La manière dont un projet sera mis en œuvre dépend entièrement du contexte et chaque contexte est différent.

---

## ÉTAPE : Suivi

Le suivi est un processus continu qui se poursuit pendant tout le projet. C'est une activité technique basée sur la collecte de données. Les connaissances et les compétences requises pour le suivi sont les mêmes que celles requises pour l'évaluation initiale et l'analyse. En fait, on peut percevoir le suivi comme une combinaison de l'évaluation initiale et de l'analyse qui a lieu après le commencement d'un projet.

Le suivi est essentiel dans une situation en évolution rapide. Le but du suivi est de déterminer si le programme d'aide est efficace et comment les stratégies pourraient être modifiées pour veiller à ce qu'il le soit. Pour ce faire, il est nécessaire de suivre les aspects suivants :

- le programme et les projets ;
- le processus (comment ils sont menés) ;
- l'impact et les changements survenant dans la situation, comme les mouvements de population, les changements politiques et les modifications de facteurs affectant la santé, la nutrition et les activités socio-économiques.<sup>8</sup>

L'évaluation, quant à elle, est une activité en elle-même, en général effectuée par des personnes extérieures au projet. Elle peut avoir lieu durant la mise en œuvre, à la fin, voire quelques années après la fin du projet, et elle tire des conclusions sur la question de savoir si les travaux appropriés ont été effectués correctement. L'évaluation se penche sur l'impact du projet et sur le caractère approprié de l'action. Pendant le suivi et l'évaluation on recueille des informations afin d'améliorer les projets une fois qu'ils ont commencé. Ces activités peuvent souvent "fusionner" et s'inscrivent dans le processus continu de réévaluation des besoins et du caractère approprié des interventions dans la situation humanitaire. Il en est tout particulièrement ainsi dans les situations d'urgence complexes et à long terme.

### Différentes tâches dans le suivi

Préparer et planifier le système de suivi :

- coût, ressources humaines et matérielles, moyens de communication et de présentation de rapports ;
- dresser une liste d'indicateurs : sélectionner, opérationnaliser ;
- définir les méthodes de collecte des données ;

---

<sup>8</sup> A Practical Guide to Assessment, Monitoring, Review and Evaluation (Guide pratique de l'évaluation initiale, du suivi, du bilan et de l'évaluation), Toolkits, Save The Children, 1995

- recueillir les données ;
- conserver les données ;
- analyser l'information ;
- présenter des rapports ;
- réfléchir, réorienter, reconcevoir.

### Qu'est-ce qui est suivi ?

Le suivi dans les situations d'urgence requiert des informations sur :

- le progrès de la mise en œuvre du projet ;
- les développements dans l'environnement du projet (contexte) ;
- l'interaction entre le projet et son environnement (effet du projet sur les droits des personnes assistées).

### Principes directeurs pour le suivi<sup>9</sup>

- se concentre sur des informations minimales mais clés provenant de domaines cruciaux pour éviter de noyer le système avec des rapports et des données superflues ;
- englobe toutes les formes de communication (verbale, écrite, formelle, informelle) pour créer un potentiel de vérification de l'information par recoupement ;
- améliore la qualité de nos actions au travers de l'apprentissage et de la redevabilité ;
- la réception d'informations crée une obligation d'agir sur les implications opérationnelles et stratégiques. D'un côté, l'"impératif humanitaire" de la Charte humanitaire s'applique au suivi. Lors de la mise en œuvre des interventions humanitaires, le suivi fournira des informations sur la question de savoir si des résultats sont obtenus et si le contexte influence les résultats de l'action. Les informations produites par le suivi indiqueront clairement si un projet doit être modifié ; il faut impérativement agir sur ces informations.

La sélection des informations à recueillir, ou des indicateurs à utiliser, se fera à partir de l'évaluation initiale des besoins et sera modifiée selon l'analyse effectuée durant l'action donnant suite au projet. Dans les situations d'urgence, le suivi se fonde souvent à l'évaluation. Dans les situations instables, le suivi et l'évaluation peuvent avoir lieu régulièrement par divers moyens :

- discussion et échange d'informations avec les partenaires ;
- rédaction de rapports ;
- utilisation d'ordinateurs pour l'analyse (logiciels tableurs, de bases de données, de statistiques, de graphiques, ou programmes combinés) ;
- utilisation de diagrammes, de matrices, de mapping (cartographie) ;
- utilisation de supports vidéo, de photos.

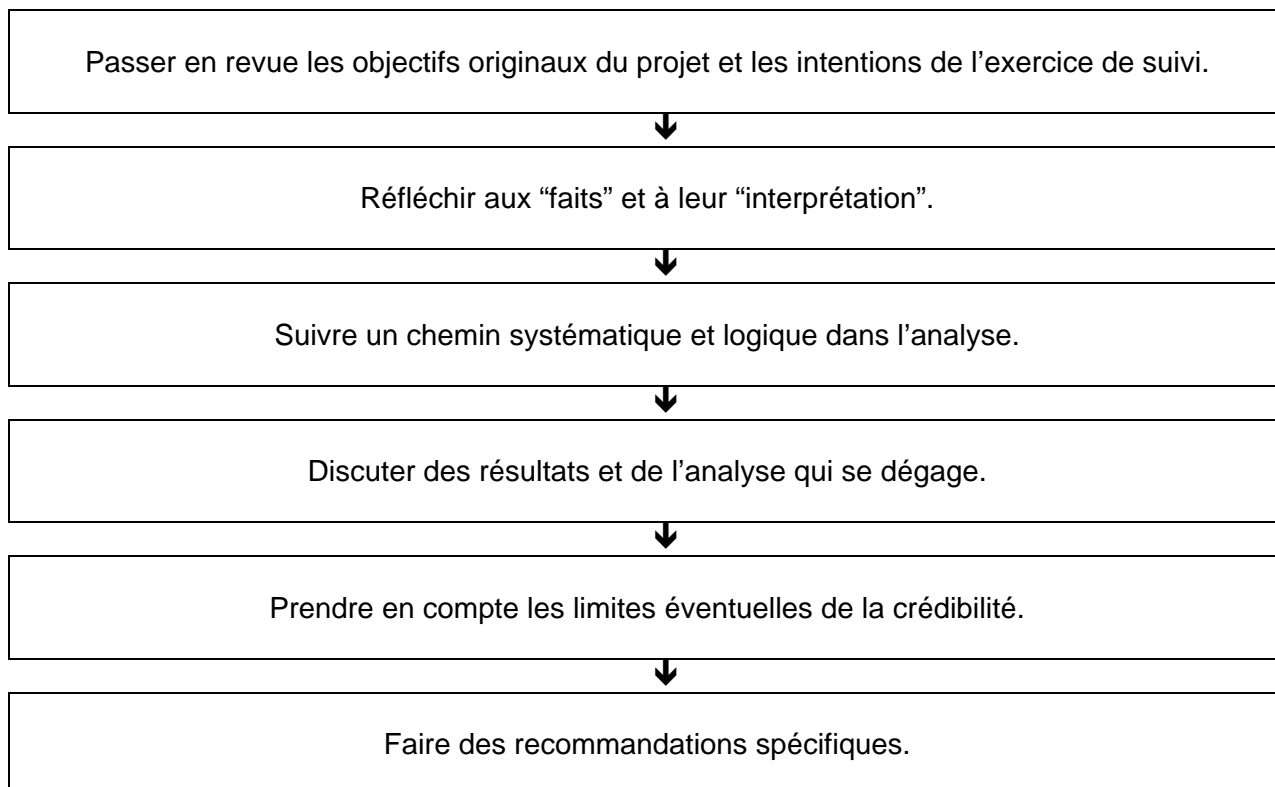
---

<sup>9</sup> Monitoring in MSF, Introduction and Tools (Le suivi au sein de MSF, entrée en matière et outils), MSF Amsterdam, avril 1999



### Le processus d'analyse des données

Le processus d'analyse des données dans le cadre du suivi est similaire à celui présenté dans la section de ce module consacrée à l'analyse. Il est crucial de prendre en compte la partialité des sources d'information et les limites conséquentes de la crédibilité des résultats. Les étapes qui interviennent sont :



## Opérationnaliser les indicateurs

Les projets éprouvent parfois des difficultés à aller au-delà de l'étape d'identification et de sélection des indicateurs. La question clé qui se pose avec les indicateurs qualitatifs est comment les opérationnaliser, c'est-à-dire comment les mettre en œuvre dans le cadre du travail de projet.<sup>10</sup>

## Un outil pour la création d'un plan de suivi

Voici un exemple d'outil pour contribuer à "opérationnaliser" les indicateurs lors du suivi. Cet outil de type matrice organise le plan de suivi. Il est similaire à un cadre logique.

	Indicateurs	Moyens de vérification		Utilisation de l'information		
		Source	Fréquence de la collecte de données	Personne en charge	Système de présentation de rapports	Processus de prise de décisions
<b>Impact</b>						
Suppositions						
<b>Effet</b>						
Suppositions						
<b>Résultat</b>						
Suppositions						
<b>Activités</b>						
Suppositions						
<b>Intrants</b>						
Suppositions						
<b>Conditions initiales</b>						
Suppositions						

## Outils de suivi dans le manuel de Sphère

- Les outils de suivi sont cités et décrits en détail dans les annexes du manuel de Sphère. Cf. en particulier les annexes du chapitre consacré à la santé.

<sup>10</sup> The Monitoring and Evaluation of Empowerment (Le suivi et l'évaluation de l'autonomisation), Resource document (document ressource), INTRAC, November 1999

---

## ÉTAPE : Évaluation

L'évaluation doit servir à prendre du recul pour évaluer si le projet fait ce qu'il faut et pour tirer des leçons pour les travaux futurs. L'évaluation répond à des questions comme :

- La conception du projet était-elle robuste ?
- Comment peut-elle être améliorée ?
- Quelles sont les conséquences imprévues du projet ?
- Le projet a-t-il causé le changement observé ?

### Les évaluations sont importantes parce que :

- les opérations humanitaires deviennent de plus en plus complexes et fréquentes. L'échelle de l'assistance humanitaire a augmenté de façon spectaculaire au cours des dix dernières années ;
- l'efficacité des opérations de secours est cruciale pour les bénéficiaires<sup>11</sup> ;
- les opérations humanitaires se caractérisent par l'agitation, l'incertitude, l'insécurité, la sensibilité politique et de nombreux groupes bénéficiaires, acteurs et agences de financement différents. Au niveau opérationnel, le fait de se concentrer sur les besoins et les tâches immédiats détourne l'attention des points de vue plus larges et à long terme ;
- les agences humanitaires ont une mémoire institutionnelle courte. Le renouvellement du personnel est extrêmement rapide et la majorité des travailleurs de terrain sont jeunes et ont relativement peu d'expérience du terrain ;
- bien que le suivi et l'évaluation soient des processus différents, il y a des moments où ils fusionnent, notamment dans les situations d'urgence.

### L'évaluation peut accroître la redevabilité et contribuer à l'apprentissage<sup>12</sup>

- envers les bailleurs de fonds : pour satisfaire leurs exigences de ce que les ressources soient utilisées de manière efficace, rentable et en vue d'objectifs convenus ;
- des bailleurs de fonds envers les organisations qu'ils financent et avec lesquelles ils travaillent ;
- envers les personnes affectées par une catastrophe et au nom desquelles ces organisations travaillent ;
- envers l'organisation et son personnel, ses partenaires et ses bénéficiaires en déterminant ce qui fonctionne efficacement pour une utilisation immédiate et pour une utilisation lors d'autres contextes de catastrophe.

### Critères d'évaluation

L'évaluation doit se baser sur des critères prédéfinis afin d'obtenir une analyse précise.

Parmi les catégories fréquemment utilisées figurent :

- **Rentabilité** : Le programme utilise-t-il les ressources les plus économiques pour réaliser ses objectifs dans le contexte donné ?
- **Efficacité** : Dans quelle mesure le projet ou le programme atteint-il ses objectifs ?
- **Impact** : Quel effet a eu le projet sur la population cible ou sur le pays en général ? Ces effets étaient-ils prévus ou imprévus ? Ces effets ont-ils été positifs ou négatifs, à court comme à long terme ? L'impact par rapport à l'intervention dans la situation d'urgence est en général perçu comme lié à la fois au fait de sauver des vies dans l'immédiat,

---

<sup>11</sup> Disasters, Volume 20, N°4, Evaluating the International Humanitarian System (Catastrophes, Volume 20, n°4, Évaluation du système humanitaire international), Niels Dabelstein, 1996

<sup>12</sup> A Basic Guide to Evaluation for Development Workers (Guide de base de l'évaluation à l'attention du personnel de développement), OXFAM, Frances Rubin, 1998

c'est-à-dire un changement significatif, et au fait d'entraîner des changements de développement à long terme.<sup>13</sup>

- **Interrelations** : Les activités conçues pour la situation d'urgence à court terme prennent-elles en compte les problèmes à plus long terme ?
- **Pertinence** : Quelle est la valeur de l'action par rapport aux autres besoins, questions et efforts prioritaires ?
- **Couverture/progrès** : Le projet atteint-il les objectifs originaux, ou bien ceux-ci ont-ils changé ?
- **Cohérence/durabilité** : L'activité (et son impact) continuera-t-elle vraisemblablement une fois que le soutien extérieur aura été retiré, et peut-elle être reproduite ou adaptée ?

### Modification de l'intervention lors de la catastrophe

Il faut utiliser les résultats de l'évaluation. Ceci suppose :

- un processus de décision ;
- la prise en compte des résultats du suivi et de l'évaluation par l'équipe opérationnelle et les parties prenantes ;
- une analyse de la capacité financière et la communication avec les bailleurs de fonds.

### Rédaction d'un mandat pour une évaluation

Le mandat d'une évaluation doit englober : le contexte, le but et les objectifs de l'activité, du travail, du projet ou du programme à évaluer :

<b>Les objectifs</b>	Les questions principales à aborder, l'axe central de l'évaluation, les questions auxquelles il faut répondre.
<b>Les méthodes</b>	Visites, examen de la documentation, collecte de données, entretiens, ateliers de travail.
<b>Le calendrier</b>	Calendrier pour les principales activités de l'évaluation et sa date d'achèvement.
<b>Les produits</b>	Les produits requis de l'exercice d'évaluation (rapport, atelier), qui est chargé de les produire, à qui les rapports sont destinés.
<b>L'équipe d'évaluation</b>	Le profil de chacun des membres de l'équipe, leur nombre et la combinaison idéale de compétences et d'expérience au niveau de l'équipe.
<b>Le budget et les aspects logistiques</b>	Le détail des principales dépenses et du soutien logistique proposés.
<b>L'utilisation de l'information</b>	La mesure de confidentialité, à qui appartient le rapport.

<sup>13</sup> Assessing the Impact of Interventions in Emergency Situations (Évaluer l'impact des interventions dans les situations d'urgence), Elsa L. Dawson, février 1998

---

## Utilité du manuel de Sphère dans les évaluations

- Il y a des normes pour l'évaluation qui énoncent quelques éléments de l'évaluation.
- Les évaluations de programmes humanitaires peuvent comparer ce qu'a réalisé un programme à ce qui est indiqué dans le manuel de Sphère au travers de ses normes minimales et indicateurs clés (mais les indicateurs doivent être classés selon leur priorité et leur nombre doit rester réaliste).
- Les évaluations peuvent également se pencher sur les processus de prise de décisions d'une organisation en réponse à une crise en comparant ses performances à la Charte humanitaire et au Code de conduite.

## Section C – Au-delà du cycle de projet

### Utilisez cette section pour réfléchir à :

- la manière dont le personnel humanitaire peut aborder les principales questions auxquelles il se trouve confronté.

### Utiliser l'évaluation pour impulser les améliorations

La dernière étape du cycle du projet, l'évaluation, peut aider la communauté humanitaire à identifier les domaines à améliorer en priorité. Par exemple, le rapport annuel 2002 d'ALNAP (Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action – *Réseau d'apprentissage actif de la responsabilisation et des performances dans l'action humanitaire*) a identifié des questions clés pour les praticiens.

Chaque année, ALNAP

- étudie un grand nombre d'évaluations humanitaires (en 2002, plus de 50) ;
- produit une synthèse et résume les questions prioritaires auxquelles se confronte le secteur.

### Introduction : conclusions d'ALNAP

Le bilan annuel signale que, dans la plupart des cas, les objectifs à court terme ont été satisfaits et que les travailleurs humanitaires ont bien fait leur travail.

Environ 75 pour cent des programmes évalués dans le cadre du bilan annuel ont été mis en œuvre par des ONG et les données indiquent que les ONG font en général du bon travail lorsqu'il s'agit d'apporter une assistance sur le terrain. Une grande partie de ces réussites semble due à la qualité et à l'engagement des membres du personnel employés par les agences humanitaires. "Le sentiment qu'inspirent les rapports... est que ce sont la qualité et l'engagement du personnel qui compensent le manque d'efficacité et les défauts du secteur dans ses opérations et qui permettent d'émettre le verdict de "travail bien fait".

### Quels sont les résultats que les secteurs techniques tendent à obtenir ?

Lors de l'analyse des performances des secteurs techniques (sur le plan de la satisfaction des objectifs à court terme), on a constaté que ce sont ceux de la santé et de l'eau/l'assainissement qui affichent les meilleures performances. Ceux de la nourriture (et de l'agriculture d'urgence) obtiennent des résultats moins bons et le secteur dont les performances sont les plus médiocres est celui des abris et du logement. Les raisons de cet état de fait semblent être d'ordre technique, plutôt que liées aux personnes ou organisations intervenantes. Par exemple, on a identifié des facteurs spécifiques au secteur des abris/du logement comme suit :

- il existe une pression politique pour l'affectation de ressources de manière visible et rapide et, bien que l'achat des matériaux puisse se faire rapidement, la livraison est plus lente et extrêmement problématique ;
- le coût considérable de la fourniture d'une maison à un ménage par rapport aux autres formes d'assistance et le fait qu'elle représente une contribution à la base des biens d'un foyer et non un bien de consommation, comme c'est le cas avec la plupart des autres formes d'assistance humanitaire ;

- la présence de questions relatives à l'octroi de titres de propriété et à la propriété dans la fourniture de logements, en particulier dans les zones où les titres de propriété ne sont pas clairs et où la propriété des terres est une source fréquente de conflit au sein des communautés et entre les sexes, ce qui vient considérablement compliquer les services de logement ;
- le secteur des abris et du logement, de manière peut-être plus aiguë que tout autre secteur, chevauche clairement la division secours humanitaires/réhabilitation, ce qui exacerbe le problème générique secours humanitaires/réhabilitation, avec une confusion considérable sur la question de savoir si le fait de soutenir les logements "urgents" relève de la prestation de secours ou de la réhabilitation ;
- sur la base de cette analyse, l'ALNAP conclut que la meilleure chose à faire est peut-être de laisser les organisations de réhabilitation/développement apporter un soutien direct au logement.

**Le bilan 2002 d'ALNAP a également identifié 10 questions prioritaires concernant les performances pour le personnel humanitaire.**

<b>1 Ressources humaines</b>	Les antécédents du secteur concernant son traitement du personnel sont souvent médiocres : faible investissement dans le développement des compétences et possibilités inadéquates de formation. Ces facteurs contribuent à l'usure et au taux de renouvellement élevés du personnel constatés dans le secteur. "Le fait que les performances d'un secteur dépendent d'un apport continu de membres du personnel disponibles, compétents et prêts à se donner à fond pendant quelques années, puis à abandonner pour aller travailler dans des secteurs qui offrent un style de vie plus stable et sûr ne peut pas être durable. Il n'est certainement pas propice à un professionnalisme accru ni au développement d'une culture d'apprentissage robuste".
<b>2 État de préparation</b>	Les gouvernements et les agences continuent en général d'ignorer l'importance de l'état de préparation comme un moyen de réduire la vulnérabilité et le nombre de morts, lorsque des catastrophes et des déplacements de population ont lieu.
<b>3 Coordination</b>	Une mauvaise coordination continue d'être la réalité, en particulier au niveau international.
<b>4 Participation et développement des capacités</b>	Les efforts pour faciliter la participation des communautés à la planification et à la prise de décisions continuent d'être problématiques. Aucun exemple de bonnes performances systématiques n'a été trouvé dans les rapports de cette année.
<b>5 Soutien aux stratégies d'adaptation indigènes</b>	Malgré la reconnaissance du rôle clé joué par les stratégies d'adaptation indigènes durant et après les crises, le secteur n'a pas encore mis au point des moyens pour les soutenir et les développer.
<b>6 Égalité entre les sexes</b>	L'égalité entre les sexes continue d'être insuffisamment traitée dans les rapports d'évaluation et les points de vue liés au "genre" sont systématiquement ignorés par de nombreux programmes.
<b>7 Ciblage</b>	Les agences doivent être plus disposées à réagir aux différentes pratiques culturelles.
<b>8</b>	Les liens entre les différents modes restent faibles et la transition entre

---

<b>Établir des liens entre les secours humanitaires, la réhabilitation et le développement (interrelations)</b>	eux continue d'être un problème persistant dans la plupart des opérations.
<b>9 Protection</b>	On a constaté un manque général d'attention à la protection et de nombreuses agences humanitaires continuent de fonctionner selon un "mode assistance-prestation".
<b>10 Planification basée sur les résultats</b>	L'établissement d'objectifs et le suivi sont tout particulièrement médiocres dans le secteur, ce qui entrave le processus d'évaluation et limite l'aptitude du secteur à évaluer ses performances. Des enquêtes obligatoires pour déterminer la satisfaction des bénéficiaires sont proposées comme moyen d'améliorer les systèmes de suivi et de faire en sorte que les programmes soient plus sensibles aux besoins des populations affectées.