ADAPTATION DES CRITÈRES DE L'OCDE POUR L'ÉVALUATION DE L'ACTION HUMANITAIRE

UN GUIDE D'ALNAP

ALNAP

ALNAP est le réseau mondial pour la promotion de l'apprentissage humanitaire. Notre objectif est que tous les acteurs humanitaires puissent bénéficier de l'expérience collective de notre secteur.

www.alnap.org

À propos des auteures

Margie Buchanan-Smith est associée de recherche senior pour le Groupe de politique humanitaire (Humanitarian Policy Group – HPG) au sein d'ODI Global, et possède plus de 30 ans d'expérience dans les domaines des politiques humanitaires, des pratiques opérationnelles et de l'évaluation des interventions. Elle est également chargée de cours invitée au Feinstein International Center de la Tufts University et membre du Rift Valley Institute. Margie a dirigé de nombreuses évaluations complexes pour des agences des Nations unies, des ONG et des gouvernements, et a co-écrit le Guide de l'évaluation de l'action humanitaire (ALNAP 2016) ainsi que le *Guide sur l'intégration des principes humanitaires dans l'évaluation* (UNEG 2024).

Pamela Combinido-Elfa est Leader au sein du Humanitarian Advisory Group (HAG - Groupe consultatif sur les questions humanitaires) et possède plus de dix ans d'expérience dans les secteurs humanitaire et universitaire, où elle s'est spécialisée dans l'action humanitaire menée localement, la réduction des risques de catastrophe, ainsi que la diversité et l'inclusion. Au sein du HAG, elle dirige des travaux de recherche et d'évaluation visant à renforcer le lien entre les données probantes et les pratiques courantes, à produire des analyses accessibles et à remettre en question les inégalités dans la production de connaissances et de preuves.

Sarah Gharbi est chercheuse à l'ALNAP et possède près de 20 ans d'expérience dans les secteurs humanitaire et du développement. Elle a travaillé avec l'Agence suédoise de coopération internationale pour le développement, plusieurs ONG internationales, ainsi que le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge en tant que conseillère en évaluation, chercheuse et évaluatrice.

Citation recommandée

ALNAP (2025) Adaptation des critères de l'OCDE pour l'évaluation de l'action humanitaire. Un guide d'ALNAP. London: ALNAP/ODI Global.

© ALNAP/ODI 2024. Cette œuvre sous licence Creative Commons Attribution – non commerciale (CC BY-NC 4.0).

Responsables de la communication

Molly Maple
Wairimu Wanjau

Responsable éditorial

Jo Fottrell

Conception graphique

Alice Hale

REMERCIEMENTS

Ce guide est le résultat d'un important processus participatif qui n'aurait pas été possible sans le dévouement et le travail remarquable d'un grand nombre de personnes durant plusieurs années.

Nous sommes profondément reconnaissants envers le groupe consultatif pour son soutien inestimable et continu. Ce groupe représentait diverses instances des membres d'ALNAP et un large éventail de parties prenantes de l'évaluation. Le groupe était composé de Katy Bobin, Michael Carbon, Kassem El Saddik, Mohit Holmesheoran, Helene Juillard, Megan Kennedy-Chouane, John Mitchell, Sylvestre Musengimana, Olivia Roberts, Neelofar Shahzad, Michele Tarsilla, Miki Tsukamoto et Henri Van Den Idsert. Nous remercions tout particulièrement John Mitchell d'avoir présidé le groupe avec expertise, ainsi que les membres du groupe consultatif qui ont soutenu la phase de consultation en animant ou en coanimant les événements.

La phase de consultation a été grandement facilitée par des partenariats avec l'Agence de conseil 360, la Asia-Pacific Evaluation Association (APEA), EvalPartners, le Groupe URD, la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (IFRC), Key Aid Consulting, l'Association libanaise d'évaluation (LebEval), la Nepal Red Cross Society, le Réseau francophone de l'évaluation (RFE), la Société canadienne d'évaluation, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG), le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (UNHCR), le Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires (OCHA) et le Programme alimentaire mondial (PAM). Le succès de cette phase du processus est en grande partie dû à l'engagement et aux retours d'information de centaines de participants aux différents événements et des personnes ayant répondu à l'enquête.

Nous remercions également le groupe de référence pour leurs précieux commentaires avisés sur la première ébauche du guide : Nashwan Ahmed, Nawel Aouissi-Padioleau, Lori Bell, Johana Bretou-Klein, Kathryn Dinh, Joerg Faust, Mohammed Ziaulhaq Lamea, Andrew Lawday, Sanjukta Moorthy, Thomas Scialfa, Julia Steets, Zaki Ullah et Elisabeth Vikman. Plusieurs membres du groupe de référence ont également apporté une contribution supplémentaire au processus très appréciable. Nous tenons à remercier Claire Bowyer, Jo-Hannah Lavey, Christina Northey et David Poulton d'Alinea International pour leur travail sur la revue et l'enquête.

Nous sommes reconnaissants pour la contribution et le soutien fournis à différents stades du processus par Fabienne Bedechian, Eva Brandt Broegaard, Zlata Bruckauf, James Darcy, Andy Featherstone, Adamou Illiassou, Marion Gillet, Nabila Hameed, Rola Hbeichi, Sara Holst, Amra Lee, Jess Lees, Valérie Léon, Alessandra Mantovan, Javier Mata Fabra, Cristina de Nicolás Izquierdo, Laura Olsen, Isabelle de Schryver, Carly Sheehan, Aya Shneerson, Lewis Sida, Teia Rogers, Laura Tagle et Julie Thoulouzan.

Enfin, nous tenons à remercier le personnel actuel et antérieur du secrétariat d'ALNAP pour leur soutien précieux et continu : Aaron Acuda, Mae Albiento, Hana Abul Husn, Emmeline Kerkvliet, Molly Maple, Alice Obrecht, Juliet Parker, Daniel Squire, Josefine Ulbrich, Anna-Louise Van der Merwe, Wairimu Wanjau, et tout particulièrement Susanna Morrison-Métois pour sa direction des étapes initiales de ce projet.

Avec gratitude,

Margie Buchanan-Smith, Pamela Combinido et Sarah Gharbi.

AVANT-PROPOS

Le système humanitaire traverse actuellement une période d'incertitude considérable. La baisse des financements accordés par les bailleurs traditionnels, conjuguée à l'ampleur, à la complexité et à la durée croissantes des crises, exerce une pression considérable sur nos méthodes de travail et sur les choix que nous faisons. En outre, le secteur est confronté à des défis de longue date en matière de pouvoir, d'équité et de durabilité.

Dans ce contexte, l'apprentissage humanitaire revêt une importance capitale. Il est essentiel de déterminer ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Nous devons comprendre en quoi l'action humanitaire fait une différence dans la vie des personnes touchées par les crises et comment elle pourrait être renforcée à l'avenir.

L'évaluation joue un rôle crucial à cet égard. Elle nous permet d'approfondir notre analyse au-delà des activités mises en œuvre pour nous concentrer sur les résultats obtenus, d'identifier les résultats intentionnels et non intentionnels, et d'en tirer des enseignements qui permettront d'améliorer les performances. Dans le meilleur des cas, l'évaluation fournit des éléments de preuve permettant aux acteurs humanitaires de s'adapter en temps réel, de renforcer leur redevabilité et de prendre de meilleures décisions face à l'incertitude. D'une importance cruciale, elle peut également nous aider à comprendre l'action humanitaire dans son contexte plus large, c'est-à-dire non seulement dans le cadre de programmes individuels, mais aussi dans sa relation avec d'autres systèmes : les efforts de développement et de maintien de la paix, les acteurs à différents niveaux géographiques, les politiques mondiales et l'environnement naturel.

Ce guide, élaboré à l'issue d'une vaste consultation menée dans l'ensemble du secteur, fournit des définitions claires et des conseils pratiques permettant de réaliser des évaluations plus pertinentes, utiles et aux effets transformateurs. Il vise à nous aider à poser les bonnes questions, afin de placer les personnes touchées par les crises au centre de notre action, d'interroger la manière dont le pouvoir est exercé et d'ouvrir la voie à de nouvelles approches.

Nous espérons que vous utiliserez ce guide pour acquérir des connaissances pertinentes, adapter votre travail à une réalité en constante évolution et contribuer à rendre le système humanitaire plus efficace, ainsi qu'à renforcer sa redevabilité et sa capacité à répondre aux besoins des personnes touchées par les crises.

Juliet Parker
Directrice, ALNAP

TABLE DES MATIÈRES

CONTEXTE

Chapitre 1 - Introduction 1

Chapitre 2 - Pour commencer : définitions et termes clés 5

Chapitre 3 - Maximiser l'utilité de l'évaluation : comment appliquer les critères 15

CRITÈRES D'ÉVALUATION

Chapitre 4 Pertinence 19

Chapitre 5 Couverture et inclusion 27

Chapitre 6 Efficacité 35

Chapitre 7 Efficience 41

Chapitre 8 Interconnexion 48

Chapitre 9 Cohérence 55

Chapitre 10 Impact 64

THÈMES PRIORITAIRES

Chapitre 11 - Thèmes prioritaires 70

11.1 La centralité des personnes touchées par la crise dans l'action humanitaire 70

11.2 Une action humanitaire menée localement 76

11.3 L'environnement et la crise climatique 81

Bibliographie 85

Annexes 93

Annexe 1: Glossaire 93

Annexe 2: Thèmes transversaux 94

Annexe 3: Critères d'évaluation et le CHS 101

LISTE DES ACRONYMES

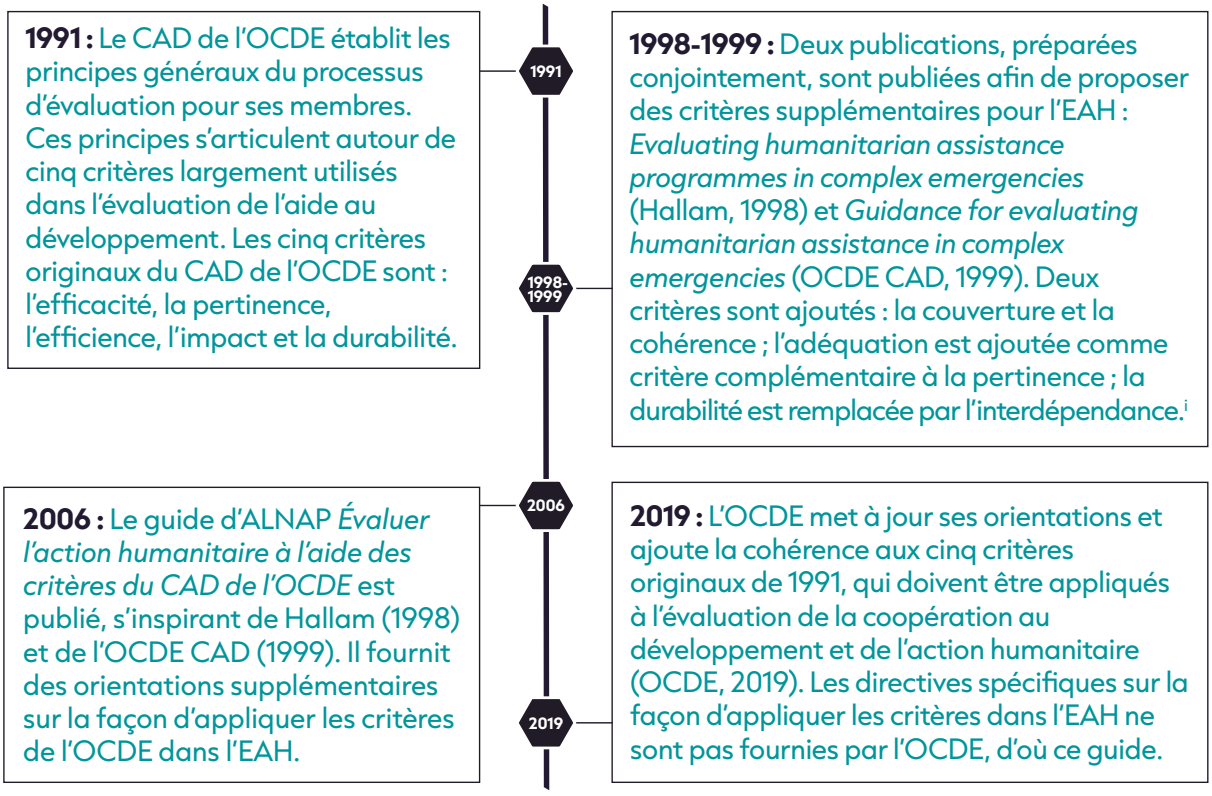
ALNAP	Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action (Réseau d'apprentissage actif pour la responsabilisation et la performance dans l'action humanitaire)
CAD	Comité d'aide au développement
CHS	Norme humanitaire fondamentale (Core Humanitarian Standard)
EAH	Évaluation de l'action humanitaire
IAHE	Évaluation humanitaire interorganisations (Inter-Agency Humanitarian Evaluation)
IECAH	Institut d'Études sur les Conflits et l'Action Humanitaire (Instituto de Estudios sobre Conflictos y Acción Humanitaria)
IASC	Comité permanent interorganisations (Inter-Agency Standing Committee)
MPCA	Transferts monétaires à usages multiples
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
OCHA	Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires
ODR	Organisation dirigée par des réfugiés
ONG	Organisation non gouvernementale
ONGI	Organisation non gouvernementale internationale
ONU	Organisation des Nations unies
OSIEGCS	Orientations sexuelles, identités de genre, expressions de genre et caractéristiques de sexe
PAM	Programme alimentaire mondial
PDI	Personne déplacée interne
PSPP	Plan stratégique de pays provisoire
RNN	Réseau « Aide d'Urgence et Réhabilitation » (Relief and Rehabilitation Network)
TdR	Termes de référence
UNEG	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation
UNHCR	Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés
UNICEF	Fonds des Nations unies pour l'enfance
WASH	Eau, assainissement et hygiène (Water, sanitation and hygiene)

CHAPITRE 1
INTRODUCTION

1.1 POURQUOI CE GUIDE ?

Ce guide met à jour le guide d'ALNAP *Evaluating humanitarian action using the OECD DAC Criteria* (Évaluer l'action humanitaire à l'aide des critères de l'OCDE CAD), publié pour la première fois en 2006 dans le but d'aider les professionnels de l'évaluation à mieux comprendre et appliquer les critères d'évaluation dans les contextes humanitaires (ALNAP, 2006). Bien que cette édition conserve les sept mêmes critères d'évaluation, nous avons mis à jour, élargi et clarifié leurs définitions afin de refléter les changements dans la pratique des évaluations, les changements dans le système humanitaire et les retours des praticiens de l'évaluation. Les mises à jour intègrent également les révisions apportées par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) en 2019 (OCDE, 2019, 2021). Voir le **Schéma 1** pour une brève chronologie des critères de l'OCDE et comment ils ont été adaptés au fil du temps pour l'évaluation de l'action humanitaire (EAH).

Schéma 1: Un bref historique des critères de l'OCDE dans l'EAH



[i] La cohérence a été utilisée pour la première fois dans l'évaluation de la réponse humanitaire à la crise du Rwanda (RRN, 1996), tandis que la couverture, l'interdépendance et l'adéquation ont été initialement proposées par Minear en 1994 (Minear, 1994).

Alors que le système humanitaire et le monde qui l'entoure ont changé, le besoin de matériel d'évaluation de qualité reste vital pour la communauté humanitaire. Pour répondre à ce besoin dès à présent ainsi qu'à l'avenir, il a été essentiel pour nous de comprendre les diverses façons dont les critères sont interprétés et appliqués dans l'EAH. Par conséquent, la révision de ce guide a été menée dans le cadre d'un processus participatif et fondée sur des éléments de preuve.

Des sessions de consultation ont été organisées dans différentes langues et dans plusieurs lieux, et une enquête en ligne était disponible en anglais, en arabe, en espagnol et en français. Plusieurs événements ont été organisés avec des organisations bénévoles pour l'évaluation professionnelle (VOPE), y compris l'Asia-Pacific Evaluation Association (APEA), l'Association d'Évaluation libanaise (LebEval) et le Réseau francophone de l'évaluation (RFE). ALNAP a examiné comment les critères sont utilisés dans l'EAH et certains des défis liés à leur application (ALNAP, 2023). Un groupe consultatif a accompagné l'ensemble du processus, et un groupe de référence a formulé des recommandations sur le projet de guide. Les membres des deux groupes représentaient un large éventail d'organisations, y compris des donateurs, des agences de l'ONU et des organisations non gouvernementales (ONG) basées dans les pays du Nord global et dans les pays de la majorité mondiale. Des détails supplémentaires sur le processus de révision sont disponibles sur **le site d'ALNAP**.

Le processus de consultation a confirmé la pertinence durable des critères d'évaluation de l'OCDE, ainsi que la nécessité de disposer de définitions et de recommandations adaptées à l'EAH. Les parties prenantes reconnaissent que les critères représentent un précieux langage commun pour divers acteurs et dans divers contextes, mais qu'ils nécessitent une interprétation rigoureuse afin de rester pertinents, en particulier en situation de crise.

Le processus de révision a également attiré l'attention sur les changements sociaux et politiques plus larges qui façonnent le système humanitaire. Ces changements mettent en évidence la nécessité pour l'action humanitaire de répondre aux défis mondiaux et de respecter ses engagements de réforme de longue date. Alors que le nombre de crises complexes et prolongées augmente et que le contexte de financement change, nous devons réexaminer les structures et les hypothèses qui sous-tendent l'action humanitaire, en particulier celles façonnées par les institutions des pays du Nord global. De plus, le fait d'accorder une attention accrue au racisme, aux héritages coloniaux et aux relations de pouvoir inégales dans le système humanitaire soulève d'importantes questions pour l'EHA (ALNAP, 2022) : Quels sont les savoirs qui sont pris en compte ? Qui décide de ce qui est évalué et comment ? Et qui définit le degré de réussite ?

Nos parties prenantes souhaitent que l'EAH accorde une attention plus prononcée à ces problèmes en constante évolution. Bien que l'évaluation soit conçue comme un outil d'apprentissage et de redevabilité visant à améliorer la performance, l'utilité de l'EAH peut être renforcée en abordant des domaines de l'action humanitaire où des changements profonds sont nécessaires à un niveau systémique.

Par conséquent, ce guide présente trois thèmes prioritaires : la centralité des personnes touchées par la crise dans l'aide humanitaire, une action humanitaire menée localement, et l'environnement et la crise climatique. Il ne s'agit pas d'une liste exhaustive, mais elle indique les domaines dans lesquels une orientation plus claire et plus cohérente des évaluations pourrait favoriser un changement transformationnel du système humanitaire, en plus de favoriser un changement progressif (Quinn Patton, 2020). Leur intégration dans vos évaluations, en tant que thèmes autonomes ou sous-critères, vise à inciter à adopter de nouvelles pistes de réflexion. Voir le **Chapitre 2** pour plus d'information sur le lien entre les critères d'évaluation et les thèmes prioritaires, et voir le **Chapitre 11** pour les thèmes prioritaires.

1.2 À QUI S'ADRESSE CE GUIDE ET COMMENT L'UTILISER ?

Ce guide fournit une aide pratique et accessible sur la façon d'utiliser et d'interpréter les critères d'évaluation de l'OCDE dans l'EAH. Il complète le guide de l'OCDE sur l'utilisation des critères d'évaluation, en tenant compte de la multitude de façons de « faire » les évaluations. Il est principalement destiné aux évaluateurs de l'action humanitaire et à ceux impliqués dans la commande, la conception et la gestion des EAH. C'est aussi une ressource essentielle pour les formations sur l'EAH ainsi qu'une référence pour les utilisateurs de l'évaluation humanitaire, des praticiens aux décideurs politiques.

Ce guide peut être lu dans son intégralité pour avoir une vue d'ensemble des critères et afin de mieux appréhender comment les appliquer dans une évaluation. Ou être utilisé pour mesurer la portée des critères individuels et déterminer s'ils sont applicables à une évaluation en particulier. En plus de ce guide détaillé, un résumé des principaux points à retenir est disponible sur le site web d'ALNAP.

Ce guide décrit les considérations méthodologiques pour chaque critère. Cependant, il ne s'agit pas d'un guide méthodologique et il ne détaille pas les questions plus larges telles que la gestion d'une évaluation, les types d'approches, et les méthodologies et outils de collecte de données. Pour assurer sa pertinence dans le temps, le guide utilise principalement un langage usuel plutôt qu'une terminologie spécialisée qui pourrait devenir obsolète, comme la redevabilité envers les populations touchées. Veuillez consulter le *Guide de l'EAH* d'ALNAP pour des recommandations détaillées sur l'EAH (ALNAP 2016) et le guide complémentaire sur *Evaluation of protection in humanitarian action* (Évaluation de la protection dans l'action humanitaire) (ALNAP, 2018).

Schéma 2: Organisation du guide

Chapitres 2 et 3 : Établir les critères

2. POUR COMMENCER : DÉFINITIONS ET TERMES CLÉS

3. MAXIMISER L'UTILITÉ DE L'ÉVALUATION : COMMENT APPLIQUER LES CRITÈRES

Chapitres 4-10 : Critères pour l'évaluation de l'action humanitaire

4. PERTINENCE | 5. COUVERTURE ET INCLUSION | 6. EFFICACITÉ

7. EFFICIENCE | 8. INTERCONNEXION | 9. COHÉRENCE | 10. IMPACT

Chapitre 11 : Introduction aux thèmes prioritaires

11. THÈMES PRIORITAIRES

Bibliographie et annexes

BIBLIOGRAPHIE | A1. GLOSSAIRE | A2. THÈMES TRANSVERSAUX

A3. CRITÈRES D'ÉVALUATION ET ENGAGEMENTS DU CHS

CHAPITRE 2
POUR COMMENCER : DÉFINITIONS ET TERMES CLÉS

2.1 DÉFINITIONS HUMANITAIRES[1]

ACTION HUMANITAIRE

Les objectifs de l'action humanitaire sont de protéger et sauver des vies, d'atténuer les souffrances et de préserver la dignité humaine pendant et après des crises, ainsi que de prévenir de telles situations et d'améliorer la préparation à leur survenue.[2]

ÉVALUATION DE L'ACTION HUMANITAIRE

L'EAH est l'examen systématique et objectif de l'action humanitaire afin de déterminer la valeur ou la signification d'une activité, d'une politique ou d'un programme, cela dans le but de tirer des leçons permettant d'améliorer la politique et la pratique, ainsi que de renforcer la redevabilité.[3]

2.2 EN QUOI L'EAH EST-ELLE DIFFÉRENTE ?

Ce guide prend en compte un certain nombre de défis spécifiques à l'EAH dans la façon dont les définitions sont adaptées des critères de l'OCDE et leurs implications méthodologiques.[4]

Des conflits sont souvent à l'origine des crises humanitaires : Dans l'EAH, une solide analyse du contexte est nécessaire pour comprendre l'économie politique du conflit, ce qui à son tour permet de comprendre et évaluer :

a. si la réponse humanitaire a eu une approche suffisamment « sensible au conflit » et est parvenue à « Ne Pas Nuire » en termes de conséquences négatives pour les populations touchées par la crise, par exemple en aggravant les dynamiques du conflit (voir CDA, n.d.) ;

1 Voir l'**Annexe 1** pour un glossaire d'autres termes utiles.

2 Cette définition de l'action humanitaire est adaptée du Guide de l'EAH d'ALNAP (2016), pour ajouter et refléter la centralité de la protection. En plus de voir leurs besoins fondamentaux satisfaits, les personnes touchées par une crise ont également besoin d'être protégées (contre la violence, les abus, la coercition et la privation) et du respect de leurs droits, conformément à la lettre et à l'esprit des organes législatifs pertinents (IASC, 2016).

3 Cette définition est tirée du Guide de l'EAH d'ALNAP (2016).

4 Voir le guide d'ALNAP (2016) pour une explication plus approfondie de certains de ces défis et comment les résoudre.

b. si l'accès a été négocié avec les acteurs du conflit et de quelle manière ;
c. les questions de sécurité et si l'acteur humanitaire a bien respecté son devoir de diligence à l'égard de son personnel.

Cette analyse est également essentielle afin de comprendre et évaluer si les besoins en matière de protection ont été correctement évalués et remplis.

Avoir accès aux personnes touchées par la crise et les consulter : L'insécurité due à un conflit a de nombreuses conséquences. Cela peut notamment comprendre un accès limité ou inexistant des évaluateurs aux zones et aux communautés touchées par la crise ; le fait que les personnes traumatisées soient apeurées et méfiantes à l'égard des évaluateurs, et éventuellement à l'égard des membres de leur propre communauté et d'autres communautés ; et une polarisation des points de vue. Les évaluateurs doivent disposer de moyens suffisamment adaptables pour atteindre les personnes touchées, y compris des méthodes à distance ainsi que des méthodes de collecte de données sensibles permettant que tous les points de vue puissent être entendus. Les dommages causés aux infrastructures par une catastrophe naturelle peuvent également restreindre l'accès et causer des traumatismes.

Le manque de documents et d'éléments de référence : L'action humanitaire, de par sa nature dynamique, souvent rapide et parfois non planifiée, mais néanmoins réactive, peut poser des défis en matière d'évaluation. Un degré de créativité et d'adaptabilité peut être nécessaire afin de trouver des éléments de référence appropriés, en l'absence de documents de planification et face à des objectifs changeants, caractérisés par une approche itérative plutôt que linéaire (voir l'**Annexe 2** pour des recommandations sur la gestion adaptative).

Les défis de l'attribution des résultats et des dynamiques de pouvoir : Certains défis sont communs, mais sont amplifiés dans l'EAH. Il s'agit notamment de l'attribution des résultats à une action ou un acteur spécifique lorsque de nombreux acteurs humanitaires ont été impliqués, lorsque les responsabilités de chacun manquent de clarté, ou que les relations entre les acteurs internationaux et nationaux/locaux ne sont pas clairement définies. Une dynamique de pouvoir inégale peut exister dans ce dernier cas, ce qui soulève la question de savoir qui définit les priorités de l'évaluation, ce qui est considéré comme important et quel point de vue prévaut. Certaines normes et certains cadres éthiques pour l'action humanitaire sont largement acceptés par les acteurs, mais ne sont pas universels, comme le montre la **section 2.5 Faire le lien entre critères et principes humanitaires**.

Définir les limites de l'action humanitaire : Dans de nombreuses crises, ceux qui remplissent un rôle humanitaire peuvent avoir des mandats multiples, en particulier parmi les acteurs nationaux et locaux, et des acteurs internationaux du développement peuvent également être présents. Cela soulève des questions quant à la définition de ce qui est considéré comme une « action humanitaire » à évaluer, et quant aux groupes de population qui sont directement ou indirectement touchés par une crise humanitaire, par

opposition à ceux qui sont confrontés à des besoins de développement. Comment l'action humanitaire pourrait-elle ou devrait-elle être liée à l'engagement pour le développement et le maintien de la paix, dans l'esprit du nexus humanitaire – développement – paix ? Ces questions sont particulièrement cruciales dans les crises humanitaires de longue durée.

2.3 CRITÈRES ET THÈMES PRIORITAIRES – LESQUELS SONT-ILS ?

Ces critères d'évaluation posent un cadre normatif permettant de déterminer le mérite ou la valeur de l'action humanitaire.[5] En d'autres termes, ils décrivent une liste exhaustive des attributs attendus de l'action humanitaire, à savoir qu'elle devrait :

- être pertinente au contexte et appropriée à ceux touchés par la crise – ***pertinence***[6]
- atteindre ceux qui en ont le plus besoin – ***couverture et inclusion***
- obtenir les résultats souhaités et éviter les conséquences négatives – ***efficacité***
- fournir des résultats de manière optimale – ***efficience***
- être connectée à d'autres formes d'activité de développement et de maintien de la paix avec une perspective à moyen et long terme – ***interconnexion*** (anciennement interdépendance)
- être complémentaire, coordonnée et compatible entre les acteurs humanitaires, en s'alignant sur les politiques et les normes – ***cohérence***
- faire une différence positive – ***impact***.

On notera, comme décrit dans le **Chapitre 3**, que tous les critères ne s'appliqueront pas à toutes les évaluations de l'action humanitaire. Il s'agit d'une liste exhaustive à partir de laquelle les commanditaires de l'évaluation doivent faire des choix.

Les critères sont classés dans un ordre précis. Ceux-ci placent les personnes touchées par la crise au centre de l'évaluation de la pertinence et de la couverture, puis considèrent l'efficacité et l'efficience des programmes, puis les concepts plus complexes et systémiques d'interconnexion et de cohérence, et se terminent par l'impact, qui a une portée plus large et montre les effets potentiellement transformateurs de l'action humanitaire.

Certains de ces critères correspondent directement à ceux de l'OCDE. Pour d'autres, nous avons adapté et nuancé la définition afin de l'adapter spécifiquement à l'action humanitaire. Deux critères supplémentaires sont particulièrement importants pour l'EAH, s'appuyant sur le guide d'ALNAP (2006) : la couverture et l'inclusion, et l'interconnexion.[7] Le **Tableau 1** compare les critères de l'EAH d'ALNAP et les critères de l'OCDE.

5 Adapté de la définition du CAD de l'OCDE « Un critère est une norme ou un principe utilisé(e) dans l'évaluation comme base de jugement évaluatif. » (OCDE, 2021 : 18) afin que nous puissions faire une distinction claire avec les thèmes prioritaires.

6 Dans le guide 2006, la pertinence est combinée avec l'adéquation. Dans ce guide mis à jour, les deux niveaux d'analyse sont maintenus, mais l'adéquation ne figure plus au nom du critère.

7 Cependant, l'OCDE (2021) reconnait que, dans les contextes humanitaires, les critères supplémentaires d'adéquation (regroupé ici avec la pertinence), de couverture et d'interconnexion peuvent être très pertinents pour l'évaluation.

Tableau 1 : Critères de l'OCDE et critères adaptés d'ALNAP pour l'EAH

Critères d'évaluation de l'OCDE (2019)	Critères de l'EAH (2025)	Similarités et différences avec les critères de EAH de l'ALNAP
Pertinence	Pertinence	Définitions similaires, mais plus détaillée par ALNAP afin que l'EAH examine l'adéquation de l'action humanitaire par rapport aux besoins et aux priorités des personnes touchées par une crise, et moins axée sur l'alignement avec les politiques (notion abordée dans le cadre de la cohérence).
	Couverture et inclusion	Spécifique à l'EAH afin d'évaluer dans quelle mesure l'action humanitaire est basée sur les besoins et donc impartiale (en relation avec le principe humanitaire largement accepté d'impartialité), et fournie sans discrimination.
Effectiveness	Efficacité	Même définition, mais plus détaillée pour l'EAH afin de mettre l'accent sur les réalisations.
Efficiency	Efficience	Similaires, prennent en compte trois dimensions de l'efficience : l'efficience économique, l'efficience opérationnelle et le respect des délais.
Sustainability	Inter-connexion	Le critère de l'OCDE évalue dans quelle mesure les bénéfices nets d'une intervention sont susceptibles de perdurer. Mais cela n'est pas toujours approprié pour l'action humanitaire, qui est souvent de courte durée. L'interconnexion évalue dans quelle mesure (généralement à court terme) l'action humanitaire prend en compte le moyen et le long terme, et ainsi, comment elle s'articule avec les acteurs du développement et du maintien de la paix, dans une perspective temporelle.
Coherence	Cohérence	Éléments similaires de compatibilité et de complémentarité de l'action qui permettent d'éviter la duplication des efforts et d'assurer une valeur ajoutée. La définition de l'EAH se concentre spécifiquement sur la coordination de l'action humanitaire ; l'OCDE appelle cela la « cohérence externe ». Les deux définitions se réfèrent à l'alignement avec les normes et standards internationaux, ainsi que les cadres politiques plus larges. L'EAH examine, en outre, comment les tensions entre les politiques et les normes sont gérées dans la pratique. L'OCDE appelle « cohérence interne » les synergies et les interdépendances entre les interventions au sein d'une même institution. C'est sous ce critère qu'elle situe le nexus humanitaire - développement - paix. En revanche, l'EAH situe le nexus sous le critère de l'interconnexion, encourageant ainsi une perspective externe et temporelle de la relation entre les acteurs humanitaires, du développement et du maintien de la paix.
Impact	Impact	Similaires, prennent en compte les effets transformateurs et de portée plus vaste dans différents domaines.

Les **thèmes prioritaires**, tels que présentés dans le **Chapitre 1**, constituent des perspectives supplémentaires pour l'évaluation de l'action humanitaire. Ils complètent les critères de l'OCDE et offrent des possibilités d'évaluation visant à améliorer les performances et à soutenir le changement transformationnel, le plus souvent au niveau du système. Les thèmes prioritaires sont les suivants :

- ***La centralité des personnes touchées par la crise dans l'action humanitaire*** (en lien avec les efforts déployés au sein du système humanitaire pour améliorer la manière dont les acteurs humanitaires interagissent avec les personnes touchées)
- ***Une action humanitaire menée localement*** (également appelée localisation au sein du système humanitaire)
- ***L'environnement et la crise climatique***

Ces priorités sont reflétées, à des degrés différents, sous forme de sous-thèmes dans les critères de l'OCDE. Il convient donc d'accorder une attention particulière à certaines de ces priorités afin de générer des questions d'évaluation ciblées et pertinentes. Les réponses à ces questions pourraient entraîner des changements significatifs. C'est ainsi que l'évaluation peut soutenir le processus de changement transformationnel.

Vous pouvez également préférer explorer ces thèmes dans le cadre des critères existants. Dans ce cas, utilisez ce guide pour formuler des questions plus ciblées et des axes de réflexion dans le cadre de ces critères.

Tableau 2: Les thèmes prioritaires de l'EAH sont :

Thèmes prioritaires	Définitions et importance
La centralité des personnes touchées par la crise dans l'aide humanitaire	Évalue la mesure dans laquelle l'action humanitaire : a) implique de manière significative les personnes affectées dans la prise de décision, b) reconnaît leur capacité d'action, c) assure leur protection, et d) est fondée sur leurs besoins, leurs priorités et leurs aspirations. Malgré les engagements pris, des déséquilibres de pouvoir profondément enracinés empêchent les acteurs humanitaires d'être véritablement guidés par les personnes touchées par la crise. Ainsi, les évaluations peuvent examiner dans quelle mesure les acteurs humanitaires sont guidés par les préférences et les priorités des personnes touchées par une crise afin d'y répondre en temps opportun ; la qualité de l'engagement, notamment la sensibilité culturelle, et les relations de pouvoir et de confiance entre les acteurs humanitaires et les communautés ; et si les points de vue des personnes touchées par une crise ont été écoutés et pris en compte.

Thèmes prioritaires	Définitions et importance
Une action humanitaire menée localement	Évalue la mesure dans laquelle l'action humanitaire a) soutient les acteurs locaux ; b) transfère le pouvoir et les ressources aux intervenants de première ligne ; et c) renforce la réponse à la crise et le redressement au niveau local. Les évaluations peuvent examiner le leadership (ou l'absence de leadership) des acteurs locaux dans l'action humanitaire, explorer les obstacles structurels et opérationnels qui limitent leur influence, et formuler des recommandations afin de les surmonter. Les évaluations peuvent également examiner les différentes valeurs, priorités et dynamiques de pouvoir des acteurs locaux, et comment celles-ci façonnent le leadership de ces mêmes acteurs et leurs relations avec les communautés touchées par la crise (par exemple, leur rôle dans l'inclusion ou l'exclusion de certains groupes dans l'accès à l'aide humanitaire).
L'environnement et la crise climatique	Évalue la mesure dans laquelle l'action humanitaire : a) aggrave ou atténue la crise climatique, et b) prend en compte les connaissances, les pratiques et les solutions locales et/ou autochtones en matière d'environnement et de crise climatique. La crise climatique peut aggraver considérablement les besoins humanitaires en contribuant aux déplacements de population, à l'instabilité et à la violence en raison d'événements climatiques tels que des sécheresses et des inondations. Conformément au principe de « Ne Pas Nuire », ce thème permet de prendre en compte les facteurs environnementaux dans la façon dont l'action humanitaire est planifiée et mise en œuvre, et de déterminer si elle minimise les impacts négatifs sur l'environnement.

Remarque : Vous pourriez être amené à prendre en compte des thèmes transversaux importants tout au long du processus d'évaluation et dans le cadre d'un certain nombre de critères d'évaluation (si ce n'est tous). Chaque organisation peut avoir ses propres thèmes transversaux à prendre en compte dans l'EAH. Le guide de l'EAH d'ALNAP (2006) identifie huit thèmes.[8] Nous en considérons deux dans ce guide :

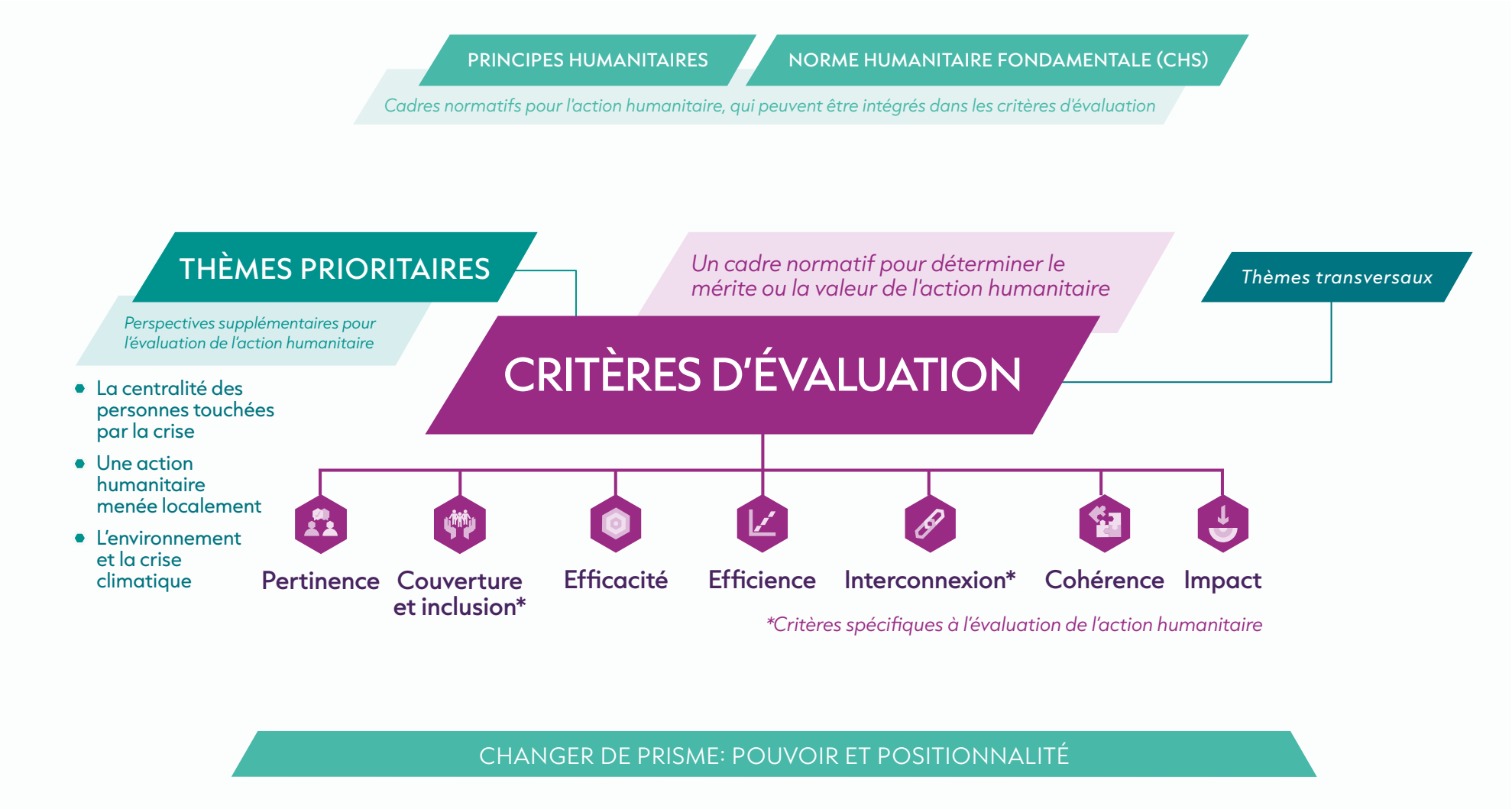
- ***L'inclusion :*** bien que désormais incluse au sein du critère de la couverture, l'inclusion peut également être envisagée au sein de tous les autres critères. Elle inclut et va au-delà de l'égalité de genre afin de prendre en compte d'autres types de marginalisation et de discrimination et, dans la mesure du possible, leurs causes sous-jacentes.
- ***La capacité d'adaptation/gestion adaptative :*** c'est une capacité essentielle pour une action humanitaire efficace et pertinente, étant donné le caractère dynamique et imprévisible des crises et la rapidité d'action des programmes humanitaires.

Ces thèmes transversaux sont décrits dans l'**Annexe 2**, où ils sont appliqués aux critères de l'EAH.

Le **schéma 3** résume les différents éléments du guide.

8 Les « thèmes » transversaux du guide 2006 d'EAH (ALNAP, 2006) sont : le contexte local ; les ressources humaines ; la protection ; la participation des principales parties prenantes ; les stratégies d'adaptation et de résilience ; l'égalité des sexes ; le VIH/sida ; et l'environnement. La protection est désormais considérée comme un élément central de l'action humanitaire et est intégrée tout au long de ce guide. D'autres thèmes apparaissent désormais comme des thèmes prioritaires ou sont intégrés au guide.

Schéma 3: Les différents éléments de ce guide :



2.4 CHANGER DE PRISME : POUVOIR ET POSITIONNALITÉ

Les **chapitres 4 à 10** traitent successivement des sept critères de l'EAH et comprennent une section « Changer de prisme : pouvoir et positionnalité ». Ces sections explorent comment les dynamiques de pouvoir et la positionnalité façonnent les évaluations et l'interprétation des critères. Elles incitent à la réflexion sur ce qui est évalué, comment et par qui, afin d'aboutir à des changements qui permettront de renforcer l'équité, l'exactitude et la pertinence des constatations. Des exemples clés sont donnés, mais ce guide ne couvre pas toutes les facettes de la question du pouvoir et de la positionnalité. Cela nécessite en effet une réflexion, une adaptation et un dialogue continus dans chaque contexte spécifique.

Pourquoi est-ce important ? La positionnalité façonne votre façon de percevoir le monde et de réaliser vos évaluations, en fonction de vos identités sociales, de vos expériences et de vos affiliations, que vous soyez évaluateur, commanditaire ou membre du personnel d'un programme. Cela influence les questions que vous posez, les personnes dont les connaissances vous semblent prioritaires et la façon dont vous formulez et utilisez les constatations. La positionnalité peut introduire des biais, souvent de manière subtile, par exemple, en renforçant les récits dominants ou en privilégiant certaines voix par rapport à d'autres. En intégrant la positionnalité et le pouvoir, ce guide vous invite à repenser votre approche afin de déceler d'éventuels angles morts, de remettre en question les hypothèses établies et de vous appuyer de manière plus équitable sur diverses formes de connaissances dans le cadre de vos évaluations.

2.5 FAIRE LE LIEN ENTRE CRITÈRES ET PRINCIPES HUMANITAIRES

Si les acteurs humanitaires qui font l'objet d'évaluations s'engagent à respecter les principes humanitaires en tant que cadre éthique, voire juridique, ces principes devraient être intégrés dans toutes les évaluations standard de l'action humanitaire. Cependant, le bilan n'est pas satisfaisant à cet égard.[9] Ici, nous expliquons comment intégrer les principes humanitaires dans le cadre des critères de l'EAH.

ENCADRÉ 1: QUE SONT LES PRINCIPES HUMANITAIRES ?

Les principes humanitaires constituent un cadre normatif pour l'action humanitaire. Ils sont ancrés dans le droit international humanitaire, avec une pertinence particulière pour les contextes de conflit. Les principes sont destinés à :
a) distinguer la réponse humanitaire des autres formes d'assistance en termes de modalités ; b) permettre l'accès aux zones de conflit, en garantissant aux parties au conflit armé que les activités humanitaires n'interféreront pas dans le conflit ;
c) fournir un cadre éthique aux agences humanitaires afin d'aborder les choix difficiles et les dilemmes liés à l'action humanitaire (UNEG, 2024).

9 Voir UNEG (2024) et aussi UNEG (2016a), qui trouvent peu de références aux principes humanitaires dans les évaluations de l'action humanitaire.

Principes humanitaires

Humanité : Il faut alléger les souffrances humaines où qu'elles soient. L'objectif de l'action humanitaire est de protéger la vie et la santé et de garantir le respect des êtres humains.

Impartialité : L'action humanitaire doit être menée uniquement sur la base des besoins, en donnant la priorité aux situations de détresse les plus urgentes sans faire de distinction entre nationalités, races, genres, religions, croyances, classes ou opinions politiques.

Neutralité : Les acteurs humanitaires ne doivent pas prendre parti pendant les hostilités ou se lancer dans des polémiques de nature politique, raciale, religieuse ou idéologique.

Indépendance : L'action humanitaire doit être indépendante de toute visée politique, économique, militaire ou autre dans les zones où elle est mise en œuvre.

Source : OCHA (2012).

À qui s'appliquent ces principes ?

De nombreux acteurs humanitaires internationaux affirment leur engagement envers ces principes humanitaires et déclarent les utiliser comme cadre normatif.[10] Mais ces principes ne sont pas suivis universellement par tous les acteurs humanitaires. Ils peuvent ne pas être pertinents pour certains acteurs humanitaires nationaux, régionaux ou locaux. C'est particulièrement le cas des principes de neutralité et d'indépendance, si les acteurs humanitaires s'identifient plus étroitement aux concepts de solidarité et résistance humanitaire,[11] et/ou s'ils sont issus d'autres formes d'action civique tels que le plaidoyer basé sur les droits ou le maintien de la paix.

COMMENT LES PRINCIPES HUMANITAIRES S'ARTICULENT-ILS AVEC LES CRITÈRES D'ÉVALUATION D'ALNAP ?

Les principes humanitaires ne correspondent pas directement aux critères de l'EAH. Cependant, les questions d'évaluation concernant le rôle des principes humanitaires dans l'orientation de la prise de décision et de l'action humanitaire peuvent généralement être liées à des critères précis.

À la fin de chaque chapitre, ce guide suggère comment et où intégrer les principes humanitaires dans le cadre des critères d'évaluation. Le **Tableau 3** ci-dessous en présente un résumé[12] :

10 Cela inclut le mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, les agences de l'ONU engagées dans l'action humanitaire, de nombreuses ONG internationales (ONGI) et certains gouvernements donateurs.

11 « La résistance humanitaire consiste à secourir, soulager et protéger les personnes qui souffrent sous un régime ennemi et injuste. Elle est spécialement organisée par des individus et des groupes qui sont politiquement opposés au régime (...). La résistance humanitaire prend parti (...). La solidarité est un engagement en faveur de l'unité et d'une cause commune (...). » Ce qui peut signifier « résister au pouvoir de l'ennemi ». Encore une fois, cela signifie prendre parti plutôt que de rester neutre (Slim, 2022).

12 Lors de la présentation des constatations d'une évaluation sur les principes humanitaires, il est possible de les intégrer tout au long du rapport final ou de les présenter dans un chapitre dédié

Tableau 3: Comment les principes humanitaires s'articulent-ils avec les critères d'évaluation

Principes humanitaires	Critères les plus proches	Descriptions
Humanité :	Pertinence	Évalue l'objectif de l'action humanitaire en matière de protection de la vie et de la santé. Évalue également si l'action humanitaire respecte la dignité des personnes touchées par une crise.
	Couverture et inclusion	Évalue si les besoins et la souffrance ont été pris en compte partout où ils ont été constatés.
Impartialité :	Couverture et inclusion	Évalue l'accès aux personnes touchées par la crise, et si l'ampleur de l'action humanitaire est proportionnée aux besoins.
Neutralité :	Efficacité	En tant que principe « instrumental » permettant l'accès aux zones de crise, la neutralité peut être essentielle à l'efficacité.
	Efficience	Explore comment les ressources humaines de l'organisation concernée préservent la neutralité et la perception de cette neutralité.
	Inter-connexion	Explore si les relations entre les acteurs humanitaires et les autres respectent les principes humanitaires, et comment cela est perçu par la population touchée.
Indépendance :	Efficacité	Voir la description utilisée pour la neutralité.
	Efficience	Explore si les décisions de financement ont pris en compte « l'indépendance ».
		Voir la description utilisée pour la neutralité.
Tous les principes humanitaires	Cohérence	Explore le respect des principes humanitaires dans l'action humanitaire dans l'ensemble, et la manière dont les arbitrages entre les principes humanitaires ont été gérés.
	Impact	Explore l'impact global de l'action humanitaire fondée sur des principes (ou non) dans l'ensemble de la réponse.

2.6 REMARQUE SUR LA NORME HUMANITAIRE FONDAMENTALE (CHS)

Lors de l'évaluation d'une organisation qui s'engage à respecter la Norme humanitaire fondamentale (CHS), ces engagements peuvent également être mis en correspondance avec les critères d'évaluation (CHS, 2024). Voir l'**Annexe 3** sur le CHS et les critères de l'EAH.

CHAPITRE 3
MAXIMISER L'UTILITÉ DE L'ÉVALUATION : COMMENT APPLIQUER LES CRITÈRES

MESSAGES CLÉS

- Commencer par ce que les principaux utilisateurs visés de l'évaluation aimeraient savoir et ce dont ils ont besoin, et adapter les questions d'évaluation aux critères, et non l'inverse.
- Utiliser les critères de manière flexible et sélective afin de s'assurer qu'ils correspondent à l'objectif de l'évaluation. Il ne s'agit pas d'appliquer de manière rigide une approche prédéfinie des critères ni d'utiliser tous les critères pour chaque évaluation. Déterminer comment et quels critères sont susceptibles de fournir un cadre approprié pour l'évaluation que vous concevez, dans le cadre du budget disponible.

3.1 COMMENT L'OBJECTIF DE L'ÉVALUATION INFORME LE CHOIX DES CRITÈRES

Toute évaluation doit être utile à ses utilisateurs afin que ceux-ci l'utilisent. Ces derniers sont aussi bien des gestionnaires de programme et des intervenants humanitaires de première ligne que des cadres supérieurs, des membres de conseils d'administration et des bailleurs de fonds.[13] L'objectif est généralement d'améliorer les politiques et les performances de l'action humanitaire. L'EAH peut aussi avoir un objectif d'apprentissage, lorsqu'elle cible, par exemple, des praticiens et des managers qui conçoivent et mettent en œuvre la réponse humanitaire. Elle peut également avoir un objectif de redevabilité, lorsqu'elle est, par exemple, commandée par des organes de gouvernance et des bailleurs de fonds afin d'éclairer l'allocation future de ressources.

13 Voir la section 3.3 du guide de l'EAH d'ALNAP (2016) pour les moyens d'identifier les parties prenantes d'une évaluation et, parmi ces parties prenantes, les principaux utilisateurs visés.

L'évaluation est un moyen important de comprendre et d'analyser si l'action humanitaire répond aux besoins et aux priorités des personnes touchées par la crise, ce qui permet une certaine redevabilité envers les communautés affectées. Cependant, c'est la nature de l'engagement continu et la relation entre les acteurs humanitaires et les communautés affectées qui sont au cœur de cette relation de redevabilité (voir le **Chapitre 4 : Pertinence**, et la **section 11.1 La centralité des personnes touchées par la crise**). Les personnes touchées sont des parties prenantes de l'évaluation, il est néanmoins peu probable qu'elles en soient des utilisateurs.

L'objectif de l'évaluation et les besoins des utilisateurs doivent guider la sélection et l'utilisation des critères d'évaluation (voir le **Tableau 4**). Par exemple, si l'objectif est d'éclairer la prise de décision pour améliorer les résultats de *l'action humanitaire en faveur des personnes touchées par une crise*, les critères d'efficacité, de couverture et d'inclusion, ainsi que la pertinence seront les plus appropriés. Une autre évaluation peut viser à encourager la réflexion et l'apprentissage, par exemple sur *la nature des relations entre les acteurs humanitaires (par exemple, internationaux et locaux).* Dans ce cas, le critère de l'interconnexion serait plus pertinent, et une approche comportant plus d'animation permettrait d'encourager la réflexion.[14] L'évaluation peut également contribuer à des changements transformationnels, en particulier en incorporant des thèmes prioritaires.

3.2 SÉLECTIONNER ET APPLIQUER LES CRITÈRES DE MANIÈRE RÉFLÉCHIE ET FLEXIBLE

Suivez les trois étapes clés ci-dessous afin d'appliquer les critères de manière réfléchie et planifier l'évaluation de façon à ce qu'elle soit axée sur ses futurs utilisateurs.[15]

Étape 1 – Définir l'objectif et les utilisateurs de l'évaluation

Quel est l'objectif général de l'évaluation ? Qui sont les principaux utilisateurs visés et qu'ont-ils besoin de savoir pour prendre des décisions plus éclairées dans le cadre de l'action humanitaire ? (Veuillez noter qu'il peut y avoir de nombreux utilisateurs pour chaque évaluation. Le fait de définir les principaux utilisateurs visés permet d'éviter de rédiger une liste trop longue de questions d'évaluation et favorise l'utilisation sélective des critères.)

Étape 2 – Sélectionner les questions d'évaluation

À quelles questions essentielles l'évaluation doit-elle répondre afin de couvrir les besoins

14 Voir Darcy et Dillon (2020) pour la distinction entre une « évaluation technique » qui permet d'obtenir des éléments de preuve pour éclairer la prise de décision, et une « évaluation facilitatrice » qui permet de soutenir la réflexion et l'apprentissage.

15 Voir aussi l'OCDE (2021) sur l'application réfléchie des critères d'évaluation du CAD de l'OCDE.

des utilisateurs visés[16] ? (Si possible, réfléchir à comment promouvoir une véritable participation et un leadership réel des personnes et des communautés touchées par la crise, tout au long du processus d'évaluation, en commençant par la conception et le choix des critères.[17] Il est peu probable qu'elles soient des utilisateurs de l'évaluation, mais elles en sont des parties prenantes essentielles. Voir la **section 11.1 La centralité des personnes touchées par la crise**.

Étape 3 – Appliquer les critères

À quels critères vos questions d'évaluation se rapportent-elles ? Appliquer uniquement ces critères à l'évaluation.

La liste complète des critères *n'est* pas obligatoire pour toutes les évaluations de l'action humanitaire. Il convient d'identifier les critères les plus pertinents et les plus appropriés pour répondre aux besoins d'information des utilisateurs. Qu'ont-ils besoin de savoir pour faire une réelle différence ? Lorsque certains critères comportent deux dimensions (par exemple, l'interconnexion et la cohérence), préciser si l'une ou l'autre de ces dimensions, ou les deux, sont pertinentes. Il est essentiel de consacrer du temps à la consultation des utilisateurs visés dès le départ afin de s'assurer que l'évaluation reflète leurs perspectives et leurs priorités, où qu'ils se trouvent géographiquement et quelle que soit leur culture. Cela permet de s'assurer que les dynamiques de pouvoir inhérentes au système humanitaire ne sont pas systématiquement reproduites dans la planification et la conception de l'évaluation. Il est également important d'adapter la terminologie des critères aux utilisateurs de l'évaluation. Lorsque le financement est restreint, il est possible d'axer l'évaluation sur quelques questions clés qui sont ressorties lors de la consultation des utilisateurs. Cela permet d'utiliser uniquement certains critères plutôt que tous.

16 Voir la section 6.3 du *Guide EAH* d'ALNAP (2016) pour la justification du choix d'un petit nombre de questions d'évaluation de haut niveau : trois à quatre

17 Il est difficile de rendre les constatations des évaluations accessibles aux communautés touchées par la crise, malgré une forte reconnaissance de l'impératif humanitaire et de la responsabilité éthique de veiller à ce qu'elles aient accès aux connaissances en matière de suivi et d'évaluation et qu'elles en bénéficient. Plusieurs obstacles rendent cette pratique moins courante dans le secteur humanitaire, notamment les contraintes de ressources et de logistique, et le manque de priorisation (voir HAG et al, 2024).

Tableau 4: Exemples de sélection de critères selon les besoins d'information des utilisateurs de l'évaluation

Besoins d'information des utilisateurs de l'évaluation	Critères pertinents
Comprendre ce qui a et n'a pas fonctionné dans un programme humanitaire en cours (que ce soit en réponse à une crise humanitaire récente ou prolongée) afin de contribuer à l'apprentissage, l'adaptation et l'amélioration des performances de cette réponse. Utilisateurs principaux : les praticiens de l'humanitaire.	• Pertinence • Efficacité • Couverture et inclusion • Efficience
Comprendre la synergie entre l'action humanitaire, le développement et le maintien de la paix dans le cadre d'un conflit prolongé. Utilisateurs principaux : l'équipe de direction du pays, les équipes en charge des politiques au niveau régional et au siège, ainsi que les organes de gouvernance. (Cela est lié au triple nexus – voir OCDE, 2025.)	• Interconnexion
Dans le cadre d'une évaluation inter agence, comprendre l'efficacité d'une réponse humanitaire à l'échelle d'un pays, la contribution qu'elle a eue et son degré de coordination. Utilisateurs principaux : l'équipe de direction du pays, des régions et du siège, ainsi que les organes de gouvernance et les bailleurs de fonds.	• Efficacité • Cohérence • Impact
Comprendre dans quelle mesure la priorisation et le ciblage de l'aide humanitaire, ainsi que les critères d'inclusion et d'exclusion de la population touchée par la crise, sont considérés comme clairs et équitables, et respectent le principe de « Ne Pas Nuire » du point de vue de la communauté.	• Pertinence • Couverture

UTILISER LES CRITÈRES POUR STRUCTURER VOTRE ÉVALUATION

Les critères fournissent un cadre permettant d'organiser les questions d'évaluation et de structurer le processus d'évaluation. Pour certaines évaluations, les critères fournissent également un cadre permettant de structurer les constatations dans le rapport d'évaluation final. Toutefois, il se peut que cette structuration ne soit pas la plus appropriée pour les utilisateurs. Par exemple, si les utilisateurs sont intéressés par les constatations de l'évaluation pour différents secteurs, tels que la protection, la santé et la sécurité alimentaire, il est possible de structurer le rapport par secteur. Cela peut aussi être complété par un chapitre de conclusion qui résume les constatations par critères.



CHAPITRE 4
PERTINENCE

DÉFINITION

L'action humanitaire fait-elle ce qu'il faut ?

La pertinence[18] vise à déterminer si l'action humanitaire correspond aux besoins et aux priorités des personnes touchées par une crise, dans chaque contexte spécifique, ainsi qu'aux besoins et aux priorités des institutions et des partenaires, au niveau macro et micro.[19]

MESSAGES CLÉS

- Centrer l'évaluation de la pertinence sur la compréhension des besoins et des priorités des différents groupes et communautés au sein de la population touchée par la crise, et sur la façon dont ces besoins et priorités ont influencé la conception et la mise en œuvre de l'action humanitaire.
- Votre positionnalité en tant qu'évaluateur influence la façon dont vous comprenez, interprétez et hiérarchisez les besoins et les priorités des différentes parties prenantes. Il est essentiel de réfléchir à la façon dont différents facteurs, tels que le contexte culturel et l'affiliation organisationnelle, influencent votre jugement.

18 En 2006, ALNAP a combiné la pertinence et l'adéquation ; dans ce guide mis à jour, les deux niveaux d'analyse sont maintenus, mais l'adéquation ne figure plus dans le nom du critère.

19 La définition de l'OCDE de la pertinence inclut également l'alignement avec les politiques qui, dans ce guide, est couvert par la cohérence

DÉFINITION DÉTAILLÉE ET UTILISATION DU CRITÈRE

DÉFINITION DÉTAILLÉE

La pertinence de l'action humanitaire peut être évaluée au niveau macro et micro (elle est également nommée « adéquation »). Le niveau macro renvoie à la question du « *quoi* » : l'évaluation des objectifs généraux ou du but de l'action humanitaire. Le niveau micro renvoie à la question du « *comment* » : l'évaluation du type et du mode d'assistance, y compris les moyens et les activités mises en œuvre.

Analyser et remettre en question la logique ou la théorie du changement de la réponse humanitaire. Par exemple, la baisse du taux de morbidité et de la mortalité peut être un objectif principal pertinent pour l'action humanitaire. En revanche, la décision de renforcer la qualité des soins de santé secondaires dans une région en soutenant le recrutement de nouveau personnel et de réhabiliter un hôpital n'est peut-être pas appropriée pour atteindre cet objectif. Il serait peut-être préférable de renforcer les structures de soins de santé primaires en s'engageant auprès de prestataires de soins de santé locaux, ou simplement de faciliter l'accès aux structures existantes en fournissant des moyens de transport.

Analyser le contexte et évaluer les différents besoins et les priorités des personnes touchées par la crise. Examiner les diagnostics des besoins qui ont guidé la conception de la réponse. Comme le souligne la définition de l'OCDE, il convient de tenir compte des tensions potentielles entre les besoins et les priorités des personnes touchées et ceux d'autres parties prenantes, telles que les intervenants humanitaires et les partenaires institutionnels. Il peut y avoir des tensions entre la nature ponctuelle de l'action humanitaire et les besoins à long terme des populations en matière de stabilité et de reconstruction de leur vie. Un acteur humanitaire pourrait, par exemple, privilégier la construction de latrines dans une communauté touchée par une crise afin de répondre aux normes internationales, mais les membres de cette communauté pourraient attribuer plus d'importance à la construction d'écoles. Si des arbitrages ont été faits, il peut également y avoir des tensions entre les besoins et les priorités de différents groupes et communautés au sein de la population touchée par la crise. Ce qui est important pour une partie prenante ou un groupe peut ne pas l'être pour d'autres. Il importera d'analyser ces tensions et les implications des choix effectués (OCDE, 2019, 2021 ; Darcy et Dillon, 2020).

Vérifier si les questions liées à l'environnement et à la crise climatique ont été prises en compte dans la conception et la mise en œuvre de l'action humanitaire. Le contexte environnemental et les savoirs et pratiques des personnes touchées par la crise dans ce domaine ont -ils été pris en compte pour fournir une assistance pertinente ? Vous trouverez plus d'informations à ce sujet dans la **section 11.3 L'environnement et la crise climatique**.

Il convient également d'examiner comment les facteurs liés aux conflits ont affecté la

pertinence de l'action humanitaire. Par exemple, certains types d'aide humanitaire peuvent ne pas être pertinents au niveau local s'ils rendent les personnes plus vulnérables aux attaques. Dans certains contextes, un ménage peut, par exemple, devenir une cible si son cheptel est reconstitué dans une zone où le risque de pillage par une milice est élevé ou si de l'argent liquide est distribué. Il s'agit dans ce cas d'une programmation qui ne tient pas compte du contexte du conflit et qui ne respecte pas le principe de « Ne Pas Nuire », ce qui a des conséquences négatives sur la protection des bénéficiaires.

En tant que composantes de la pertinence, il est important d'évaluer la participation et l'appropriation par les principales parties prenantes, en particulier les personnes touchées par la crise, dans la conception et la mise en œuvre de l'action humanitaire. Quelle est la nature de la relation au sens large entre les acteurs humanitaires et les personnes touchées, et comment cette relation a-t-elle influencé la pertinence de la réponse ? Comment les diagnostics des besoins et les autres évaluations ont-ils été menés ? Les principales parties prenantes, y compris les personnes touchées, ont-elles participé à la conception de la réponse humanitaire ? Quels canaux de retour d'information ont été mis en place pour assurer la pertinence continue de la réponse ? Évaluer également le rôle des acteurs locaux dans la conception de la réponse humanitaire. Dans quelle mesure les acteurs locaux sont-ils satisfaits de leur niveau d'implication et d'influence dans la définition de l'objectif et des activités de la réponse ? Ces aspects peuvent aider à expliquer pourquoi l'action humanitaire est ou n'est pas pertinente. Vous trouverez plus d'informations à ce sujet dans la **section 11.1 La centralité des personnes touchées par la crise**.

QUAND SÉLECTIONNER LA PERTINENCE ?

La pertinence doit être largement utilisée comme critère de l'EAH afin de déterminer si l'action humanitaire a été conçue et mise en œuvre de manière appropriée pour répondre aux besoins. Une aide non pertinente peut avoir des conséquences graves et néfastes pour le bien-être des personnes touchées par la crise.

COMMENT LA PERTINENCE S'ARTICULE-T-ELLE AVEC LES AUTRES CRITÈRES ?

Lorsque la pertinence est associée à la couverture et à l'inclusion, l'évaluation détermine si l'action humanitaire fait ce qu'il faut en ciblant les bonnes personnes, c'est-à-dire celles qui en ont le plus besoin. Lorsque la pertinence est associée à l'efficacité, l'évaluation donne un aperçu de ce qui a été réalisé et de la qualité des résultats, et permet également de déterminer si l'action humanitaire fait ce qu'il faut.

L'action humanitaire peut être très efficace pour atteindre les résultats escomptés énoncés dans une proposition de financement, mais sans rapport avec les besoins et les priorités des personnes touchées par la crise. Par exemple, si les risques et les besoins de protection ont été ignorés dans la conception et la mise en œuvre de l'action humanitaire, une évaluation axée sur l'efficacité pourrait tirer des conclusions différentes d'une évaluation axée sur la pertinence et l'efficacité (ALNAP, 2018).

CHANGER DE PRISME : POUVOIR ET POSITIONNALITÉ

Explorer la pertinence à travers le prisme du pouvoir et de la positionnalité nécessite de considérer les questions suivantes : Comment votre positionnalité en tant qu'évaluateur façonne-t-elle vos hypothèses sur la hiérarchisation des besoins ? Comment votre ligne d'évaluation pourrait-elle reproduire les déséquilibres de pouvoir ou ignorer des points de vue divergents sur ce qui constitue les « véritables » besoins et savoirs ou les « bonnes » solutions ?

Par exemple, lors de l'évaluation de la pertinence de l'action humanitaire, il est important de s'interroger sur le fait que les conclusions pourraient renforcer les récits paternalistes, comme le fait de considérer les personnes touchées par une crise uniquement comme des bénéficiaires passifs de l'aide humanitaire, et pourraient minimiser la capacité d'action ou le leadership local dans l'élaboration des réponses.

Repenser son approche peut également amener à faire en sorte que la triangulation des données compare les sources et interroge activement les divergences de points de vue entre les acteurs locaux, les membres de la communauté et les parties prenantes externes.

IMPLICATIONS MÉTHODOLOGIQUES

Voir le Chapitre 11 pour d'autres implications méthodologiques, en particulier des considérations clés sur la centralité des personnes touchées par la crise dans l'action humanitaire.

Considération clé A

Évaluer la pertinence de l'action humanitaire nécessite une expertise locale. Il s'agit d'acquérir une compréhension suffisante du contexte et des besoins locaux, en particulier dans des environnements qui évoluent rapidement et/ou sont très instables.

Implications méthodologiques : commanditaires

Veiller à inclure des experts locaux dans l'équipe d'évaluation. Veiller à ce que ces experts aient des connaissances et une expérience de la zone géographique couverte par l'évaluation, ainsi que des groupes de populations concernés. Recueillir des informations actualisées sur le contexte local pour s'assurer que la composition de l'équipe d'évaluation est sensible aux conflits.

Implications méthodologiques : évaluateurs

Si l'équipe d'évaluation comprend des membres de plusieurs pays et/ou communautés, s'assurer que les experts locaux jouent un rôle clé et qu'ils contribuent à l'analyse globale de l'évaluation, pas seulement à la collecte de données.

Être attentif à sa positionnalité en tant qu'évaluateur, et à la façon dont on peut être perçu dans des contextes de conflit, afin d'assurer une approche sensible aux conflits. Par exemple, l'identité ethnique ou nationale de chacun peut avoir un impact sur les interactions de l'équipe d'évaluation avec les personnes touchées par la crise et d'autres parties prenantes clés.

Considération clé B

Il peut y avoir différents points de vue et un manque de consensus sur ce qui constitue une action humanitaire pertinente. Il est donc difficile de porter un jugement évaluatif.

Implications méthodologiques : commanditaires

Encourager et faciliter la triangulation des données en aidant les évaluateurs à identifier des sources de données multiples et pertinentes. Faciliter l'accès aux différentes parties prenantes et aux différents groupes et communautés au sein de la population.

Implications méthodologiques : évaluateurs

Lors de l'évaluation de la pertinence, tenir compte des dynamiques de pouvoir inhérentes au système humanitaire : entre les personnes touchées par une crise et les acteurs humanitaires, mais aussi entre les différents groupes et communautés touchés et les acteurs humanitaires. Veiller à ce que les perspectives des différents groupes et communautés, y compris les personnes marginalisées, soient entendues et prises en compte dans l'évaluation. Être transparent sur la façon dont le jugement évaluatif a été fait.

EXEMPLE D'ÉVALUATION

Évaluation du programme BHA RESTORE II dans le nord-ouest de la Syrie (septembre 2022)

Contexte

Le programme RESTORE II a été mis en œuvre dans le nord-ouest de la Syrie en 2021 et 2022 par l'agence humanitaire internationale GOAL et plusieurs organisations syriennes, dont la Big Heart Foundation et Ihsan. Il a permis la distribution de kits alimentaires et de coupons, de mettre en place des services d'approvisionnement en eau et d'effectuer un travail de sensibilisation sur la malnutrition et la réhabilitation des bâtiments résidentiels. L'évaluation explore dans quelle mesure les synergies entre programmes/secteurs étaient appropriées vis-à-vis des membres les plus vulnérables de la population.

Comment l'évaluation aborde-t-elle la pertinence au niveau micro ?

Les évaluateurs ont interrogé des personnes touchées par la crise afin de savoir si les différents services proposés par le programme étaient adaptés à leurs besoins.

L'évaluation indique comment les participants au programme ont évalué l'adéquation de chaque service, en montrant les différences entre les participants ayant bénéficié d'un ou de plusieurs services. Les résultats de l'enquête sont désagrégés par type de service et par genre. Les évaluateurs tirent des conclusions sur l'adéquation des différents services proposés, ainsi que des différentes combinaisons de services. Ils étudient les raisons de ces différences en s'appuyant sur des entretiens et des discussions de groupe avec des personnes touchées. Des liens sont établis avec les diagnostics des besoins réalisés au début du programme.

- Cette évaluation illustre l'importance d'analyser comment différentes activités sont perçues par différents groupes de personnes touchées par une crise. Certaines activités peuvent être adaptées aux besoins des personnes touchées, et d'autres moins.
- Une compréhension approfondie des différents niveaux de pertinence au sein d'un même programme peut permettre de tirer des enseignements importants pour la conception des programmes.

Source: Jouri (2022).

EXEMPLE D'ÉVALUATION

Évaluation de la réponse du HCR à l'urgence de niveau 3 (L3) en Afghanistan 2021–2022 (mars 2023)

Contexte

Une crise humanitaire soudaine s'est produite en Afghanistan lorsque les forces talibanes ont pris le pouvoir en août 2021. Près de 18 millions des 38 millions d'habitants du pays ont eu besoin d'aide face à la détérioration des conditions de vie et à une insécurité alimentaire grandissante. L'évaluation se concentre sur les opérations menées pendant la réponse du Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (UNHCR) en faveur des personnes déplacées internes (PDI) d'août 2021 à mai 2022, avec le double objectif de favoriser à la fois l'apprentissage et la redevabilité.

Comment l'évaluation aborde-t-elle la pertinence au niveau macro ?

Les évaluateurs ont tout d'abord vérifié quels diagnostics des besoins ont été menés, si les données des outils de monitoring de la protection ont été prises en compte, et si ces diagnostics ont permis d'appréhender de manière satisfaisante les besoins des personnes touchées par la crise, y compris les personnes ayant des « besoins spécifiques ». L'évaluation porte également sur l'utilisation des mécanismes de retour d'information et sur la question de si des diagnostics supplémentaires des besoins ont été menés pour répondre à l'évolution du contexte. L'équipe d'évaluation a mené des discussions de groupe avec des personnes touchées afin de recueillir leurs points de vue sur la pertinence de la réponse. La concordance entre les documents du programme et les besoins a été évaluée afin d'explorer les liens entre la conception de la réponse et les diagnostics des besoins. L'évaluation met en évidence la tension entre les besoins prioritaires des personnes touchées par la crise et la capacité du HCR à répondre à ces besoins, compte tenu de son mandat et de ses responsabilités.

- L'évaluation montre le lien logique entre les diagnostics des besoins, les mécanismes de retour d'information et la pertinence d'une réponse, ainsi que la manière dont la collecte de données primaires auprès des personnes touchées peut corroborer les constatations d'une revue documentaire.
- L'évaluation illustre également les tensions entre les mandats et les priorités des acteurs humanitaires et les besoins des personnes touchées par la crise.

Source: UNHCR (2023a).

PRINCIPES HUMANITAIRES ET PERTINENCE

C'est aussi une opportunité d'évaluer le principe d'humanité qui guide l'action humanitaire : c'est-à-dire protéger la vie et la santé. Les acteurs humanitaires comprennent-ils parfaitement les besoins et les priorités des personnes touchées par la crise afin d'atteindre cet objectif ? La pertinence est également étroitement liée au principe d'impartialité, qui consiste à prioriser l'assistance en fonction des besoins.

L'humanité consiste également à garantir le respect des êtres humains. Lors de l'évaluation de la pertinence, il est important de chercher des éléments de preuve que l'action humanitaire et les modalités d'assistance respectent et promeuvent véritablement la dignité des personnes touchées par la crise. Prêter attention à la nature de la relation entre l'agence ou les agences concernées et les personnes touchées. Pour tous les secteurs d'enquête, il est essentiel d'être à l'écoute des perspectives et de l'expérience des personnes touchées.

Exemple de question d'évaluation :

Dans quelle mesure l'assistance a-t-elle été fournie en fonction des besoins et des priorités des personnes touchées par la crise, selon des modalités qui respectaient leur dignité, conformément aux principes d'humanité et d'impartialité ?



CHAPITRE 5
COUVERTURE ET INCLUSION

DÉFINITION

Quelles populations l'action humanitaire atteint-elle ? Est-elle proportionnée aux besoins humanitaires, y compris les besoins de protection ?

La couverture consiste à déterminer quels membres et groupes de la population affectée ont été atteints par l'action humanitaire et si cette aide était proportionnée aux besoins humanitaires, y compris ceux de protection, tout en se concentrant sur les personnes les plus touchées par la crise. L'inclusion implique une action humanitaire sans discrimination (par exemple, sur la base de la nationalité, de la race ou de l'ethnicité, du genre, des croyances religieuses, de la classe sociale, du handicap, ou de l'identité et de l'orientation sexuelle), tout en répondant aux besoins spécifiques et divers des différents groupes/individus.[20]

MESSAGES CLÉS

- Évaluer la portée de la couverture en déterminant quels groupes et individus ont été, ou non, atteints par l'action humanitaire, et pourquoi. Évaluer si l'accès a été négocié et de quelle manière, et si l'ampleur de l'action humanitaire est proportionnée aux besoins.
- Évaluer la profondeur de la couverture ou de l'inclusion implique de déterminer si l'action humanitaire a atteint les personnes touchées par la crise sans discrimination, si les obstacles rencontrés par les groupes marginalisés ont été surmontés et si leurs besoins spécifiques ont été satisfaits.
- La couverture et l'inclusion sont des critères clés permettant d'évaluer si l'action humanitaire est basée sur les besoins et est donc impartiale.

20 Cela simplifie la définition d'ALNAP de 2006, tout en incluant les besoins de protection ainsi que d'autres besoins humanitaires. La notion d'inclusion est ajoutée à celle de la couverture et nous expliquons ce que cela implique.

DÉFINITION DÉTAILLÉE ET UTILISATION DU CRITÈRE

DÉFINITION DÉTAILLÉE

La couverture est évaluée en déterminant qui a et n'a pas reçu d'assistance humanitaire et pour quelles raisons. Sur quelle base les décisions ont-elles été prises ? Était-ce proportionné aux besoins humanitaires ? Les besoins de protection ainsi que d'autres besoins tels que les abris, l'alimentation, l'eau et les services de santé ont-ils été pris en compte ? C'est ce que l'on appelle parfois la proportionnalité : l'ampleur de l'action humanitaire ou de l'assistance est-elle proportionnée aux besoins ? Cela permet d'évaluer la portée de la couverture.

La couverture peut être évaluée à différents niveaux :

a. Au niveau *mondial* et *régional*, les ressources internationales pour l'aide humanitaire ont-elles été allouées en fonction des besoins et proportionnellement à l'ampleur des crises humanitaires dans les pays/régions ? Cette question peut s'avérer importante dans les évaluations commandées par les bailleurs de fonds, et dans les évaluations régionales ou multipays. La disponibilité et l'allocation des fonds sont susceptibles d'être des facteurs déterminants de la couverture.
b. Au niveau *national*, les ressources internationales et nationales ont-elles été allouées en fonction des besoins du pays concerné et à une échelle appropriée ? Cette question peut s'avérer importante lors de l'évaluation d'un acteur humanitaire travaillant à l'échelle nationale.
c. Au niveau *local*, qui a et n'a pas été soutenu par l'action humanitaire, et était-ce proportionné aux besoins ? Cette question d'évaluation peut s'avérer importante pour tous les acteurs humanitaires, y compris ceux qui travaillent uniquement avec certaines communautés ou dans des régions particulières d'un pays, comme le font les acteurs de la société civile locale.

L'inclusion consiste à déterminer si les groupes marginalisés et vulnérables ont été atteints. Des efforts ont-ils été déployés pour identifier et supprimer les obstacles à l'aide humanitaire auxquels ces groupes sont confrontés (Barbelet et Wake, 2020) ? Certains groupes ont-ils été négligés (par exemple, les personnes âgées ou celles vivant dans des lieux isolés) et/ou ont-ils fait l'objet de discriminations (par exemple, les femmes ; des groupes ethniques particuliers ; des personnes ayant certaines orientations sexuelles, certaines croyances religieuses, ou appartenant à une classe sociale particulière ; ou les personnes en situation de handicap) ? Tout cela permet d'évaluer la profondeur de la couverture.

Dès le début du processus d'évaluation, identifier les principaux facteurs qui favorisent la discrimination et l'inégalité au sein de la population affectée par la crise et dans le contexte. Cela permet de savoir sur quels groupes marginalisés se concentrer lors de l'évaluation de l'inclusion et de l'exclusion, et d'éviter une approche plus mécanique et

souvent superficielle par laquelle les évaluateurs visent à couvrir tous les groupes potentiellement marginalisés.

Être attentif à la manière dont les facteurs de marginalisation se recoupent pour créer des inégalités et des discriminations. Cette approche intersectionnelle permet d'éviter de percevoir les groupes marginalisés de manière cloisonnée.[21] Être vigilant sur la manière dont les facteurs de marginalisation interagissent avec la dynamique de la crise. Par exemple, les hommes déplacés d'un certain âge issus de groupes ethniques associés à une partie au conflit peuvent se voir automatiquement refuser l'accès aux camps de déplacés par les autorités associées à une autre partie au conflit.

Il convient également d'évaluer si l'action humanitaire a été adaptée aux besoins divers et spécifiques des différents groupes et individus. Cela peut nécessiter des programmes ou des activités adaptés, par exemple pour les personnes en situation de handicap. Il s'agit également d'évaluer si tous les groupes et individus, y compris les plus marginalisés, ont pu influencer la conception et l'orientation de la réponse humanitaire. Examiner les dynamiques de pouvoir et les obstacles sous-jacents à l'inclusion des plus marginalisés, afin d'évaluer si l'accès à l'assistance et à la protection a été équitable (Lough et al, 2022). Par exemple, l'action humanitaire s'est-elle appuyée sur une compréhension des inégalités sous-jacentes, telles que les inégalités de genre ? Dans quelle mesure l'action humanitaire a-t-elle répondu aux conséquences ou aux causes sous-jacentes des inégalités, en particulier dans les crises prolongées (Pinnington, 2023) ?

QUAND SÉLECTIONNER LA COUVERTURE ET L'INCLUSION ?

Ce critère est important pour de nombreuses, voire pour la plupart des évaluations de l'action humanitaire, car il permet de déterminer dans quelle mesure l'action correspond aux besoins et est mise en œuvre à une échelle adéquate. En prêtant attention aux besoins des différents groupes, il convient de se demander qui a été prioritaire, qui a été exclu et pourquoi. Ce critère est particulièrement important lorsque les ressources allouées à l'action humanitaire sont limitées. C'est un moyen d'examiner comment la sévérité des besoins a été appréhendée afin de cibler les cas les plus urgents.

Il peut également être utile d'évaluer le devoir de diligence de l'organisation envers son personnel. Examiner non seulement si le devoir de diligence a été pris en compte de manière adéquate, mais aussi ce que cela signifie pour la couverture dans la pratique. Un arbitrage a-t-il eu lieu entre la gestion de la sécurité du personnel et le fait d'atteindre les populations touchées par la crise dans des zones particulièrement dangereuses ? Comment cet arbitrage a-t-il été géré et des solutions créatives ont-elles été élaborées ?

21 Voir ONU Femmes (2022) sur comment mettre ce concept en pratique.

COMMENT LA COUVERTURE ET L'INCLUSION S'ARTICULENT-ELLES AVEC LES AUTRES CRITÈRES ?

La couverture et l'inclusion sont étroitement liées à l'efficacité dans l'analyse des résultats et des réalisations auprès de différents groupes ayant des besoins divers. Bien qu'elles soient parfois absorbées sous le critère de l'efficacité, le fait de séparer la couverture et l'inclusion encourage à accorder une plus grande attention à la prise de décision concernant la conception des programmes et le ciblage, et à la mesure dans laquelle les groupes marginalisés ont été inclus ou ignorés. Ce critère a également trait à la pertinence, car il montre comment les méthodes d'évaluation et l'analyse des données doivent être désagrégées par groupe en fonction de la manière dont ils sont affectés par la crise humanitaire.

CHANGER DE PRISME : POUVOIR ET POSITIONNALITÉ

Il est important d'examiner comment les dynamiques de pouvoir, les identités et l'histoire influencent le choix de la cible de l'action humanitaire, ainsi que qui en est exclu et pourquoi. Dans les zones touchées par un conflit, il est important d'observer si l'aide a principalement transité par des réseaux gouvernementaux ou de groupes majoritaires, laissant les minorités ethniques ou religieuses à l'écart en raison d'une marginalisation historique. Ces dynamiques peuvent avoir une incidence sur l'invisibilité de l'exclusion.

Les biais et hypothèses peuvent également influencer la manière dont la couverture et l'inclusion sont évaluées. Par exemple, si vous vous basez uniquement sur les listes officielles de bénéficiaires d'une aide humanitaire, votre évaluation peut ne pas tenir compte de populations entières qui ne possèdent pas de papiers d'identité ou qui ne sont pas en mesure d'accéder aux systèmes d'enregistrement officiels.

IMPLICATIONS MÉTHODOLOGIQUES

Considération clé A

L'évaluation de la couverture géographique entre les pays touchés par une crise (dans le but d'analyser si l'ampleur de l'action humanitaire était proportionnée aux besoins dans chaque cas) nécessite de comprendre les intérêts politiques et géostratégiques susceptibles d'influencer l'allocation des ressources.

Implications méthodologiques : commanditaires

Trouver des moyens d'encourager le recours à ce type d'évaluation, car il peut s'agir d'un domaine sensible.

Veiller à ce que l'équipe d'évaluation dispose des compétences appropriées en matière d'analyse de l'économie politique et de communication diplomatique.

Implications méthodologiques : évaluateurs

Veiller à ce que l'analyse soit fondée sur des éléments de preuve, dans la mesure du possible, en tenant compte des niveaux comparatifs de l'aide humanitaire par rapport aux besoins.

Examiner comment les diagnostics des besoins humanitaires et les plans de réponse ont été réalisés, en évaluant s'ils étaient véritablement fondés sur les besoins, ou s'il y a eu une appropriation ou un ajustement pour répondre à des besoins et à des intérêts politiques.

Considération clé B

Il est important d'évaluer les aspects clés de la prise de décision dès le début de la réponse, afin de comprendre si l'action humanitaire a été fondée sur les besoins et inclusive dès le départ, en reconnaissant les obstacles systémiques à l'inclusion de certains groupes.

Implications méthodologiques : commanditaires

Déterminer dans les termes de référence (TdR) quelles politiques et/ou cadres l'organisation suit en matière d'action humanitaire fondée sur les besoins et d'inclusion. Utiliser ces derniers comme éléments de référence pour l'évaluation.

Implications méthodologiques : évaluateurs

Être attentif à la qualité des diagnostics des besoins, à la question de si les groupes marginalisés ont été correctement identifiés et à la mesure dans laquelle les diagnostics des besoins ont contribué à la conception de l'action humanitaire.

Évaluer les approches de ciblage, en particulier lorsque les ressources sont limitées par rapport aux besoins généraux.

Considération clé C

L'évaluation de l'inclusion implique d'aborder les biais d'inclusion (fournir une assistance à ceux qui n'en ont pas besoin) et les biais d'exclusion (exclure ceux qui en ont besoin) dans l'accès aux services humanitaires et la participation à la réponse de manière générale.

Implications méthodologiques : commanditaires

Veiller à ce que l'équipe d'évaluation dispose des compétences et des connaissances nécessaires pour comprendre les causes profondes de la marginalisation et les dynamiques de pouvoir sous-jacentes, et qu'elle soit en mesure de les appréhender sous un angle intersectionnel.

Veiller à ce que l'équipe d'évaluation examine comment les besoins humanitaires ont été évalués, et si des zones géographiques et des groupes particuliers ont été exclus et pourquoi.

Implications méthodologiques : évaluateurs

Prendre en compte les obstacles auxquels sont confrontés différents groupes lorsqu'ils cherchent à avoir accès à l'action humanitaire, en vous appuyant sur les connaissances et l'expertise d'acteurs non humanitaires ayant une bonne compréhension des dynamiques de pouvoir et des schémas d'exclusion sociale et de discrimination.

Évaluer si l'action humanitaire agit sur les conséquences de la marginalisation et des inégalités et/ou si des mesures ont été prises pour remédier aux causes sous-jacentes. Dans quelle mesure l'exclusion a-t-elle été recensée au cours de la réponse et a-t-elle fait l'objet de mesures correctives ?

Considération clé D

L'évaluation de la couverture géographique entre les pays touchés par une crise (dans le but d'analyser si l'ampleur de l'action humanitaire était proportionnée aux besoins dans chaque cas) nécessite de comprendre les intérêts politiques et géostratégiques susceptibles d'influencer l'allocation des ressources.

Implications méthodologiques : commanditaires

Considérer comment l'accès et l'espace humanitaire peuvent être évalués au mieux, compte tenu de la sensibilité de ces questions (par exemple, dans le cadre d'un exercice interne d'apprentissage plutôt que d'une évaluation publiée publiquement).

Implications méthodologiques : évaluateurs

Prendre en compte l'accès, la manière dont il a été négocié et d'autres facteurs qui affectent l'espace humanitaire du point de vue des acteurs humanitaires sur le terrain et à un niveau supérieur, par exemple au niveau des Nations Unies.

EXEMPLE D'ÉVALUATION

Évaluation de la couverture et de la qualité de la réponse humanitaire de l'UNICEF dans des situations d'urgence humanitaires complexes

Contexte

Cette évaluation institutionnelle porte sur la couverture et la qualité de la réponse humanitaire de l'UNICEF dans les situations d'urgence humanitaires complexes, sur la base d'un échantillon de pays. Elle identifie les facteurs de réussite et les obstacles internes et externes, y compris la capacité de l'UNICEF à remplir sa mission en matière de protection de l'enfance. L'évaluation recense les bonnes pratiques et les innovations susceptibles d'améliorer l'action humanitaire.

Comment l'évaluation aborde-t-elle la couverture et l'inclusion ?

L'évaluation analyse les approches programmatiques de l'UNICEF visant à garantir un accès fondé sur des principes et à améliorer la couverture, ses stratégies de partenariat et la manière dont elle influence d'autres acteurs, par exemple, les garants des droits de l'enfant. Elle examine les négociations d'accès et les principes humanitaires.

L'inclusion est abordée dans la perspective de « réaliser une couverture avec équité ». L'évaluation examine si les données ont été désagrégées et comment, y compris et au-delà de l'âge et du sexe, et la mesure dans laquelle des analyses de la vulnérabilité ont été réalisées. Elle explore également les arbitrages faits afin d'équilibrer une couverture à grande échelle et l'équité, et les facteurs de réussite, généralement les financements. L'évaluation souligne que, généralement, les populations qui ont besoin d'aide sont presque toujours les plus difficiles et les plus coûteuses à atteindre.

- En raison des sensibilités liées aux négociations en matière d'accessibilité et pour atténuer les risques, les documents publiés sont décontextualisés et les rapports d'études de cas par pays restent internes.
- En raison de l'importance accordée à la collecte de données auprès des groupes vulnérables, les outils de collecte ont été examinés et approuvés par un comité externe afin d'assurer que les protocoles étaient correctement mis en place, par exemple, des mesures de protection des droits des plus vulnérables.
- En plus d'analyser comment l'UNICEF appréhende les facteurs d'exclusion, l'évaluation examine si cela a été intégré dans sa réponse humanitaire, par exemple, en portant une attention particulière aux groupes vulnérables. L'évaluation met en évidence les retours des communautés à ce sujet.
- L'évaluation examine si la collecte et la ventilation des données, et la communication des informations connexes de l'UNICEF, ont été adéquates pour suivre la couverture dans le temps.

Source: UNICEF (2019).

PRINCIPES HUMANITAIRES ET COUVERTURE ET INCLUSION

Ce critère correspond directement au principe humanitaire d'impartialité. Il est impossible de porter un jugement évaluatif sur l'impartialité de l'action humanitaire sans considérer la couverture et l'inclusion. Ce critère se rapporte également au principe humanitaire de l'humanité, qui consiste à prévenir et soulager la souffrance partout où elle se trouve. Cela permet d'évaluer l'échelle de l'action humanitaire et de déterminer si elle était proportionnée aux besoins.

Exemple de question d'évaluation :

Quelles approches programmatiques et stratégies de partenariat l'organisation a-t-elle appliquées afin d'obtenir un accès fondé sur des principes (c'est-à-dire guidé par des principes humanitaires) aux personnes touchées par une crise afin d'améliorer la couverture et l'inclusion, et quelle a été leur efficacité ?[i]

i Cette question s'inspire d'une question d'évaluation de l'UNICEF (2019). L'« accès fondé sur des principes » signifie un accès qui a été négocié par le ou les acteurs humanitaires respectifs, guidé par des principes humanitaires.

CHAPITRE 6
EFFICACITÉ

DÉFINITION

Quels sont les résultats obtenus par l'action humanitaire ? Dans quelle mesure et pour qui ?

L'efficacité mesure les résultats obtenus par l'action humanitaire au sein de différents groupes, et la qualité de l'aide humanitaire.

MESSAGES CLÉS

- Ne pas se contenter d'énumérer les activités et les extrants réalisés. Évaluer les résultats au niveau des réalisations et la qualité de l'action humanitaire. Tenir compte des résultats intentionnels ou non.
- Évaluer les résultats de l'action humanitaire et les facteurs de réussite et d'échec. Analyser si les démarches d'apprentissage et d'adaptation ont été continues.
- Examiner comment les personnes touchées par la crise appréhendent et perçoivent les résultats de l'action humanitaire. Être attentif aux différentes expériences et aux divergences de perception entre les groupes.

DÉFINITION DÉTAILLÉE ET UTILISATION DU CRITÈRE

DÉFINITION DÉTAILLÉE

Il est important de se concentrer sur les résultats concrets de l'action humanitaire et d'établir un lien entre ces résultats et la vie, les moyens de subsistance et les besoins de protection des personnes touchées par une crise. Prendre en compte les résultats intentionnels ou non intentionnels lorsque la contribution de l'action humanitaire peut

être établie. Comme le souligne l'OCDE, il est important de s'intéresser aux effets non intentionnels afin d'identifier à la fois les résultats négatifs et positifs (OCDE, 2021). Par exemple, en utilisant des questions ouvertes lors de l'évaluation des programmes de protection. Protéger les personnes touchées par une crise nécessite de réduire un éventail de facteurs de risque (physiques, juridiques, économiques) qui sont répartis dans un système complexe. La complexité des questions de protection signifie qu'il est difficile de prévoir l'ensemble des conséquences possibles au début d'une réponse. Par conséquent, il ne suffit pas de prendre en compte uniquement les résultats escomptés (ALNAP, 2018).

Il est essentiel de ne pas simplement énumérer les activités et les extrants réalisés[22] mais de concentrer son analyse sur les résultats au niveau des réalisations . Par exemple, il est préférable de ne pas simplement recenser les formations portant sur l'utilisation des systèmes d'orientation en matière de protection fournies aux prestataires de services de première ligne. Quels ont été les effets concrets de ces formations sur le taux de cas orientés et la qualité de la protection fournie ? Il est important de mettre en relation les résultats avec les objectifs primordiaux de l'action humanitaire, c'est-à-dire de préserver la vie, éviter et atténuer les souffrances et préserver la dignité humaine.

Le critère d'efficacité consiste également à évaluer la qualité des résultats. Afin de déterminer ce que constitue un niveau de qualité acceptable, autrement dit ce qui est « suffisamment bon », utiliser des normes internationales telles que les normes Sphère.[23] Recueillir également le point de vue des personnes touchées, au sein de différents groupes, sur la qualité de la programmation.

Identifier les facteurs clés de réussite et d'échec lors de l'évaluation de l'efficacité. Ces facteurs peuvent être internes (par exemple, liés à la conception ou à la mise en œuvre de l'action humanitaire) et externes (par exemple, des facteurs liés au contexte). Analyse r si les partenariats avec d'autres acteurs ont contribué à l'efficacité de la réponse humanitaire, et le cas échéant, de quelle manière.

Considérer les hypothèses qui sous-tendent la logique de la réponse humanitaire. Ces hypothèses reflètent-elles fidèlement le contexte de la crise et les résultats potentiels de l'action humanitaire ? Il conviendra d'analyser et de s'interroger sur la logique ou la théorie du changement de la réponse.

Dans la mesure du possible, évaluer les résultats intentionnels ou non intentionnels liés à la crise environnementale et climatique, qu'ils soient positifs ou négatifs (c'est-à-dire les dommages environnementaux). Les acteurs humanitaires peuvent, par exemple, aggraver la déforestation si des pratiques de construction durable ne sont pas adoptées lorsque des abris sont fournis aux personnes touchées par la crise. Voir la **section 11.3 L'environnement et la crise climatique**.

22 Dans les évaluations humanitaires, l'évaluation de l'efficacité ne parvient souvent pas à analyser les effets de la mise en œuvre des programmes pour les personnes touchées par une crise. Par conséquent, les évaluations ne fournissent pas suffisamment d'informations sur la différence que fait l'action humanitaire (Darcy et Dilon, 2020).

23 Il existe différentes normes pour différents types d'action humanitaire. Examiner quelles normes sont les plus appropriées dans ces cas précis (Projet Sphère, 2018).

QUAND SÉLECTIONNER L'EFFICACITÉ ?

L'évaluation de l'efficacité permet de comprendre les résultats de l'action humanitaire au-delà d'une simple description des activités et des extrants. Elle est essentielle à l'amélioration des performances du programme et complète le suivi régulier.

COMMENT L'EFFICACITÉ S'ARTICULE-T-ELLE AVEC LES AUTRES CRITÈRES ?

Une évaluation qui associe l'efficacité à la pertinence ainsi qu'à la couverture et l'inclusion, fournira une vue d'ensemble de ce qui a été réalisé et le degré de réussite, et permettra de déterminer si la réponse humanitaire fait ce qu'il faut pour les bonnes personnes. L'action humanitaire peut être très efficace pour remplir des objectifs fixés par une organisation, mais, si le contexte évolue et que la programmation n'est pas ajustée en conséquence, ces objectifs risquent de ne plus être pertinents par rapport aux besoins et aux priorités des personnes touchées.

En combinant efficacité et efficience, les évaluations peuvent recueillir de précieuses informations sur la dimension temporelle du respect des délais de l'action humanitaire. Les résultats doivent être obtenus en temps opportun, au moment où l'action humanitaire est la plus nécessaire. On notera que certains acteurs humanitaires peuvent choisir d'évaluer le respect des délais sous le critère de l'efficacité, surtout si l'efficience n'est pas incluse comme critère distinct.

L'efficacité est également liée au critère de l'impact, qui s'intéresse aux effets et aux changements de portée plus vaste. Évaluer l'impact implique d'analyser les résultats escomptés ou non, mais de portée plus vaste et généralement à plus long terme.

CHANGER DE PRISME : POUVOIR ET POSITIONNALITÉ

Il existe deux points d'entrée majeurs. Tout d'abord, il convient de déterminer comment les dynamiques de pouvoir ont influencé la priorisation des résultats. Par exemple, les résultats mis en avant dans les rapports correspondent-ils à ceux auxquels les communautés touchées par la crise accordent de l'importance ? Deuxièmement, il est important d'analyser comment la positionnalité a façonné les hypothèses qui sous-tendent la conception du programme. Quelles perspectives ont influencé la théorie du changement ? Les hypothèses ont-elles été testées dans la pratique, comme celle selon laquelle les chefs communautaires représenteraient équitablement tout le monde dans le ciblage ou la planification ? Repenser son approche permet de mettre en évidence les hypothèses qui ont pu limiter l'efficacité de l'action humanitaire, en particulier pour des groupes spécifiques.

METHODOLOGICAL IMPLICATIONS

Voir le **Chapitre 11** pour d'autres implications méthodologiques, en particulier des considérations clés liées à la centralité des personnes touchées par la crise.

Considération clé A

Déterminer dès le début du processus d'évaluation la disponibilité des données des enquêtes de référence et de suivi, ainsi que des documents de planification (avec la théorie du changement ou les objectifs). Ceci est particulièrement important dans les contextes complexes et changeants dans lesquels les acteurs humanitaires opèrent généralement.

Implications méthodologiques : commanditaires

Tenir compte du manque potentiel de données lors de la planification de l'évaluation. Collaborer très tôt avec les concepteurs et les responsables de la mise en œuvre de la réponse humanitaire afin de déterminer les objectifs (même s'ils sont implicites). Soutenir les évaluateurs dans l'élaboration de la théorie du changement rétrospectivement. Faciliter l'accès aux informations pertinentes provenant des systèmes d'alerte précoce et d'autres sources.

Implications méthodologiques : évaluateurs

Recréer la théorie du changement et reformuler les objectifs de la réponse humanitaire, de préférence pendant la phase de démarrage de l'évaluation. Utiliser un processus participatif avec les parties prenantes concernées pour favoriser une plus grande exactitude et promouvoir l'appropriation. Pour remédier au manque de données, utiliser des informations provenant de systèmes d'alerte précoce et d'autres sources.

Considération clé B

Évaluer l'efficacité implique de déterminer la contribution et l'attribution. Or, l'action humanitaire peut être chaotique et complexe. Des facteurs et des acteurs très divers influent sur les liens de causalité. Par exemple, si la sécurité alimentaire s'améliore en six mois pour des personnes préalablement touchées par la sécheresse et le conflit, il est difficile d'attribuer cette amélioration à un facteur unique : la pluviométrie plus élevée, un meilleur accès aux marchés en raison de l'apaisement des conflits ou la réponse humanitaire.

Implications méthodologiques : commanditaires

Considérer s'il est plus approprié de se concentrer sur des questions normatives (normes pour l'action humanitaire) ou causales (comment l'action humanitaire est supposée parvenir au changement souhaité) (ALNAP, 2016).

Faciliter la triangulation des données en aidant les évaluateurs à identifier de multiples sources de données pertinentes.

Implications méthodologiques : évaluateurs

Mettre l'accent sur la contribution plutôt que sur l'attribution. Lors de réponses humanitaires complexes, il est rarement possible d'attribuer un résultat à une cause précise.

Tirer parti de la phase de démarrage pour analyser les approches et les méthodes appropriées à vos questions d'évaluation. Privilégier la transparence dans votre choix de méthode pour déterminer la contribution. Par exemple, lorsque les méthodes qualitatives sont les plus appropriées pour le contexte, il convient de trianguler les points de vue sur les liens de causalité des personnes touchées, des commerçants et du personnel de l'agence.

EXEMPLE D'ÉVALUATION

Évaluation finale du programme de relèvement suite au tremblement de terre au Népal (juin 2018)

Cotexte

Le 25 avril et le 12 mai 2015, des tremblements de terre d'une magnitude de 7,8 et 7,1 respectivement ont frappé le Népal. À partir de novembre 2015, la Croix-Rouge britannique s'est associée de la Croix-Rouge du Népal pour mettre en œuvre une intervention axée sur le relèvement. L'évaluation dresse un bilan des effets et les réalisations du programme de relèvement, ainsi que du rapport coût-bénéfice de son modèle opérationnel.

Comment l'évaluation aborde-t-elle l'efficacité ?

L'évaluation analyse les résultats intentionnels et non intentionnels. Les résultats intentionnels sont analysés au niveau des extrants et des réalisations, mais le rapport se concentre sur les résultats au niveau des réalisations. Les défis méthodologiques liés à l'évaluation de ces résultats sont discutés de manière transparente.

Il est important de noter que les évaluateurs ont identifié des résultats non intentionnels du programme grâce à des entretiens avec des informateurs clés représentant un large éventail de parties prenantes. Certains résultats non intentionnels étaient liés à l'environnement opérationnel plus large au Népal, et à l'introduction de programmes de transferts monétaires à grande échelle. D'autres résultats ont eu un impact direct sur les personnes touchées par la crise, telles que l'émancipation des femmes et leur inclusion dans les questions financières.

- L'évaluation présente plusieurs résultats positifs non intentionnels, montrant la valeur ajoutée du programme au-delà de ses objectifs initiaux.
- Des résultats négatifs non intentionnels sont également observés en lien avec la stratégie de ciblage initiale et son influence sur les tensions communautaires.
- D'importantes leçons peuvent être tirées de ces résultats non intentionnels pour la conception et le ciblage.

Source: Key Aid Consulting (2018).

PRINCIPES HUMANITAIRES ET EFFICACITÉ

Les acteurs humanitaires s'engagent à respecter les principes humanitaires afin d'obtenir l'accès aux zones de conflit, ainsi qu'à l'intérieur de celles-ci. Ils donnent ainsi l'assurance que l'action humanitaire reste neutre et indépendante, et qu'elle n'interviendra pas dans le conflit. La neutralité et l'indépendance sont, par conséquent, parfois décrites comme des principes « instrumentaux ».

Il est important de déterminer dans quelle mesure les personnes touchées par une crise, les autres acteurs humanitaires et les parties au conflit perçoivent l'action humanitaire comme étant neutre et indépendante. Une ligne d'investigation plus approfondie est de savoir quelle influence cela a eue sur les conditions d'accès et sur l'atteinte des résultats. En d'autres termes, l'action humanitaire fondée sur des principes a-t-elle contribué à l'efficacité de la réponse ? Des arbitrages ont-ils été faits en suivant une approche fondée sur des principes qui a compromis les résultats et l'efficacité ? L'EAH peut en tirer des éléments de preuve et déterminer si l'action humanitaire fondée sur des principes humanitaires influence l'efficacité globale.

Exemple de question d'évaluation :

Dans quelle mesure les principes humanitaires ont-ils contribué à l'efficacité globale de la réponse, et les arbitrages ont-ils été gérés avec succès ?

CHAPITRE 7
EFFICIENCE

DÉFINITION

Les ressources sont-elles utilisées de manière optimale dans le cadre de l'action humanitaire ?

L'efficience permet d'évaluer la mesure dans laquelle l'action humanitaire produit, ou est susceptible de produire, des résultats de manière économique[24] et dans les temps. Elle analyse l'utilisation des ressources financières, ainsi que les ressources humaines, techniques, temporelles, environnementales, sociales ou d'autres ressources matérielles, en corrélation avec la chaîne complète des résultats. Il peut aussi s'agir d'analyser les aspects opérationnels de l'action humanitaire, c'est-à-dire la manière dont elle a été gérée.

MESSAGES CLÉS

- En raison de la complexité de l'évaluation de l'efficience, il convient de hiérarchiser les aspects à évaluer et de considérer ce qui est faisable dans le cadre de l'évaluation.
- Le respect des délais est une dimension clé. L'action humanitaire n'est pas efficiente si les résultats ne sont pas obtenus en temps voulu, au moment où les besoins sont les plus importants.
- Examiner la manière dont les personnes touchées par la crise perçoivent les résultats par rapport aux coûts, ainsi que les différences de perceptions selon les groupes. Cet aspect est particulièrement important lors de l'évaluation des coûts sociaux et environnementaux.

24 Le terme « économique » désigne la conversion des intrants en résultats, de la façon la plus économiquement avantageuse possible, par rapport aux options envisageables dans le contexte. (OCDE, 2019).

DÉFINITION DÉTAILLÉE ET UTILISATION DU CRITÈRE

DÉFINITION DÉTAILLÉE

L'évaluation de l'efficience comporte trois dimensions, également soulignées par l'OCDE comme des domaines clés à considérer.

1. *L'efficience économique* évalue les ressources utilisées pour atteindre des résultats à différents niveaux (et pas uniquement les extrants), afin de déterminer si les ressources ont été utilisées de manière économique. Conformément à la définition de l'OCDE, les ressources doivent être entendues au sens le plus large, c'est-à-dire les ressources financières, humaines, techniques, temporelles, environnementales, sociales et autres ressources matérielles. L'efficience économique peut être évaluée afin de déterminer à quel(s) coût(s) (au sens large) les résultats ont été atteints (OCDE, 2021). Il peut s'agir d'évaluer les avantages d'un approvisionnement local par rapport à un approvisionnement international, en tenant compte du temps consacré au dédouanement des biens humanitaires achetés à l'étranger. Il peut également s'agir d'analyser le rapport qualité-prix des marchandises achetées. Des coûts peu élevés ont-ils nui à la qualité de l'assistance et, par conséquent, à une utilisation optimale par les personnes affectées ?
2. *L'efficience opérationnelle* évalue la manière dont l'action humanitaire a été gérée, y compris les processus de prise de décision et la gestion des risques. Compte tenu de la rareté des ressources consacrées à l'action humanitaire, les décisions relatives à leur priorisation et à leur utilisation peuvent avoir des conséquences considérables. Il convient d'aborder cela en termes de « goulots d'étranglement » dans les systèmes et processus qui ont pu entraver une mise en œuvre efficiente. Comment les ressources ont-elles été priorisées ? Les ressources ont-elles été utilisées comme prévu ? Les décisions en matière de logistique et d'approvisionnement étaient-elles optimales ? Comment les décisions ont-elles été prises à mesure que le contexte de la réponse humanitaire évoluait et ces décisions ont-elles permis d'améliorer l'efficience dans des circonstances changeantes ? Les ressources ont-elles été redirigées en fonction de l'évolution des besoins (OCDE, 2021) ? Tenir compte du devoir de diligence de l'organisation envers son personnel. Par exemple, le personnel est-il suffisamment soutenu pour ne pas s'épuiser ou partir ? Il s'agit d'un aspect important de l'efficience opérationnelle.
3. *Le respect des délais* permet d'examiner si l'action humanitaire a apporté un soutien adéquat aux personnes touchées par la crise au moment opportun, au cours des différentes phases de la crise. Il s'agit d'un aspect essentiel pour l'action humanitaire. Des alertes précoces adéquates ont-elles été émises et des mesures ont-elles été prises pour y répondre en temps voulu ? Les activités d'approvisionnement ont-elles été lancées et gérées en temps opportun ? Le personnel a-t-il été déployé au bon moment ? La succession des activités humanitaires est souvent cruciale pour le succès de l'action. L'aide humanitaire peut commencer par des transferts monétaires à grande échelle au plus fort d'une crise, puis évoluer vers un soutien aux moyens de subsistance dans une crise prolongée.

Il est important de recueillir le point de vue des personnes touchées par la crise sur ces trois aspects, y compris les personnes les plus marginalisées et les plus vulnérables. Cette démarche est particulièrement importante lors de l'évaluation des coûts sociaux et environnementaux, car ces coûts peuvent varier considérablement d'un groupe ou d'une communauté à l'autre, et d'une zone géographique à l'autre. Ce thème est abordé plus en détail dans le **Chapitre 11**.

Analyser comment et pourquoi le niveau d'efficience atteint l'a été. Examiner les facteurs internes et externes, par exemple les priorités politiques du gouvernement et des agences. Le gouvernement d'un pays d'accueil peut ne pas vouloir fournir l'eau courante aux réfugiés, car cela pourrait les encourager à rester, bien que cela serait plus efficient que de fournir de l'eau par camion-citerne. Il est important de comprendre le « comment » et le « pourquoi » afin de favoriser l'apprentissage et d'améliorer les performances de l'action humanitaire.

Prendre en compte l'urgence et l'ampleur des besoins des personnes touchées par la crise. Réagir avec des ressources adéquates dès le début d'une crise, par exemple par une action anticipatrice, peut s'avérer plus efficient à moyen terme si cela réduit la nécessité d'une assistance ultérieure de grande envergure pour sauver des vies. Par exemple, aider des éleveurs à vendre du bétail de manière raisonnée au début d'une période de sécheresse peut limiter le recours à des ventes massives susceptibles de les plonger dans une situation de grande pauvreté. D'autre part, les agences humanitaires dépensent parfois leurs ressources trop rapidement lorsqu'une réponse internationale est dotée d'un financement initial excessif, épuisant ainsi ces mêmes ressources avant le début de la phase de reconstruction qui s'avère généralement coûteuse (Buchanan-Smith and Wiles, 2022).

ENCADRÉ 2 : RAPPORT COÛT-EFFICIENCE VS COÛT-EFFICACITÉ

Le *rapport coût-efficience* fait référence au coût par extrant d'un programme ou d'une activité. Cette analyse permet de comprendre les coûts nécessaires à la réalisation d'un extrant, mais elle ne tient pas compte du fait que ces extrants aboutissent ou non aux réalisations escomptées.

Le *rapport coût-efficacité* va au-delà du niveau des extrants, en évaluant les coûts associés à l'obtention de résultats à différents échelons de la chaîne de résultats, y compris au niveau des réalisations et des impacts. Cela permet de mieux appréhender l'efficience avec laquelle les ressources sont utilisées pour parvenir à des changements significatifs et durables, plutôt que de simplement fournir des extrants (IRC et USAID, 2019).

Par exemple, évaluer le rapport coût-efficience d'un programme de transferts monétaires implique d'analyser le coût des transferts aux ménages affectés (niveau de l'extrant) et le coût relatif à l'amélioration de leur capacité à couvrir leurs besoins de base (niveau des réalisations). Voir **l'exemple d'évaluation** ci-après pour plus de détails (Mercy Corps, 2022).

QUAND SÉLECTIONNER L'EFFICIENCE ?

Évaluer l'efficience permet d'apprécier les coûts (au sens large) des résultats obtenus. L'efficience contribue à la redevabilité des acteurs humanitaires quant à l'utilisation des ressources, et permet de tirer des enseignements précieux sur la manière dont les décisions relatives à l'allocation des ressources ont affecté les résultats, ainsi que sur la rapidité de la réponse. Cependant, une évaluation couvrant de nombreux autres aspects peut ne pas être le meilleur moyen d'y parvenir. Un audit par des comptables peut être préférable dans ce cas, notamment pour analyser le rapport coût-efficience.

COMMENT L'EFFICIENCE S'ARTICULE-T-ELLE AVEC LES AUTRES CRITÈRES ?

L'efficience est essentiellement liée à la pertinence, à l'efficacité et aux critères de la couverture et de l'inclusion. La pertinence de l'action humanitaire a un effet direct sur son efficience. Concevoir une action humanitaire proportionnée aux besoins spécifiques des personnes touchées par une crise permet de minimiser le gaspillage des ressources, ce qui est particulièrement important lorsque les ressources sont restreintes. L'efficience opérationnelle est étroitement liée à la couverture et à l'inclusion, car les décisions de ciblage sont directement liées aux coûts et aux ressources. L'efficience opérationnelle est également liée à l'efficacité et à l'impact, comme en témoignent les exemples où des processus rationalisés ont permis de fournir une aide humanitaire plus rapidement, en évitant qu'elle soit entravée par des processus internes (OCDE, 2021).

CHANGER DE PRISME : POUVOIR ET POSITIONNALITÉ

Lors de l'évaluation de l'efficience, il est essentiel de reconnaitre l'existence de biais dans la priorisation des types de données pris en compte. Les indicateurs financiers quantitatifs, tels que le coût par bénéficiaire ou les ratios administratifs, tendent à dominer les évaluations, tandis que les informations qualitatives qui mettent en évidence les arbitrages, les préoccupations éthiques ou l'expérience des communautés peuvent être considérées comme anecdotiques ou moins crédibles. Cela reflète un biais en faveur de certains éléments de preuve jugés légitimes dans l'évaluation humanitaire et fausse l'analyse en faveur de ce qui est le moins cher plutôt que ce qui est le plus digne ou le plus approprié.

IMPLICATIONS MÉTHODOLOGIQUES

Voir le **Chapitre 11** pour d'autres implications méthodologiques, en particulier les considérations clés liées à la centralité des personnes touchées par une crise.

Considération clé A

L'efficience est complexe. Il est peu probable qu'une seule évaluation puisse couvrir tous les aspects de ce critère. Certains aspects sont particulièrement complexes, telle que la mesure des coûts sociaux et environnementaux, en particulier dans des contextes de grande insécurité ou très changeants.

Implications méthodologiques : commanditaires

Donner la priorité aux aspects de l'efficience qu'il est le plus utile d'évaluer. Certains aspects peuvent être trop complexes à évaluer compte tenu du contexte et des délais impartis. Considérer au cours de quelle phase d'une réponse humanitaire il convient d'évaluer l'efficience. Il peut être avantageux de commencer par une analyse de l'évaluabilité et/ou de déterminer si un audit serait plus approprié.

Les délais et les ressources allouées à l'évaluation doivent correspondre à la complexité des questions posées sur l'efficience. Veiller à ce que l'équipe possède l'expertise nécessaire (faire appel à un économiste ou à un expert) afin d'appliquer des approches économiques fiables.

Implications méthodologiques : évaluateurs

Utiliser la phase de démarrage pour définir ce qu'il est possible d'évaluer dans les délais impartis et avec les ressources disponibles, ainsi que l'approche la plus appropriée. Engager un dialogue précoce avec le commanditaire afin d'harmoniser les attentes sur les secteurs d'enquête, en tenant compte de la volatilité et l'insécurité potentielles des crises humanitaires.

Considération clé B

Utiliser des cas comparables comme références lors de l'évaluation du coût-efficacité. Cependant, il faut être conscient qu'il peut être difficile de trouver des comparaisons pertinentes, en particulier dans des contextes complexes et très changeants.

Implications méthodologiques : commanditaires

Tenir compte de l'accessibilité des données et de la difficulté potentielle de trouver des cas comparables lors de la planification de l'évaluation et de l'élaboration des questions d'évaluation. Faciliter l'accès aux données pertinentes.

Implications méthodologiques : évaluateurs

Tirer parti de la phase de démarrage pour examiner quelles données sont disponibles. Lors de la comparaison de cas, appliquer une « analyse de sensibilité » pour vous assurer de leur pertinence.[25]

25 À titre d'exemple, l'efficience dans des situations de fragilité ou de conflit devrait uniquement être comparée avec celle d'une intervention mise en œuvre dans un contexte présentant le même niveau de défis. (OCDE, 2021).

EXEMPLE D'ÉVALUATION

Évaluation de l'optimisation des ressources de la réponse de VenEsperanza à la crise des migrants vénézuéliens en Colombie (août 2022)

Contexte

Le consortium d'intervention d'urgence VenEsperanza a œuvré de 2019 à 2022 pour apporter une réponse conjointe à la crise des migrants vénézuéliens en Colombie. Le consortium était dirigé par Mercy Corps et comprenait également l'International Rescue Committee, Save the Children et World Vision. Le programme a fourni des transferts monétaires à usages multiples (MPCA) aux familles de migrants vénézuéliens afin de couvrir leurs besoins de base. Cette étude de l'optimisation des ressources porte sur le rapport coût-efficience, la structure des coûts et les facteurs déterminants du programme (économie et efficience), l'efficacité de l'intervention (efficacité), et la mesure dans laquelle les objectifs du programme ont été atteints équitablement (équité).

Comment l'évaluation aborde-t-elle l'efficience ?

L'étude porte à la fois sur le rapport coût-efficience et coût-efficacité, c'est-à-dire le coût par extrant et le coût par résultat. Elle applique le cadre de l'optimisation des ressources pour une analyse approfondie qui inclut l'efficience parmi d'autres critères.

Pour évaluer le coût par extrant, l'étude prend en compte le ratio coût-transfert au niveau du consortium, c'est-à-dire le coût de distribution d'un dollar de MPCA à un ménage. L'étude décompose le rapport coût-transfert par phase du programme, par exemple le ciblage, la distribution et le suivi. Pour évaluer le rapport coût-résultat, l'étude prend en compte deux indicateurs de réalisations : la part des ménages qui ont amélioré leur capacité à répondre à leurs besoins de base entre les seuils de référence de départ et de fin ; et la part des ménages qui ont amélioré leur consommation alimentaire. Les données ont été collectées via des outils de suivi post-distribution. Les données relatives aux résultats sont analysées par rapport aux coûts du programme.

L'étude prend en compte l'équité en analysant les coûts supplémentaires encourus pour atteindre le groupe très vulnérable des caminantes (migrants se déplaçant à pied avec peu de ressources économiques et exposés à des risques de protection). Cela illustre les coûts supplémentaires requis par ménage pour couvrir les besoins de groupes présentant des vulnérabilités supplémentaires.

- En analysant les coûts au niveau des résultats, l'étude tire des conclusions nuancées sur la qualité de la réponse, en particulier la mesure dans laquelle la valeur de transfert était suffisante pour couvrir les besoins fondamentaux des participants au programme (un résultat attendu de la réponse au niveau des réalisations).
- L'intégration de l'équité dans l'étude fournit des données précieuses et permet de tirer des enseignements sur les coûts supplémentaires liés au fait d'atteindre les groupes marginalisés.

Source: Mercy Corps (2022).

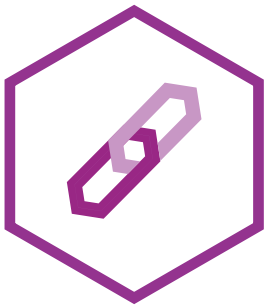
PRINCIPES HUMANITAIRES ET EFFICIENCE

Lors de l'évaluation de l'efficience avec laquelle les ressources ont été utilisées, il convient de tenir également compte de la source des ressources au regard des principes humanitaires. Cette question peut être particulièrement importante au sujet des ressources financières (UNEG, 2024). Par exemple, il peut y avoir des implications en matière d'indépendance et de potentielle instrumentalisation de l'aide si le financement humanitaire est fourni par le gouvernement d'un État belligérant, d'un État qui soutient un des camps dans un conflit, ou d'un État qui a des intérêts commerciaux ou qui cherche à exercer une influence dans la région (ACF, 2013).

Il s'agit d'un sujet délicat. Déterminer si les stratégies de financement de l'acteur humanitaire tiennent compte des principes humanitaires. Des critères sont-ils appliqués pour encadrer les décisions de financement et préserver l'indépendance ? Dans un contexte de conflit profondément polarisé, il convient de prêter attention aux ressources humaines et à la manière dont la composition du personnel est perçue par la population touchée par la crise et par les autres acteurs en matière de neutralité et d'indépendance.

Exemple de question d'évaluation :

Dans quelle mesure les principes humanitaires ont-ils guidé le déploiement des ressources, en particulier le financement ?



CHAPITRE 8
INTERCONNEXION

DÉFINITION

Comment l'action humanitaire prend-elle en compte le moyen et le long terme, et comment s'articule-t-elle avec le développement et le maintien de la paix ?

L'interconnexion fait référence à la nécessité de s'assurer que : a) l'action humanitaire à court terme soit conçue, planifiée et mise en œuvre de manière à tenir compte des considérations à moyen et à long terme ; et b) l'action humanitaire s'articule de manière appropriée avec le développement et le maintien de la paix .[26]

Remarque : le *guide de l'EAH* de 2006 d'ALNAP fait référence à l'interdépendance. Ce terme est désormais remplacé par le terme communément utilisé d'« interconnexion », qui peut être traduit plus facilement.

MESSAGES CLÉS

- La programmation humanitaire relève majoritairement du court terme, néanmoins les évaluations devraient considérer la manière dont la programmation tient compte du moyen et du long terme. Cette dimension temporelle est particulièrement importante dans les crises prolongées.
- La dimension relationnelle correspond à la connexion entre l'action humanitaire, le développement et le maintien de la paix. La formulation d'un jugement évaluatif sur la nature et l'adéquation de cette connexion dépend du contexte, de la problématique et du mandat des acteurs humanitaires évalués.

26 L'interconnexion est un critère supplémentaire pour l'EAH ; ce n'est pas un critère de l'OCDE. L'aspect temporel s'inspire de la définition du guide de l'EAH d'ALNAP (2006), avec l'ajout d'une dimension relationnelle afin de refléter la volonté que les acteurs humanitaires s'engagent dans une démarche de collaboration afin d'éviter une approche en silos, dans l'esprit du triple nexus. Alors que l'OCDE conçoit le nexus en termes de cohérence interne, l'interconnexion prend en compte la dimension externe.

- Ces deux dimensions sont importantes lors de l'évaluation des partenariats entre les acteurs humanitaires internationaux et nationaux.

DÉFINITION DÉTAILLÉE ET UTILISATION DU CRITÈRE

DÉFINITION DÉTAILLÉE

Ce critère est spécifique à l'EAH et comporte deux dimensions.

Tout d'abord, il y existe une *dimension temporelle*. Les programmes humanitaires relèvent souvent d'une planification, d'un financement et d'une mise en œuvre à court terme. Ce critère permet d'évaluer si le moyen et le long terme sont également pris en compte.

Par exemple, lorsque les acteurs humanitaires fournissent des services de secours gratuits, tiennent-ils également compte de l'impact sur la mise à disposition de ces services à moyen et à long terme ? Cela revêt une importance particulière si cette mise à disposition à moyen et à long terme est basée sur un modèle de recouvrement des coûts. Cela pourrait affecter des services allant de l'éducation et de la santé aux services vétérinaires et à l'approvisionnement en médicaments pour le bétail. La façon dont les acteurs humanitaires interagissent avec les institutions et les processus communautaires existants est un autre exemple. Lorsque des comités locaux sont créés afin de superviser le ciblage de l'aide humanitaire, tiennent-ils compte des implications à moyen terme de ces nouvelles structures locales qui remplacent, dupliquent ou même ignorent les structures existantes ? Quelles sont les implications à moyen et long terme du fait que les acteurs humanitaires internationaux paient les salaires des agents de santé du secteur public ? Dans quelle mesure l'action humanitaire maintient-elle et renforce-t-elle la résilience des ménages, des communautés et des institutions, ou l'affaiblit-elle ?

Deuxièmement, il y existe une *dimension relationnelle*. L'action humanitaire est rarement mise en œuvre seule, mais plutôt en parallèle à d'autres activités de développement, de défense des droits de l'homme et de maintien de la paix. Quelle est la connexion entre les différents acteurs et leur programmation ?

Cette dimension est particulièrement importante lors de l'évaluation des acteurs humanitaires internationaux qui établissent la plus forte distinction entre les différents types d'action. Il convient d'évaluer l'interconnexion afin, également, d'analyser les problèmes environnementaux. L'action humanitaire a-t-elle établi des liens et été informée par les acteurs du développement engagés dans la politique et la programmation environnementales, par exemple au sujet de l'implantation et la gestion de camps de déplacés ou de réfugiés ? Les considérations environnementales relatives aux ressources forestières et en eau et à leur dégradation potentielle sont-elles prises en compte au même titre que des facteurs tels que la sécurité ? Comment les acteurs humanitaires internationaux interagissent-ils avec les parties prenantes locales, qui sont

généralement multidimensionnelles et moins susceptibles de différencier l'action humanitaire, le développement et d'autres types d'action, préférant passer d'un mode d'action à un autre en fonction de l'évolution du contexte et des besoins (McCommon et al, 2021 ; Buchanan-Smith, 2024).

QUAND SÉLECTIONNER L'INTERCONNEXION ?

L'interconnexion est particulièrement pertinente lorsqu'il s'agit d'envisager la situation dans son ensemble, au-delà de la satisfaction des besoins immédiats. Dans la mesure où de nombreuses crises humanitaires se prolongent, la dimension temporelle est essentielle. Ce constat est d'autant plus vrai lorsque les programmes de développement international sont peu nombreux ou inexistants et que l'action humanitaire internationale comble ces lacunes. Il conviendra donc d'évaluer l'interconnexion afin de déterminer si les acteurs humanitaires prennent en compte les implications à moyen terme ainsi que le contexte plus large.

L'évaluation de ce critère permet d'analyser comment s'articule le nexus humanitaire – développement – paix. Évaluer si la programmation humanitaire reflète l'approche nexus et si l'action est étayée par une analyse contextuelle solide permettant de déterminer ce qui est approprié.

L'interconnexion se traduit également par le degré auquel les acteurs humanitaires internationaux s'investissent dans le partage de connaissances et soutiennent les acteurs nationaux. Il s'agit d'un élément clé permettant de promouvoir une action humanitaire menée localement (voir le **Chapitre 11**). Les acteurs humanitaires internationaux et nationaux soutiennent-ils et développent-ils les capacités de la société civile dans une perspective à plus long terme ? Le partenariat est-il simplement contractuel et axé sur des résultats à court terme ? Les acteurs internationaux reconnaissent-ils la nature multidimensionnelle et multimandat des ONG nationales ?

COMMENT L'INTERCONNEXION S'ARTICULE-T-ELLE AVEC LES AUTRES CRITÈRES ?

L'interconnexion est étroitement liée à l'efficacité et à l'impact, qui peuvent tous deux être améliorés ou compromis par des aspects temporels et relationnels. L'efficacité de l'action humanitaire peut être améliorée si les acteurs humanitaires s'appuient sur les connaissances et l'expérience des acteurs du développement, et en interagissant avec les structures et les systèmes existants. Par exemple, dans les nouveaux et les grands camps pour personnes déplacées internes (PDI), une collaboration entre les acteurs humanitaires et les acteurs ayant une expertise et des responsabilités de longue date en matière de gestion de l'eau et d'assainissement peut assurer une prestation de services efficace et durable (voir l'**Encadré 3**). En revanche, négliger de prévoir une stratégie de sortie pour passer de services d'approvisionnement en eau gratuits en cas de crise à un modèle de recouvrement des coûts peut compromettre l'impact à moyen et à long terme de l'approvisionnement.

ENCADRÉ 3: DURABILITÉ ET INTERCONNEXION

L'OCDE définit la durabilité comme « la mesure dans laquelle les bénéfices nets d'une intervention perdureront ou sont susceptibles de perdurer » (OCDE, 2019 : 12). En bref, les bénéfices seront-ils durables ?

La durabilité a des dimensions économiques, financières, sociales et environnementales (OCDE, 2019). La durabilité peut être abordée dans le cadre du critère de l'interconnexion ou être remplacée par celui-ci.

Soulignons que la durabilité n'est pas une question ou un critère pertinent pour toutes les actions humanitaires. Lors, par exemple, de l'évaluation de la protection et des services fournis à des réfugiés qui fuient un conflit en traversant une frontière, il ne sera probablement pas approprié de s'interroger sur la durabilité des bénéfices. Il serait en effet préférable d'évaluer dans quelle mesure des solutions à long terme et durables ont été envisagées. En ce qui concerne la durabilité des résponses d'urgence dans le domaine de l'eau, de l'assainissement et de l'hygiène (WASH) fournies par des acteurs internationaux en réponse à une épidémie de choléra, il est important de s'informer sur ce qui se produira lorsqu'ils se retireront. Des capacités locales suffisantes ont-elles été mises en place, et existe-t-il un plan de sortie approprié ?

Par exemple, dans l'évaluation de la stratégie nationale du HCR au Soudan du Sud en 2022-2023, une question d'évaluation sur la durabilité couve à la fois les capacités du gouvernement et les considérations environnementales : *Dans quelle mesure le processus de passation au gouvernement de la gestion et de la prise en charge des réfugiés a-t-il été envisagé de manière efficace, notamment en ce qui concerne le développement des capacités et le déploiement de structures durables respectueuses du climat ?*[27]

L'évaluation du plan stratégique de pays provisoire (PSPP) du Programme alimentaire mondial (PAM) (2023a) en Algérie intègre le concept de durabilité dans la question d'évaluation ci-dessous sur le triple nexus.

Dans quelle mesure le PSPP a-t-il facilité et capitalisé sur les liens stratégiques du nexus humanitaire-développement-paix ? L'évaluation se concentre sur le soutien à la population réfugiée sahraouie en Algérie, l'une des situations de réfugiés les plus prolongées au monde, qui remonte aux années 1970. Dans l'évaluation, le concept de durabilité est implicite. Il est examiné à travers le soutien aux activités de résilience durable pour les réfugiés, qui se concentre principalement sur les moyens de subsistance. L'évaluation souligne des tensions dans la mise en œuvre d'activités de résilience durable, allant des aspects politiques liés au nombre de réfugiés, à des aspects techniques, financiers et environnementaux. L'évaluation formule des recommandations pour promouvoir la durabilité des « activités complémentaires » (principalement axées sur les moyens de subsistance) (PAM, 2023a).

27 Voir les « Termes de référence de la stratégie de pays – Soudan du Sud 2018-2022 du HCR » (HCR, 2023b).

CHANGER DE PRISME : POUVOIR ET POSITIONNALITÉ

Une vision étroite des crises qui sont assimilées à des situations d'urgence ponctuelles, plutôt qu'appartenant à des cycles récurrents de chocs saisonniers ou de déplacements répétés, peut occulter la mémoire historique et les savoirs locaux anciens. En s'appuyant uniquement sur des rapports de projet ou des données collectées sur une courte période, votre analyse risque de fausser les échéanciers institutionnels et de négliger de précieuses informations provenant du vécu de plusieurs générations.

Il est important d'être attentif à la façon dont les communautés touchées par une crise situent l'aide humanitaire dans les récits historiques. Ces récits reflètent-ils comment la confiance et l'espoir se sont construits au fil du temps, ou plutôt une forme de lassitude ? Analyser comment l'aide humanitaire a affecté la capacité de la communauté à imaginer et à façonner son propre avenir, et pas uniquement l'efficacité de la « transition » de l'aide d'urgence au relèvement.

IMPLICATIONS MÉTHODOLOGIQUES

Considération clé A

Consulter un large éventail de parties prenantes, y compris des représentants du développement, des droits de l'homme et du maintien de la paix, ainsi que les acteurs impliqués dans les services publics à long terme, aux côtés des prestataires de services d'urgence.

Implications méthodologiques : commanditaires

Prévoir une large consultation afin d'allouer suffisamment de temps et de ressources. Refléter cela dans les TdR.

Tenir compte de la composition de l'équipe et de l'opportunité d'élargir les compétences et l'expérience au-delà de l'humanitaire.

Implications méthodologiques : évaluateurs

Dresser la liste des parties prenantes durant la phase de démarrage de l'évaluation, afin que des acteurs de différents domaines soient consultés.

Sélectionner les moyens les plus appropriés de consulter les différentes parties prenantes, qu'il s'agisse d'enquêtes en ligne, de discussions de groupe ou d'entretiens avec des informateurs clés.

Considération clé B

Il est probable de devoir évaluer si la relation entre les acteurs humanitaires et d'autres acteurs, ainsi que leur programmation respective, sont appropriées. Ce constat sera probablement déterminé par le contexte, la nature et le mandat des acteurs évalués.[28]

Implications méthodologiques : commanditaires

Clarifier les politiques et les cadres organisationnels à utiliser comme éléments de référence afin de déterminer si la relation entre l'action humanitaire et les autres actions de développement est appropriée et alignée (voir **la section ci-dessous sur les principes humanitaires et interconnexion**).

Implications méthodologiques : évaluateurs

Recueillir un large éventail de points de vue sur la nature et la pertinence de la relation entre les acteurs humanitaires et les autres acteurs.

Veiller à se familiariser avec les éléments de référence à utiliser.

Utiliser des éléments de preuves provenant d'autres contextes afin de tirer des conclusions sur ce qui constitue une relation appropriée entre les acteurs humanitaires et les autres acteurs.

EXEMPLE D'ÉVALUATION

Évaluation humanitaire interorganisations (IAHE) de la réponse humanitaire en Somalie (mars 2024)

Contexte

L'IAHE de la réponse humanitaire en Somalie a été lancée en novembre 2023. Elle évalue la réponse collective des membres du Comité permanent interorganisations (IASC) durant la période 2022–2024 en matière de réponse à la sécheresse et de prévention de la famine dans de cadre de la crise humanitaire prolongée en Somalie, et fournit un compte rendu sur la mise en œuvre des réformes en cours au sein de l'équipe humanitaire dans le pays. L'IAHE a été entreprise comme un exercice d'apprentissage ainsi que pour renforcer la redevabilité.

Comment l'évaluation aborde-t-elle l'interconnexion et le nexus ?

L'évaluation analyse à la fois les aspects temporels et relationnels. Elle soulève la question suivante : *Dans quelle mesure la réponse humanitaire est-elle connectée aux*

28 Dans certains contextes très politisés, les acteurs humanitaires maintiennent une certaine distance afin de respecter les principes humanitaires d'indépendance et de neutralité. Dans d'autres crises prolongées, ils peuvent travailler en étroite collaboration avec les acteurs du développement pour s'assurer que la prestation à court terme de services d'urgence et de protection soit liée à des systèmes et services à moyen et long terme.

efforts de développement et investit-elle dans la résilience ? Et elle pose une question de fond : *Dans quelle mesure la réponse a-t-elle été bien coordonnée et dirigée, et quels autres facteurs ont influencé la qualité et l'échelle de la réponse ?*

L'évaluation vise à déterminer si l'objectif à plus long terme, à savoir de protéger la vie et de renforcer la résilience, a été respecté dans la pratique. Elle accorde une attention particulière à l'affectation des fonds, aux retours d'information des personnes interrogées, et à la priorité accordée aux activités humanitaires à court terme destinées à sauver des vies, plutôt qu'aux futures vulnérabilités structurelles.

L'évaluation montre que l'assistance à court terme a eu des effets à la fois positifs et négatifs sur la résilience. Elle a permis aux personnes touchées par la crise de rembourser des dettes, mais les stratégies de ciblage ont incité les personnes déplacées et vivant dans des sites plus durables à emménager dans des sites nouvellement établis. Cela a compromis les efforts visant à renforcer la résilience à plus long terme. Les membres de la communauté étaient d'avis que l'aide humanitaire devrait se concentrer sur des solutions durables plutôt que sur une aide à court terme.

L'évaluation suggère comment l'aide à court terme destinée à sauver des vies peut contribuer à la réalisation des objectifs à plus long terme.

Source: IAHE (2025).

PRINCIPES HUMANITAIRES ET INTERCONNEXION

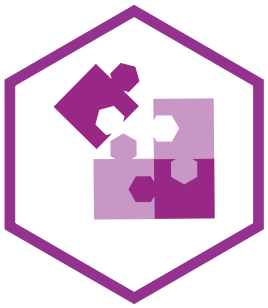
L'indépendance et la neutralité sont particulièrement pertinentes pour l'interconnexion et la dimension relationnelle de ce critère.

Il convient d'établir dans quelle mesure et de quelle manière les relations entre les acteurs humanitaires et non humanitaires sont guidées par les principes humanitaires, et comment et pourquoi des arbitrages ont été faits. Il est important d'examiner la relation entre les acteurs humanitaires et les autorités concernées (y compris le gouvernement), lorsque ces autorités sont impliquées dans le conflit. Par exemple, les priorités de développement ont-elles pris le pas sur l'indépendance de l'action humanitaire ? Quelles sont les implications pour la négociation et la sécurisation de l'accès opérationnel aux personnes dans le besoin, et donc pour les principes d'humanité et d'impartialité ?

Analyser comment les acteurs humanitaires opérationnels sont perçus par la population touchée par la crise en ce qui concerne l'indépendance. Il peut s'agir de l'indépendance des acteurs humanitaires par rapport aux gouvernements donateurs et aux objectifs de la politique étrangère. Cela renvoie au principe de neutralité et au fait d'être perçu comme ne prenant pas parti. Voir le rapport de l'UNEG (2024) pour des exemples précis.

Exemple de question d'évaluation (adapté du rapport d'ONU Femmes, 2019) :

Comment l'organisation a-t-elle géré ses partenariats et ses relations afin de s'assurer que son action humanitaire est indépendante et neutre et qu'elle est perçue comme telle ?



CHAPITRE 9
COHÉRENCE

DÉFINITION

Dans quelle mesure l'action humanitaire est-elle complémentaire, coordonnée et compatible entre les différents acteurs ?

La cohérence fait référence à : a) la complémentarité et la coordination de l'action humanitaire entre les acteurs engagés dans le travail humanitaire ; et b) l'alignement et la compatibilité entre les politiques et les normes, tant au niveau organisationnel qu'à l'échelle du système.[29]

MESSAGES CLÉS

- La coordination est essentielle à la dimension opérationnelle de la cohérence, afin de garantir que les acteurs humanitaires apportent une valeur ajoutée et évitent la duplication des rôles, de sorte que « l'ensemble de la réponse humanitaire soit supérieur à la somme de ses parties ».
- La complémentarité entre l'action humanitaire menée au niveau international et au niveau local permet de tenir compte des déséquilibres de pouvoir dans le système humanitaire et de la façon dont cela peut limiter ou désavantager le leadership et la capacité d'action au niveau local.

29 Cette définition diffère considérablement de celle du guide de l'EAH de 2006 d'ALNAP, qui trouve son origine dans la réponse à la crise au Rwanda en 1996, durant laquelle l'évaluation conjointe de l'aide d'urgence (JEEAR) a conclu que l'action humanitaire internationale était un substitut à l'inaction politique internationale (Borton et al, 1996). Dans cette édition, la cohérence se concentrait sur la compatibilité entre les politiques sécuritaires, développementales, commerciales et militaires, et la politique humanitaire. Cette approche est obsolète et incompatible avec une action humanitaire fondée sur des principes. Les parties prenantes consultées pour cette édition 2025 ont indiqué vouloir une définition et des orientations mises à jour, détaillant de manière plus approfondie la portée de ce critère. L'OCDE a utilisé pour la première fois le critère de la cohérence pour l'évaluation du développement et de l'humanitaire en 2019.

- Pour évaluer la dimension politique de la cohérence, examiner si l'action humanitaire s'aligne sur les politiques internationales et nationales, si les politiques et les normes sont compatibles, et comment les divergences ont été gérées dans la pratique.

DÉFINITION DÉTAILLÉE ET UTILISATION DU CRITÈRE

DÉFINITION DÉTAILLÉE

Le critère de la cohérence encourage une approche systémique de l'évaluation, plutôt qu'une perspective programmatique ou institutionnelle limitée,[30] ce qui implique de comprendre comment l'action humanitaire d'un acteur est liée au système dans son ensemble, au niveau sectoriel, par pays et à l'échelle mondiale.

Il est important d'évaluer la complémentarité (voir l'**Encadré 4**) au niveau opérationnel ou programmatique entre l'action humanitaire *menée par différents acteurs* et *pour différents groupes* touchés par une crise. Les différents acteurs ont-ils apporté une valeur ajoutée et évité la duplication des rôles ? Cela peut inclure le plaidoyer humanitaire. La coordination est essentielle pour y parvenir (voir l'**Encadré 5**). Analyser comment l'action humanitaire menée au niveau international, national et local se complète (voir le **Chapitre 5**).

ENCADRÉ 4 : COMPLÉMENTARITÉ

La complémentarité, généralement entre les acteurs humanitaires internationaux et nationaux ou locaux, implique de comprendre et de tirer profit des différentes forces et capacités de chacun pour créer une réponse humanitaire plus efficace dans son ensemble.

Par exemple, dans le domaine du plaidoyer pour la protection, les acteurs nationaux ont généralement un meilleur accès aux interlocuteurs nationaux et une meilleure compréhension du contexte et des dynamiques en place. Ils resteront sur place après le retrait des acteurs internationaux. Les acteurs internationaux peuvent avoir un meilleur accès aux plateformes et aux interlocuteurs régionaux et internationaux, ainsi qu'un meilleur accès au financement. Il est important que les efforts de plaidoyer en faveur de la protection internationale ne négligent ni ne sapent les efforts de plaidoyer nationaux et locaux (Davies et Spencer, 2022).

30 Cela se reflète également dans la définition de la cohérence de l'OCDE.

ENCADRÉ 5 : COORDINATION

La coordination est parfois considérée comme un critère à part entière (ALNAP, 2016) ou évaluée sous le critère de l'efficacité (ALNAP, 2006). Cependant, nous l'incluons ici, car l'évaluation de la coordination est essentielle pour comprendre la cohérence dans une optique systémique.

L'évaluation de la coordination permet de comprendre si l'action humanitaire mise en œuvre par différents acteurs favorise la synergie et évite les lacunes et les duplications (ALNAP, 2016). Il convient également d'accorder de l'attention à la coordination du plaidoyer humanitaire. La coordination peut être évaluée à différents niveaux — sectoriel, intersectoriel, au sein d'un groupe particulier d'acteurs (par exemple, les agences des Nations Unies ou une confédération d'ONG), ou dans l'ensemble d'une réponse humanitaire. La coordination est une question clé dans les évaluations inter-agences.

La cohérence peut également être évaluée au niveau des politiques. Comment les organisations (individuellement ou collectivement) alignent-elles leur action humanitaire sur leurs propres politiques et normes, ou sur celles du système humanitaire ? Il convient d'observer la compatibilité entre les politiques et les normes et d'explorer les synergies ou les tensions entre les domaines politiques. Par exemple, un acteur humanitaire international peut s'engager à respecter les principes humanitaires tout en ayant une politique de collaboration et de coordination entre ses piliers humanitaires, de développement et de maintien de la paix. Dans certains contextes, cependant, le respect du principe de neutralité exige de maintenir une distance avec les acteurs du maintien de la paix et avec ceux qui sont impliqués dans le conflit. Évaluer comment le ou les acteurs humanitaires concernés reconnaissent et gèrent cette question. Vos constatations sont susceptibles d'éclairer et d'influencer la révision de ces politiques.

Évaluer la manière dont les acteurs humanitaires prennent en considération les politiques pertinentes du gouvernement du pays touché par la crise. Votre secteur d'enquête peut varier d'un contexte à l'autre. Par exemple, lorsque la crise est déclenchée par un phénomène naturel tel qu'une inondation ou une sécheresse, ou lorsque la politique d'un gouvernement en matière de réfugiés est conforme à la Convention internationale sur les réfugiés, analyser dans quelle mesure l'acteur humanitaire s'aligne sur la politique du gouvernement. Dans d'autres contextes, lorsqu'un gouvernement est impliqué dans un conflit et/ou entrave l'accès opérationnel des acteurs humanitaires aux personnes touchées par la crise, une piste d'enquête appropriée pourrait concerner le plaidoyer auprès du gouvernement sur ses obligations en vertu du droit international humanitaire.

QUAND SÉLECTIONNER LA COHÉRENCE ?

La cohérence est particulièrement importante pour les évaluations multi-agences/ inter agences. Dans ce cas, il s'agit d'analyser dans quelle mesure les différents acteurs

coordonnent leur travail et se complètent plutôt que de dupliquer les efforts et/ou de se faire concurrence.

La cohérence est également importante lors de l'évaluation du soutien international à l'action humanitaire menée localement. Examiner si l'action humanitaire de ces différents acteurs est complémentaire et de quelle manière, et comment l'avantage comparatif respectif de chacun est pris en compte, notamment les connaissances et les capacités de chacun (voir la **section 11.2 Une action humanitaire menée localement**).

Vous pouvez également utiliser le critère de la cohérence pour l'évaluation d'une seule agence. Si cette organisation a des mandats multiples, évaluer la cohérence entre ses politiques internes et les normes à l'échelle du système. Analyser également si l'organisation se coordonne avec d'autres agences afin d'apporter de la valeur ajoutée et éviter les duplications.

COMMENT LA COHÉRENCE S'ARTICULE-T-ELLE AVEC LES AUTRES CRITÈRES ?

La cohérence est le plus étroitement liée à l'interconnexion. On notera que les deux critères peuvent être confondus, en particulier si ces concepts ne se traduisent pas facilement dans certaines langues. La distinction principale est que l'interconnexion évalue la nature de la relation *entre les différents types d'acteurs* (humanitaire, droits de l'homme, développement, maintien de la paix, etc.), tandis que la cohérence se concentre sur la coordination *entre les acteurs humanitaires*. La cohérence évalue également la compatibilité et la manière dont les tensions sont gérées au niveau des politiques.

La cohérence est également liée à l'efficacité et à l'impact. Si une réponse humanitaire, dans son ensemble, est bien coordonnée au sein d'un système fonctionnel, l'acteur humanitaire responsable pourra mener une action humanitaire plus efficace, avec la perspective d'un impact positif accru. Afin d'évaluer le changement transformationnel, il convient d'adopter une approche systémique axée sur les relations et les interactions au sein d'un système plutôt que sur des composants individuels. Cette approche est également importante pour l'évaluation des problèmes environnementaux. Par exemple, la conception et la coordination de l'ensemble d'une réponse humanitaire ont-elles permis de minimiser ou d'éviter les effets négatifs potentiels sur l'environnement et ont-elles favorisé la résilience ? Évaluer la contribution des acteurs humanitaires individuels dans le cadre de cette analyse globale.

CHANGER DE PRISME : POUVOIR ET POSITIONNALITÉ

Lors de l'évaluation de la cohérence, il est préférable de ne pas se limiter à l'alignement sur les cadres internationaux, mais également d'évaluer dans quelle mesure l'action humanitaire respecte et renforce les capacités et les connaissances locales. Les politiques sur lesquelles les acteurs humanitaires s'alignent ont-elles un sens pour les partenaires et les communautés touchées par la crise ?

Considérer la manière dont votre positionnalité pourrait renforcer les récits dominants ou occulter les savoirs locaux. Par exemple, le fait de privilégier les institutions formelles peut marginaliser les efforts informels menés par la communauté, bien qu'ils soient cohérents dans leur contexte.

Il convient de remettre en question les hypothèses selon lesquelles les acteurs internationaux prennent naturellement la tête des opérations, en particulier lorsque leurs politiques l'emportent sur les politiques nationales. Dans certaines crises, les agences internationales mettent en place des systèmes de coordination parallèles, écartant d'emblée les autorités locales et affaiblissant leurs capacités à long terme. Les acteurs internationaux peuvent aussi influencer les systèmes nationaux, par exemple en prônant l'intégration des transferts monétaires humanitaires dans les cadres de protection sociale.

IMPLICATIONS MÉTHODOLOGIQUES

Considération clé A

La cohérence est un concept complexe qui ne se traduit pas facilement dans toutes les langues et toutes les cultures.

Implications méthodologiques : commanditaires

Identifier quelle dimension de la cohérence est essentielle à l'évaluation. Pour la cohérence opérationnelle, indiquer à quel niveau (sectoriel, intersectoriel, entre organisations) et si cela inclut également la cohérence du plaidoyer. Pour la cohérence des politiques, identifier les politiques et les normes par rapport auxquelles l'action humanitaire sera évaluée. Dans quelle mesure et comment l'évaluation doit-elle se concentrer sur l'engagement dans la politique gouvernementale, et à quel niveau — national ou local ?

Étudier la meilleure façon de traduire le terme « cohérence » dans d'autres langues, en utilisant une terminologie différente si nécessaire.

Implications méthodologiques : évaluateurs

Décomposer la cohérence au cours de la phase de démarrage. Par exemple, pour la cohérence des politiques, identifier les contradictions et les tensions potentielles entre les politiques et les normes. Évaluer s'il est possible, dans le cadre d'une évaluation limitée dans le temps, d'analyser comment les tensions ont été gérées dans la pratique et leurs conséquences. Pour évaluer les rapports avec la politique gouvernementale, préciser la ligne d'enquête appropriée, par exemple l'alignement sur la politique gouvernementale et/ou le plaidoyer en matière de politique gouvernementale.

Considération clé B

Il existe de nombreux points de vue différents sur ce qui constitue la complémentarité entre l'action humanitaire internationale et celle menée localement. Cela peut compliquer la formulation d'un jugement évaluatif.

Implications méthodologiques : commanditaires

Identifier les politiques et les normes de soutien à l'action humanitaire menée localement qui constituent des éléments de référence. Ces cadres peuvent aider l'équipe d'évaluation à mener son analyse et à parvenir à un jugement évaluatif.

Implications méthodologiques : évaluateurs

Reconnaitre les dynamiques de pouvoir au sein du système humanitaire lors de l'évaluation de la complémentarité. Par exemple, si les acteurs internationaux ont des ressources financières plus importantes, ils sont susceptibles de régir la relation entre l'action humanitaire internationale et celle menée localement. Comment les acteurs locaux perçoivent-ils cela ? Veiller à ce que leurs points de vue soient entendus et pris en compte lors de l'élaboration d'un jugement évaluatif.

Considération clé C

L'évaluation de la nature et de la qualité de la coordination porte aussi bien sur les résultats que sur les processus.

Implications méthodologiques : commanditaires

Formuler des questions qui abordent à la fois les processus (l'efficacité des mécanismes de coordination) et les résultats (la manière dont la coordination a contribué à la collaboration et évité les duplications).

Implications méthodologiques : évaluateurs

Échanger avec les acteurs humanitaires et veiller à ce que les différents groupes de la population touchée par une crise soient véritablement consultés. Cette consultation est essentielle pour déterminer si l'action humanitaire des différents acteurs a été harmonisée et quelles en sont les conséquences.

EXEMPLE D'ÉVALUATION

Revue des mécanismes de coordination régionale en réponse aux mouvements migratoires mixtes dans la région ALC (juillet 2024)

Contexte

Cette étude inter-agences applique les critères de l'OCDE afin d'examiner les mécanismes de coordination inter-agences utilisés pour répondre aux mouvements migratoires mixtes dans la région de l'Amérique latine et des Caraïbes, et déterminer comment la coordination peut être améliorée.

Comment l'étude aborde-t-elle la coordination ?

L'étude cartographie et analyse les mécanismes régionaux de coordination interinstitutionnelle par rapport à un certain nombre de critères (le mandat, la population cible, le leadership, etc.), en utilisant une approche consultative et participative. Elle analyse la planification stratégique, le plaidoyer, les stratégies de collecte de fonds, la gestion de l'information, le suivi de la réponse et les résultats des différents mécanismes de coordination, et explore le degré de familiarisation des acteurs avec ces différents mécanismes.

- L'étude examine la complémentarité entre les mécanismes de coordination régionaux et nationaux.
- Elle analyse également la manière dont les mécanismes de coordination ont pris en compte le thème de l'inclusion chez les différents acteurs, en mettant en évidence les bonnes pratiques et l'existence de groupes exclus. Elle examine la participation des acteurs locaux, y compris leur adoption des mécanismes de coordination.
- Bien que les TdR ne mentionnent pas spécifiquement la gouvernance, l'étude constate que la gouvernance des différents mécanismes de coordination influe sur la complémentarité entre les mécanismes et l'inclusivité.

Source: IECAH (2024).

EXEMPLE D'ÉVALUATION

Évaluation de l'engagement du HCR dans les situations de déplacement interne (2019–2023) (février 2024)

Contexte

Cette évaluation thématique globale porte sur la pertinence, l'efficacité, l'interconnexion, la cohérence ainsi que le positionnement stratégique permettant d'éclairer les politiques et l'approche opérationnelle du HCR en matière de déplacement interne. Il s'agit avant tout d'une évaluation formative, mais elle comporte des éléments d'évaluation sommative et d'analyse normative.

Comment l'évaluation aborde-t-elle la cohérence des politiques ?

L'évaluation pose la question suivante : *Dans quelle mesure le HCR travaille-t-il conformément à sa politique de 2019 concernant les PDI ?* Elle s'appuie sur quatre études de cas de pays approfondies et cinq évaluations de pays avec une approche allégée.

- L'évaluation porte sur le rôle des politiques et des orientations dans la clarification des responsabilités et des engagements du HCR en matière de déplacement interne.
- Elle identifie les incohérences dans l'application de la politique de 2019 concernant les PDI et les raisons de ces incohérences, notamment les contraintes de ressources et le contexte.
- Elle souligne que les dispositions de la politique nécessitent des orientations plus claires pour une mise en œuvre efficace, et que des efforts sont nécessaires pour renforcer le soutien au personnel (par exemple, par des formations) et pour renforcer la redevabilité de l'équipe de direction (par exemple, par le biais d'évaluations des performances).

Source: UNHCR (2024).

PRINCIPES HUMANITAIRES ET COHÉRENCE

Le critère de la cohérence correspond bien aux principes humanitaires. La dimension liée aux politiques permet d'explorer la compatibilité et/ou les arbitrages entre les politiques, y compris dans la manière dont les principes humanitaires ont été appliqués.

Il est essentiel de bien comprendre le contexte, en particulier l'économie politique de la crise humanitaire et de la réponse apportée, afin d'apprécier les défis auxquels est confrontée l'action humanitaire fondée sur des principes et les différents arbitrages nécessaires.

L'évaluation par le PAM de sa réponse de niveau 3 dans le nord-est du Nigéria le démontre bien (PAM, 2019).

Exemple de question d'évaluation globale (inspiré de l'évaluation du PAM, 2019) :

Comment les principes humanitaires d'humanité, d'impartialité, de neutralité et d'indépendance ont-ils été appliqués dans la réponse ?

Sous-questions :

Dans quelle mesure les principes humanitaires ont-ils été appliqués dans toutes les phases du cycle du programme ?

Comment les arbitrages entre les principes humanitaires ont-ils été gérés ?

CHAPITRE 10
IMPACT

DÉFINITION

Quels sont les effets transformateurs de vaste portée de l'action humanitaire ?

L'impact examine les effets de l'action humanitaire au niveau des individus et des ménages, jusqu'aux changements macroéconomiques et systémiques au sein des sociétés. Au-delà des effets immédiats, l'impact permet de déterminer les effets non intentionnels, variables et collectifs de l'action humanitaire, positifs ou négatifs, à court, moyen ou long terme.

MESSAGES CLÉS

- L'impact a une signification différente selon les personnes. Il est important de tenir compte de la diversité des points de vue des personnes touchées par la crise et des objectifs des acteurs humanitaires, afin de s'assurer que l'impact reflète ce qui importe vraiment pour les personnes les plus touchées par la crise.
- L'efficacité évalue la réalisation des objectifs et des résultats immédiats de l'action humanitaire ; l'impact évalue ce que cette réalisation des résultats (ou non-réalisation) signifie dans le temps au niveau individuel, des ménages, des communautés et de la société.

DÉFINITION DÉTAILLÉE ET UTILISATION DE CE CRITÈRE

DÉFINITION DÉTAILLÉE

L'impact porte sur les effets transformateurs de vaste portée de l'action humanitaire. Cela inclut les conséquences sociales, économiques et environnementales qui se révèlent

au fil du temps et qui affectent différemment les individus, les communautés et les institutions. Cela correspond à la définition de l'OCDE de l'impact comme étant « les effets transformateurs d'une intervention » ou la mesure dans laquelle celle-ci apporte des « évolutions globales et durables » (OCDE, 2019 : 64).

En substance, les objectifs immédiats de l'action humanitaire sont de sauver des vies, d'atténuer les souffrances et de protéger la dignité des personnes. Il convient d'utiliser le critère de l'impact pour déterminer dans quelle mesure les efforts des acteurs humanitaires réduisent les besoins, les risques et les vulnérabilités des personnes touchées par une crise, ou le contraire. Par exemple, dans le cadre d'une réponse humanitaire en cas de graves inondations, des transferts monétaires et un soutien psychosocial peuvent réduire le stress des personnes affectées, améliorer la sécurité alimentaire, réduire les stratégies d'adaptation négatives et, potentiellement, renforcer la résilience des ménages face à de futures catastrophes. Ce sont des résultats mesurables et importants qui peuvent conduire à un changement durable, en d'autres mots, avoir un impact.

Il faut d'abord tenir compte du contexte, en s'appuyant sur le diagnostic des besoins et des priorités des personnes touchées. Ensuite, il est essentiel de prendre en considération les objectifs généraux de l'action humanitaire. Ce qui constitue l'impact peut émerger de discussions avec les personnes touchées par la crise et d'autres parties prenantes, et/ou de votre analyse du contexte. Les impacts peuvent être :

- ***non intentionnels:*** Accorder une attention particulière aux impacts non intentionnels, qu'ils soient positifs et négatifs. Il est nécessaire de se concentrer en particulier sur les impacts négatifs qui pourraient être significatifs. Cela inclut, sans s'y limiter, les impacts environnementaux (voir la **section 11.3 L'environnement et la crise climatique**) et les effets non intentionnels sur les groupes vulnérables ou marginalisés. Évaluer tout risque d'alimenter les griefs ou les tensions entre les groupes et autres conséquences sur le comportement des communautés.
- ***variables :*** Observer dans quelle mesure les réalisations et les impacts ont été variables selon les personnes, les groupes et les communautés. Donner la priorité aux voix des communautés touchées par la crise dans votre évaluation (voir la **section 11.1 La centralité des personnes touchées par la crise**).
- ***collectifs :*** Considérer l'impact collectif (et parfois cumulatif) de multiples acteurs humanitaires dans un contexte donné (voir aussi le **Chapitre 8 : Interconnexion**). Il est très difficile d'isoler l'impact d'un seul acteur. Par exemple, analyser la synergie entre les différents programmes et politiques humanitaires, et déterminer s'ils contribuent aux objectifs primordiaux d'amélioration du bien-être des personnes touchées par la crise ou de renforcement des institutions locales (voir la **section 11.2 Une action humanitaire menée localement**).

Il faut toutefois noter que les impacts indirects, variables et collectifs, tels que les changements dans les processus socio-économiques et politiques, peuvent prendre de

nombreux mois, voire des années, avant d'être perceptibles. D'autres impacts peuvent être détectés et mesurés dans un délai plus court au niveau individuel, des ménages, et même de la communauté. Déterminer donc la période à évaluer avec précision.

QUAND SÉLECTIONNER L'IMPACT ?

L'impact est essentiel pour apprécier si l'action humanitaire fait une différence significative, en particulier du point de vue des personnes touchées par la crise. L'évaluation de l'impact permet de révéler les effets transformateurs indirects, positifs ou négatifs, en particulier sur les personnes, les groupes et les communautés vulnérables et marginalisés, ou sur l'environnement. Évaluer l'impact pour s'assurer que les acteurs humanitaires adhèrent au principe de « Ne Pas Nuire » en identifiant et en minimisant les préjudices potentiels ou en évitant d'exacerber les vulnérabilités existantes.

ENCADRÉ 6 : ÉVALUATION D'IMPACT

L'impact est un concept qui permet d'évaluer les effets transformateurs de vaste portée de l'action humanitaire. L'évaluation d'impact permet d'attribuer les changements observés (généralement au niveau individuel ou communautaire) à des programmes ou à des projets humanitaires spécifiques, à l'aide d'un raisonnement contrefactuel. Ainsi, elle établit quels effets ont été causés directement par l'action humanitaire.

L'évaluation d'impact et le critère de l'impact peuvent servir des objectifs complémentaires. Ce sont généralement le niveau d'analyse et les méthodes qui diffèrent. Il est important de s'assurer que les attentes des parties prenantes sont réalistes quant à ce qui est techniquement réalisable en ce qui concerne la profondeur d'analyse des résultats et de l'impact. Cela orientera votre approche d'évaluation et les implications en termes de coûts.

COMMENT L'IMPACT S'ARTICULE-T-IL AVEC LES AUTRES CRITÈRES ?

Le critère de l'efficacité permet d'évaluer quels effets immédiats ont été obtenus et pour qui. Le critère de l'impact permet d'explorer les conséquences de ces réalisations, ou de leur non-réalisation. En d'autres termes, l'efficacité nous indique ce qui a été accompli ; alors que l'impact incite à s'interroger sur *la différence que fait réellement l'intervention*.[31]

Par exemple, dans un programme de transferts monétaires, l'efficacité permet d'évaluer comment les populations touchées par la crise ont utilisé l'argent — par exemple, si les familles ont pu se permettre des repas nutritifs. L'impact permet d'examiner si cela a conduit à des changements plus larges, tels qu'une amélioration de la nutrition au sein de la population ciblée, une amélioration du bien-être ou un renforcement des économies locales.

31 Les orientations de l'OCDE (2021) encouragent les évaluateurs à s'interroger sur la différence que fait réellement l'intervention pour analyser l'impact.

Il est important de noter que l'examen de l'impact soulève également des questions sur la durabilité des résultats humanitaires (voir l'**Encadré 3**). Cela incite à évaluer si les changements positifs, tels que l'amélioration du bien-être ou la reprise de l'économie locale, ont été de courte durée ou ont contribué à des bénéfices à plus long terme pour les populations touchées par la crise. Comprendre ces dynamiques peut aider à identifier les modalités d'assistance les plus susceptibles de mener à un changement durable, y compris au-delà de la réponse immédiate à la crise.

CHANGER DE PRISME : POUVOIR ET POSITIONNALITÉ

Il convient de réfléchir à la façon dont votre propre identité, vos hypothèses et les mandats institutionnels façonnent ce que vous considérez comme « ayant un impact ». La représentation de l'impact est-elle principalement façonnée par la volonté de démontrer la réussite d'une organisation, potentiellement au détriment de la reconnaissance de résultats contrastés ou déplaisants ? Cela rejoint le biais qui consiste à adopter des approches fondées sur les déficits lorsqu'il s'agit de rendre compte d'effets plus larges ou transformateurs. Il faut être attentif à ne pas renforcer involontairement des stéréotypes, par exemple en présentant les communautés touchées par la crise principalement comme étant vulnérables, passives ou dépendantes.

IMPLICATIONS MÉTHODOLOGIQUES

Considération clé A

Considérer les limites inhérentes à l'évaluation de l'attribution ou même de la contribution, compte tenu de la nature chaotique, complexe et interconnectée de l'action humanitaire. De multiples acteurs et facteurs externes influencent l'impact.

Implications méthodologiques : commanditaires

Envisager de commander une évaluation multi-agences pour examiner les réalisations et l'impact.

Implications méthodologiques : évaluateurs

Déterminer comment identifier les voies de contribution ou d'attribution. Faire preuve de transparence sur les limites méthodologiques.

Évaluer les points de vue des parties prenantes sur les objectifs principaux de l'action humanitaire et les impacts de portée plus vaste. Sont-ils reflétés dans la théorie du changement/le modèle de programme ? Cela deviendra une feuille de route permettant d'analyser la contribution du programme ou l'attribution des résultats dans une perspective à court, moyen ou long terme.

Considération clé B

Le manque de données (par exemple, de données de référence ou de suivi de qualité) limite souvent l'évaluation de l'impact de l'action humanitaire.

Implications méthodologiques : commanditaires

Préciser les exigences en matière de données pour les évaluations dans la phase de démarrage, en veillant à ce que les données nécessaires soient collectées et disponibles. Envisager d'autres sources de données (par exemple, des données administratives, géospatiales, ou provenant d'enquêtes auprès des ménages avec référencement SIG).

Implications méthodologiques : évaluateurs

Compléter l'analyse des données secondaires grâce à des méthodes sensibles au contexte qui tiennent compte des traumatismes (par exemple, des récits de vie, des témoignages) grâce auxquelles les personnes touchées par une crise peuvent se rappeler leur situation avant la crise et comment celle-ci a changé. Cet aspect est important dans toutes les méthodes d'évaluation, et en particulier lors de l'analyse de l'impact. Les personnes peuvent avoir besoin de se remémorer des événements difficiles afin de mieux appréhender le changement.

Trianguler les données avec d'autres sources afin d'obtenir une représentation complète et tenir compte des biais potentiels (par exemple, l'altération de la mémoire).

Les impacts non intentionnels sur une population touchée peuvent ne pas être évidents pour un évaluateur externe, c'est pourquoi il est essentiel d'interagir avec les populations locales, y compris les populations touchées, pour identifier et comprendre ces impacts.

EXEMPLE D'ÉVALUATION

Évaluation finale de la fourniture de services de soins de santé d'urgence aux réfugiés syriens en Jordanie (2021)

Contexte

Islamic Relief Worldwide a commandé une évaluation de son programme « Healthcare Aid for Syrian Refugees in Jordan » (Aide aux soins de santé pour les réfugiés syriens en Jordanie). Ce programme a permis aux réfugiés syriens et aux Jordaniens vulnérables d'accéder aux soins de santé primaires, secondaires et tertiaires, y compris aux services d'hémodialyse pour les patients souffrant d'insuffisance rénale en phase terminale. Le projet visait également à sensibiliser la communauté aux questions de santé afin de réduire la mortalité et à améliorer les résultats en matière de santé dans l'ensemble.

Comment l'évaluation aborde-t-elle les impacts variables et non intentionnels ?

L'évaluation analyse plusieurs dimensions de l'impact : les impacts à long terme, les impacts sur les sous-groupes (variables) et les impacts non intentionnels.

- À l'aide de données provenant d'enquêtes et de discussions de groupe, elle évalue si le programme a eu des effets durables et transformateurs pour les participants. De nombreux patients ont constaté des améliorations notables de leur état de santé grâce à un accompagnement médical approprié.
- Des tests de significativité statistique de niveau de confiance de 90 % identifient des différences de résultats entre les sous-groupes (par exemple, selon la nationalité, l'âge, le genre).
- L'évaluation montre des impacts non intentionnels, en particulier une sensibilisation accrue au sujet du COVID-19 . Les participants étaient initialement hésitants à propos des vaccins ou sceptiques quant au virus, mais beaucoup se sont sentis rassurés et mieux informés après avoir assisté à des séances de sensibilisation. La confiance dans le personnel médical a fait évoluer les perceptions et contribué à l'augmentation de la couverture vaccinale pendant la pandémie.

Source: Phoenix Center for Economics and Informatics Studies (2022).

PRINCIPES HUMANITAIRES ET IMPACT

Ce critère permet d'évaluer l'impact de vaste portée de l'adoption (ou la non-adoption) d'une approche fondée sur des principes par les acteurs humanitaires. De même qu'il est plus facile d'évaluer l'impact collectif de plusieurs acteurs humanitaires par rapport à des acteurs uniques, il est plus facile d'évaluer l'impact d'une action humanitaire fondée sur des principes dans l'ensemble d'une réponse, par exemple dans le cadre d'une évaluation humanitaire inter-agences. Cependant, il est difficile de rassembler suffisamment d'éléments de preuves pour identifier de manière concluante l'impact de vaste portée de l'action humanitaire fondée sur des principes, ou des arbitrages effectués. Une recherche approfondie peut être plus appropriée dans certains contextes.

Il conviendra a minima d'examiner si les principes humanitaires ont été intégrés dans la théorie du changement et de quelle manière. Comment l'action humanitaire fondée sur des principes était-elle supposée avoir un impact ? Ou cela a-t-il été omis ?

Exemple de question d'évaluation pour une évaluation humanitaire conjointe inter-agences :

Dans quelle mesure y a-t-il eu un effort collectif pour suivre les principes humanitaires, et quel a été l'impact global ?

CHAPITRE 11
THÈMES PRIORITAIRES

Ce chapitre présente trois thèmes prioritaires et comment les inclure de manière réfléchie dans l'évaluation de l'action humanitaire. Les thèmes prioritaires offrent des perspectives supplémentaires pour l'évaluation de l'action humanitaire, et ils complètent les critères (voir les **chapitres 1** et **2** pour la justification et la définition des thèmes prioritaires).

11.1 LA CENTRALITÉ DES PERSONNES TOUCHÉES PAR LA CRISE DANS L'ACTION HUMANITAIRE

MESSAGES CLÉS

- Les acteurs humanitaires se sont engagés à placer les personnes touchées par la crise au centre de l'action humanitaire, mais des déséquilibres de pouvoir profondément enracinés entravent la façon dont les acteurs appliquent cet engagement. Par conséquent, l'action humanitaire ne parvient souvent pas à s'aligner sur les besoins et les priorités de ceux qu'elle vise à aider.
- Porter une attention particulière à la qualité de l'engagement, notamment à la sensibilité culturelle, aux dynamiques de pouvoir et à la confiance entre les acteurs humanitaires et les communautés. Déterminer si les points de vue des personnes touchées par la crise ont été écoutés et pris en compte.
- Placer les personnes affectées au centre de l'évaluation. Examiner attentivement qui doit être impliqué et dans quel but, comment ils participeront à chaque étape du processus d'évaluation et quels bénéfices ils en retireront.

POURQUOI EST-CE IMPORTANT ?

Les acteurs humanitaires se sont engagés depuis longtemps à placer les personnes touchées par la crise au centre de l'action humanitaire, comme le soulignent différentes

normes et cadres.[32] Les acteurs humanitaires doivent recueillir et valoriser les divers savoirs et diverses expériences des personnes touchées par la crise. Cela nécessite une écoute attentive afin de comprendre ce qui importe le plus aux personnes touchées et il est essentiel de veiller à ce que les décisions soient fondées sur leurs besoins et leurs points de vue. Il est particulièrement important que l'action humanitaire reconnaisse la capacité d'action des personnes touchées et que les acteurs humanitaires comprennent, respectent et s'appuient sur ce que les personnes accomplissent déjà de positif dans un contexte de crise.

De nombreuses organisations humanitaires et évaluateurs continuent de se heurter à des difficultés pour s'assurer que leurs actions soient guidées par les priorités des personnes touchées par la crise. Cette situation reflète des déséquilibres de pouvoir fondamentaux et profondément enracinés au sein du système humanitaire (ALNAP, 2022 ; Doherty, 2023). L'opportunité d'un véritable engagement communautaire n'est pas saisie. Le manque de redevabilité envers les personnes touchées persiste, et les programmes humanitaires, les politiques et les mesures de réussite ne correspondent pas pleinement aux besoins et aux priorités de ceux qu'ils visent à aider.

UTILISATION RÉFLÉCHIE DE CE THÈME PRIORITAIRE DANS L'ÉVALUATION

PRINCIPAUX AXES D'ENQUÊTE

Il conviendra de suivre les principaux axes d'enquête afin d'évaluer dans quelle mesure l'action humanitaire est guidée par les priorités des personnes touchées par la crise.

- **Capacité d'action et prise de décision :** Évaluer dans quelle mesure les personnes touchées par la crise ont pu influencer les décisions prises par les acteurs humanitaires tout au long de la réponse. Chercher des exemples concrets de la façon dont les acteurs humanitaires ont été guidés par les préférences et les priorités des personnes touchées ou y ont répondu en temps opportun.
- **Qualité de l'engagement et de la communication :** Évaluer la nature de la relation entre les acteurs humanitaires et les personnes touchées, et en particulier les différentes façons dont les acteurs humanitaires ont cherché à écouter et à répondre à leurs préoccupations. Cela comprend les efforts déployés pour s'engager auprès de divers groupes, tels que les jeunes, les personnes âgées, les femmes, les enfants, les personnes en situation de handicap et les groupes ethniques. Évaluer la sensibilité culturelle, les dynamiques de pouvoir et la confiance entre les acteurs humanitaires et les communautés, ainsi que le respect par les acteurs humanitaires du principe de « Ne Pas Nuire ».

32 Ces engagements ont été exprimés à travers divers termes, notamment la redevabilité envers les populations touchées et la révolution de la participation, entre autres.

- **Résultats et ressources :** Évaluer dans quelle mesure la réussite de l'action humanitaire est jugée en fonction de son efficacité à impliquer les personnes touchées dans la prise de décision et à répondre à leurs préoccupations et à leurs retours d'information. Chercher des éléments de preuve montrant que les personnes touchées ainsi que les acteurs humanitaires ont défini ensemble les indicateurs d'efficacité. L'engagement communautaire a-t-il été inclus comme indicateur à mesurer à part entière ou a-t-il été priorisé par la direction ? Des ressources suffisantes (financement, personnel et temps) ont-elles été allouées pour faciliter une participation significative des populations touchées dans les processus décisionnels ?
- **Coordination et collaboration :** Examiner les systèmes et les partenariats entre les acteurs humanitaires mis en place pour mieux répondre aux besoins des personnes touchées et réduire la charge de la collecte de données. Évaluer la mesure dans laquelle les acteurs humanitaires ont partagé des données, coordonné leurs efforts de communication et ont interagi avec les communautés. Les évaluations ont-elles été harmonisées afin de minimiser les perturbations et fournir une assistance plus cohérente et accessible aux populations touchées ?

*Source: Cela s'appuie sur plusieurs cadres et lignes directrices, tels que le CHS (2024). Voir aussi l'***Annexe 3**.

ENCADRÉ 7 : LA CENTRALITÉ DES PERSONNES TOUCHÉES PAR LA CRISE DANS LE PROCESSUS D'EAH

L'implication des personnes touchées en tant que partenaires à part entière dans le processus d'EAH est un principe et une norme bien établis. De nombreuses ressources, y compris les normes et recommandations en matière d'évaluation, soulignent l'impératif éthique et pratique d'un engagement significatif auprès des communautés (voir ALNAP, 2016 ; UNEG, 2016b ; De Mel et al, 2023). Cet engagement peut aller de la co-conception à l'analyse, ainsi que la garantie que les communautés affectées bénéficient des réalisations de l'évaluation.

L'élément central de cette approche est une réflexion rigoureuse sur le choix des personnes à impliquer, dans quel but, les modalités de leur participation à chaque étape et les bénéfices qu'elles en retireront. Pourtant, la mise en pratique de cette approche, en particulier lorsque les ressources sont limitées, reste difficile. Voir **Lectures complémentaires** pour des ressources supplémentaires sur ce thème.

IMPLICATIONS MÉTHODOLOGIQUES

Considération clé A

Les obstacles logistiques et socioculturels dans les contextes humanitaires peuvent rendre difficile la prise en compte dans les évaluations des voix de tous les segments de la population touchée par la crise, y compris les personnes, les groupes ou les communautés marginalisés et vulnérables.

Implications méthodologiques : commanditaires

Définir des attentes claires dans les TdR pour un engagement inclusif et allouer suffisamment de temps et de ressources dans le plan d'évaluation afin d'atteindre les divers groupes.

Aider les évaluateurs à surmonter les barrières socioculturelles et prévoir une certaine souplesse pour les méthodes d'adaptatives.

Implications méthodologiques : évaluateurs

Identifier et mettre en œuvre des méthodes de collecte de données inclusives adaptées aux différents groupes. Tenir compte des dynamiques de pouvoir entre les membres de la communauté (si par exemple, seules les voix les plus puissantes sont entendues lors des réunions, l'organisation d'entretiens individuels dans un cadre privé avec un enquêteur soigneusement sélectionné pourrait favoriser l'ouverture et la franchise).

Faciliter la participation en collaborant avec des acteurs locaux issus de divers segments de la population touchée et qui ont établi un climat de confiance au sein de la communauté. Définir les critères et le processus de sélection de ces représentants locaux afin de garantir la transparence et l'inclusivité. Rendre compte des obstacles rencontrés et de la manière dont ils ont été surmontés.

Considération clé B

Les rapports de force entre les évaluateurs, les agences humanitaires et les personnes touchées par la crise peuvent influer sur l'ouverture et la franchise des retours d'information.

Implications méthodologiques : commanditaires

Veiller à ce que les TdR mettent l'accent sur les considérations éthiques et incluent des protocoles visant à protéger les droits et la dignité des participants.

Implications méthodologiques : évaluateurs

Instaurer un environnement sûr pour que les personnes touchées par la crise puissent partager ouvertement leurs points de vue. Indiquer clairement qui a accès aux données, comment les résultats et/ou les recommandations seront validés ou partagés avec les personnes concernées (si possible), et comment les informations sensibles seront protégées.

Considération clé C

La diffusion des résultats de l'évaluation, et, idéalement, des réponses de la direction, auprès des communautés touchées par la crise, est un élément clé de la redevabilité et des mécanismes de retour d'information dans le cadre de l'EAH. Cette composante doit être prévue à la fois dans le budget et dans les TdR.

Implications méthodologiques : commanditaires

Inscrire la diffusion des résultats de l'évaluation auprès des communautés touchées comme une exigence obligatoire dans les TdR, qui doit être budgétée. Suivre et soutenir la mise en œuvre de ces activités afin de garantir que les communautés touchées reçoivent et comprennent les résultats de l'évaluation.

Planifier des stratégies de diffusion dès la phase de démarrage et veiller à ce que les communautés aient la possibilité de s'exprimer sur comment garantir que le processus d'évaluation et les résultats soient accessibles et culturellement adaptés.

Élaborer des stratégies de communication adaptées pour partager les conclusions, par exemple des résumés visuels, des réunions communautaires ou des émissions de radio locales.

Implications méthodologiques : évaluateurs

Faire pression sur le commanditaire de l'évaluation pour qu'il inclue cette composante dans le processus d'EAH ; discuter des avantages et des arbitrages à faire si ce n'est pas le cas.

EXEMPLE D'ÉVALUATION

Évaluation de la stratégie de pays Mauritanie 2020–2022 du HCR (octobre 2023)

Contexte

Bien que de portée nationale, l'évaluation de la stratégie de pays du HCR se concentre sur les principales zones d'intervention en Mauritanie, à savoir Nouakchott, Nouadhibou et le camp de Mbera et ses alentours dans la municipalité de Bassikounou. L'évaluation porte sur la pertinence stratégique, la cohérence et l'efficacité, en examinant comment et pour qui les interventions ont contribué à des améliorations. Elle détermine si les structures et les capacités du HCR sont adaptées, et tire des enseignements afin de formuler des recommandations d'améliorations.

Comment l'évaluation aborde-t-elle la centralité des personnes touchées par la crise ?

L'évaluation a piloté une version adaptée de l'outil « spectre de la participation publique » de l'Association internationale pour la participation publique. Cet outil facilite la

transition de méthodes de consultation traditionnelles vers une participation et une collaboration plus significatives avec les populations touchées, et notamment les réfugiés.

L'équipe d'évaluation a d'emblée dressé la liste des organisations dirigées par des réfugiés (ODR) et des structures de gouvernance du camp de Mbera, et a intégré des évaluateurs locaux dans l'équipe. Au cours de la phase de démarrage, le coordinateur du camp de réfugiés a été interrogé afin d'assurer une participation précoce dès la conception de l'évaluation. Au cours de la phase de collecte des données, les ODR et d'autres représentants des réfugiés ont été consultés directement. La phase d'analyse a été particulièrement participative ; les représentants des ODR dans le camp de Mbera ont validé les conclusions et élaboré ensemble des recommandations dans le cadre d'un atelier. Les réfugiés ont également participé à la phase d'élaboration du rapport en tant que co-destinataires des recommandations finales sur la gouvernance du camp, les abris et la prestation de services dans le camp. De jeunes réfugiés ont contribué à la réalisation d'une vidéo résumant les messages clés de l'évaluation.

Malgré ces avancées, le processus d'évaluation s'est heurté à des limites. La participation des réfugiés urbains était moins structurée et ils étaient moins impliqués, en partie en raison de contraintes budgétaires. De même, la participation des communautés d'accueil était faible. Les efforts visant à inclure un représentant des réfugiés dans le groupe de référencement de l'évaluation ont fait face à des obstacles liés aux attentes culturelles, aux déséquilibres de pouvoir et aux contraintes de ressources. La faible implication observée dans le processus de gestion de la réponse après la publication du rapport met en évidence le défi permanent d'assurer jusqu'au bout la redevabilité envers les personnes touchées par la crise.

- L'évaluation utilise un outil de participation structuré permettant un processus d'évaluation plus prévisible et inclusif. La qualité de la participation et de la redevabilité envers les populations touchées ont ainsi été améliorées.
- Les approches plus participatives nécessitent plus de temps et de ressources, mais elles contribuent à rééquilibrer les dynamiques de pouvoir. Elles positionnent les personnes touchées non seulement en tant que sources de données, mais aussi en tant que partenaires dans l'élaboration des décisions humanitaires qui affectent leur vie.

Source: UNHCR (2023c).

11.2 UNE ACTION HUMANITAIRE MENÉE LOCALEMENT

MESSAGES CLÉS

- L'évaluation est importante afin d'examiner le leadership (ou l'absence de leadership) des acteurs locaux dans l'action humanitaire. Analyser les barrières structurelles et opérationnelles qui limitent l'influence des acteurs locaux et recommander des moyens de les surmonter. Impliquer activement les acteurs locaux dans le processus d'EAH afin de comprendre l'action humanitaire dans son ensemble.
- Les acteurs locaux ne constituent pas un groupe homogène ; ils opèrent avec des priorités et des relations différentes au sein de leurs communautés. Considérer comment ces différences influencent leur capacité à piloter les efforts humanitaires, leurs relations avec la population touchée par la crise et si certains groupes sont confrontés à des barrières à la participation ou à l'accès aux ressources.

POURQUOI EST-CE IMPORTANT ?

Une action humanitaire menée localement garantit que la réponse à la crise est façonnée par ceux qui connaissent au mieux la population touchée, représentant ainsi plus fidèlement ses besoins, et que l'action tire parti du leadership et des capacités locales . Elle renforce les structures communautaires existantes plutôt que de les contourner. Pour les acteurs locaux et internationaux, cela implique d'aligner les efforts sur les systèmes locaux et de les renforcer. Il s'agit ainsi de travailler avec les structures communautaires sur les questions de protection, d'établir des partenariats avec les centres de santé locaux pour un accès aux soins médicaux et de soutenir les organisations dirigées par des personnes en situation de handicap pour garantir des moyens de subsistance inclusifs et accessibles aux personnes auxquelles elles viennent en aide.

Il est essentiel de reconnaitre la diversité des rôles des acteurs locaux. Nombre d'entre eux sont profondément ancrés dans leurs communautés et bien placés pour répondre aux besoins locaux, mais leurs approches et leurs priorités peuvent varier. Dans les crises liées à un conflit, il est particulièrement important de comprendre comment leur positionnalité peut influencer qui reçoit l'aide humanitaire et qui en est exclu. Dans certains cas, les acteurs locaux peuvent exclure certains groupes en fonction de facteurs tels que l'appartenance ethnique et/ou ils peuvent avoir des motivations autres qu'humanitaires. Il est également essentiel de comprendre comment les personnes touchées perçoivent les différents acteurs. Il convient d'intégrer ces perspectives dans votre évaluation (voir les **Implications méthodologiques**) afin de mieux cerner l'action humanitaire menée localement et son impact sur les communautés.

ENCADRÉ 8 : CONSIDÉRATIONS IMPORTANTES DANS LA DÉFINITION DU TERME « ACTEUR LOCAL »

Le terme « acteur local » néglige souvent la diversité des organisations et des individus qui contribuent activement à l'action humanitaire et au développement dans le pays dont ils sont originaires (on notera que de nombreux acteurs locaux ne font pas la différence entre l'humanitaire et le développement comme le font les acteurs internationaux).

Dans ce guide, nous entendons par « acteur local » les institutions originaires, basées et opérant dans le contexte local de référence, constituées de citoyens soumis aux lois locales et dont le travail est centré sur les communautés locales. Ils comprennent ceux qui travaillent au niveau national, régional et local, les institutions gouvernementales, les autorités locales, le secteur privé, les organisations de la société civile ainsi que les groupes communautaires formels et informels.

UTILISATION RÉFLÉCHIE DE CE THÈME PRIORITAIRE DANS L'ÉVALUATION

PRINCIPAUX AXES D'ENQUÊTE

Il est recommandé de suivre les principaux axes d'enquête afin d'évaluer l'action humanitaire menée localement. Analyser quels axes d'enquête sont les plus appropriés en fonction de la nature de l'action humanitaire, des principaux problèmes et défis qui se posent, ainsi que de la portée et de l'ampleur de votre évaluation.

- **Appropriation, leadership et influence :** Examiner dans quelle mesure l'action humanitaire est prise en charge et influencée au niveau local à tous les stades de la réponse humanitaire. Lorsqu'un soutien international a été apporté, évaluer si les acteurs humanitaires internationaux ont soutenu le leadership local. Analyser les disparités entre les valeurs, les priorités et les dynamiques de pouvoir des acteurs locaux, et la façon dont celles-ci influencent leur leadership et leurs relations avec les communautés touchées (par exemple, leur rôle dans l'inclusion ou l'exclusion de certains groupes dans l'accès à l'aide).
- **Partage des connaissances et des capacités :** Évaluer la manière dont les acteurs humanitaires favorisent le partage des connaissances et des capacités entre eux, qu'ils soient internationaux ou locaux. Déterminer si le partage des connaissances est réciproque ou unidirectionnel, dans quelle mesure l'appui au renforcement des capacités est axé sur la demande et dans quelle mesure il s'aligne sur les priorités locales.

- **Financement :** Enquêter sur la quantité et la qualité du financement humanitaire destiné aux acteurs locaux et nationaux provenant de différentes sources – internationales et nationales. Analyser la flexibilité, l'adéquation et la durée du financement, et déterminer s'il couvre les frais généraux et les risques encourus par les acteurs locaux.
- **Partenariats :** Évaluer la qualité des partenariats entre les acteurs locaux (par exemple, les organisations locales établissent souvent des partenariats avec d'autres acteurs locaux telles que les organisations communautaires), et entre les acteurs internationaux et locaux. Évaluer la manière dont ces partenariats ont été établis, négociés et maintenus, et la mesure dans laquelle ils favorisent une collaboration équitable, le partage des risques et le respect mutuel.
- **Visibilité et reconnaissance :** Examiner comment l'action humanitaire contribue à accroître la visibilité et la reconnaissance du travail des acteurs locaux dans le cadre de la réponse. Évaluer si les acteurs locaux sont reconnus publiquement d'une manière qui leur semble appropriée et qui ne leur fait pas de tort, et comment leur rôle est représenté dans les rapports, les médias et les discussions sur les politiques.
- **Coordination et complémentarité :** Évaluer dans quelle mesure les mécanismes de coordination humanitaire favorisent et renforcent le leadership local, notamment les organisations et les groupes représentant les personnes marginalisées et vulnérables. Analyser si l'action humanitaire s'appuie sur les mécanismes de coordination existants entre les acteurs locaux.

IMPLICATIONS MÉTHODOLOGIQUES

Considération clé A

Une définition claire du terme « local » garantit la cohérence entre les parties prenantes. Cela permet également de reconnaitre la diversité des acteurs locaux et ainsi d'éviter les simplifications excessives.

Implications méthodologiques : commanditaires

Veiller à ce que les acteurs locaux participent à la définition de l'action humanitaire menée localement et de la manière dont elle est évaluée.

Allouer des ressources financières et logistiques suffisantes pour permettre une participation significative des acteurs locaux à chaque étape de l'évaluation, de la conception à l'interprétation des constatations.

Implications méthodologiques : évaluateurs

Travailler avec les commanditaires et les parties prenantes locales pour affiner la définition du terme « local » dans la pratique. Adapter la définition à différents contextes au sein d'une seule évaluation afin de tenir compte des différentes formes de leadership local.

Résister à l'homogénéisation des acteurs locaux et mettre en avant la diversité de leurs rôles, de leurs capacités et de leurs relations avec les acteurs nationaux, régionaux et internationaux.

Considération clé B

L'évaluation du leadership local requiert une attention particulière afin de déterminer si les acteurs locaux ont eu accès à des ressources suffisantes et si le partenariat a permis une collaboration équitable. Les changements dans les dynamiques d'influence et de pouvoir se manifestent de manière subtile et ne peuvent pas nécessairement être abordés ouvertement.

Implications méthodologiques : commanditaires

Veiller à ce que le processus d'évaluation soit conçu de manière à créer des espaces sûrs et confidentiels permettant aux acteurs locaux de partager leurs expériences et leurs points de vue sur le leadership, la collaboration et la distribution des ressources, sans crainte de répercussions ou de jugement.

Implications méthodologiques : évaluateurs

Observer les signes implicites de changements dans les rapports de pouvoir, même lorsqu'ils ne sont pas reconnus formellement ou abordés ouvertement : Qui fixe l'ordre du jour des réunions ? Qui a accès aux informations importantes ? Y a-t-il eu des changements dans le pouvoir de décision ou une reconnaissance accrue des contributions des acteurs locaux dans les processus clés ?

EXEMPLE D'ÉVALUATION

Évaluation du programme d'intervention d'urgence à la suite de l'éruption du volcan Hunga Tonga — Hunga Ha'apai (décembre 2023)

Contexte

Le programme d'intervention d'urgence à la suite de l'éruption du volcan Hunga Tonga-Hunga Ha'apai a été mis en œuvre dans le cadre d'un partenariat entre CARE Australia, Mainstreaming of Rural Development Innovation Tonga Trust (MORDI TT) et le Talitha Project aux Tonga. Cette évaluation de fin de programme porte sur l'efficacité de la réponse et les points forts de son modèle de partenariat, ainsi que sur les principales leçons à tirer pour améliorer les futures interventions humanitaires, à la suite de l'éruption du volcan et le tsunami de janvier 2022.

Comment l'évaluation aborde-t-elle l'action humanitaire menée localement ?

L'évaluation porte sur la manière dont les partenaires locaux ont été impliqués tout au long du cycle de gestion du projet, démontrant ainsi les bonnes pratiques permettant de promouvoir une collaboration efficace, une pertinence contextuelle et des investissements durables. L'évaluation examine spécifiquement le partenariat entre CARE Australia, MORDI TT et le Talitha Project, et la façon dont le modèle de partenariat a soutenu l'action humanitaire menée localement. Elle fournit des éléments de preuve et des recommandations sur la manière de renforcer les caractéristiques du modèle de partenariat et l'utilisation des ressources (principalement un financement flexible) afin d'obtenir une programmation de qualité et à fort impact.

L'évaluation s'appuie également sur un cadre local clé des Tonga (le cadre de recherche *Kakala*), ainsi que sur d'autres cadres existants permettant d'évaluer le leadership local. Elle a recours à des entretiens avec de multiples parties prenantes et une revue documentaire afin d'étayer les conclusions et les recommandations. Les entretiens se sont révélés bénéfiques pour les communautés en leur donnant l'occasion de revenir sur la catastrophe. L'utilisation du *Talanoa*[i] a permis de respecter les valeurs culturelles locales et de créer un environnement rassurant propice à la discussion, ce qui est crucial après une catastrophe.

- L'accent mis sur l'action et les partenariats menés au niveau local témoigne du rôle essentiel des organisations locales. Celles-ci ont coordonné et travaillé avec les processus et systèmes nationaux existants aux Tonga, et ont continué à s'engager auprès des communautés après la catastrophe pour soutenir le relèvement.
- Il est essentiel de faire reposer l'évaluation sur l'expertise, les cadres et les valeurs propres à la région concernée. L'évaluation est pertinente sur le plan contextuel et s'aligne culturellement vis-à-vis des personnes touchées par la catastrophe. Cette approche a favorisé la création d'un cadre de soutien propice au dialogue, à l'échange d'expériences, facilitant ainsi la guérison des traumatismes et le rétablissement après une catastrophe.

Source: Low et al (2023).

[i] *Talanoa* est « une rencontre personnelle où les gens racontent leurs problèmes, leurs réalités et leurs aspirations ». Cette approche « permet de disposer de plus d'informations mo'oni (pures, réelles, authentiques) pour la recherche sur le Pacifique en comparaison aux autres méthodes de recherche ». Voir Vaioleti (2006).

11.3 L'ENVIRONNEMENT ET LA CRISE CLIMATIQUE

MESSAGES CLÉS

- L'EAH peut permettre de mesurer les conséquences de la crise climatique sur le système humanitaire et démontrer comment l'action humanitaire peut contribuer à cette crise ou l'atténuer.
- Lors de l'évaluation de la prise en compte de l'environnement et la climatique par l'action humanitaire, il convient d'étudier comment les connaissances, les pratiques et les solutions locales et/ou autochtones ont été prises en compte.

POURQUOI EST-CE IMPORTANT ?

La dégradation de l'environnement causée par l'activité humaine est à l'origine de crises interdépendantes, notamment le dérèglement climatique, la perte de biodiversité et la propagation de maladies infectieuses (Chaplowe et Uitto, 2022 ; Hauer et Wahlström, 2023). Les sécheresses et les inondations provoquées par la crise climatique peuvent accroître considérablement les besoins humanitaires en accentuant les déplacements de populations, l'instabilité et la violence.

Conformément au principe de « Ne Pas Nuire », il apparaît de plus en plus important de prendre en compte les facteurs environnementaux dans l'action humanitaire et les efforts visant à minimiser les impacts négatifs sur l'environnement. L'EAH peut fournir des éléments de preuve sur les conséquences de la crise climatique sur le système humanitaire et contribuer à l'élaboration de mesures d'atténuation. L'EAH peut également amener le système humanitaire à rendre des comptes si/quand les actions contribuent à la crise climatique.

Il est important d'envisager d'inclure l'environnement et la crise climatique dans les évaluations, même si ces aspects ne sont pas abordés explicitement dans l'action humanitaire.

UTILISATION RÉFLÉCHIE DE CE THÈME PRIORITAIRE DANS L'ÉVALUATION

PRINCIPAUX AXES D'ENQUÊTE

Il convient de suivre les principaux axes d'enquête à différents niveaux. Dans la mesure où des progrès restent à faire en matière d'intégration de l'environnement et la crise climatique dans l'action humanitaire, une première étape consiste à évaluer si des mesures d'atténuation des effets sur l'environnement ont été planifiées et mises en œuvre.

- **Niveau organisationnel :** Explorer s'il existe une politique ou une stratégie à l'échelle de l'organisation en matière d'environnement et de crise climatique, s'il existe un système de gestion de l'environnement et un plan d'action associé, et dans quelle mesure ceux-ci sont appliqués (Hauer et Wahlström, 2023).
- **Niveau de la réponse humanitaire :** Selon le contexte, explorer la gestion de l'utilisation de l'eau, la gestion des déchets, la réduction des émissions de CO2, les choix de solutions énergétiques et/ou si la réponse humanitaire a pris des mesures pour protéger les habitats et leurs habitants. Évaluer si la réponse humanitaire a minimisé les dommages environnementaux dans les zones touchées par la crise, en termes de déforestation, de perte de biodiversité et de dégradation des ressources naturelles (Haruhiru et al, 2023). Les décisions de gestion opérationnelle quotidienne ont-elles protégé l'environnement ? Par exemple, au sujet de la chaîne d'approvisionnement, la gestion de la flotte de véhicules, les voyages et les technologies de l'information et de communication. L'environnement et la crise climatique est un sujet particulièrement important dans les programmes WASH, d'abris, de sécurité alimentaire et de moyens de subsistance, ainsi que dans la logistique et les ressources humaines. Il est important de se rappeler que les effets sur l'environnement et les mesures prises pour les atténuer sont souvent spécifiques au contexte.
- **Connaissances et pratiques locales et/ou autochtones :** Évaluer si la conception et la mise en œuvre de la réponse humanitaire ont pris en compte les connaissances et pratiques locales et/ou autochtones. L'action humanitaire s'est-elle adaptée au contexte local et a-t-elle valorisé et intégré les solutions locales et autochtones ? Les acteurs locaux ont une connaissance approfondie de leur environnement et peuvent fournir une assistance plus durable sur le plan environnemental (Haruhiru et al, 2023).

IMPLICATIONS MÉTHODOLOGIQUES

Considération clé A

Certains aspects de la crise environnementale et climatique peuvent être difficiles à analyser, en particulier dans des contextes qui évoluent rapidement.

Implications méthodologiques : commanditaires

Veiller à ce que l'équipe d'évaluation dispose de l'expertise nécessaire. Inclure dans l'équipe, ou en tant que conseillers, des personnes maîtrisant les questions et les pratiques locales liées à l'environnement et à la crise climatique.

Implications méthodologiques : évaluateurs

Tirer parti de la phase de démarrage pour explorer d'autres sources d'information à l'intérieur et à l'extérieur du système humanitaire, y compris les experts locaux en environnement qui pourraient agir comme informateurs clés.

Considération clé B

L'accès à des données pertinentes est crucial, par exemple, sur les émissions de gaz à effet de serre des acteurs humanitaires et sur des questions telles que la déforestation et la perte de biodiversité. Cependant, ces données peuvent ne pas être facilement disponibles ou être obsolètes, car ce thème n'est pas encore prioritaire pour les acteurs humanitaires. La complexité et la volatilité de l'environnement opérationnel ajoutent au manque de données.

Implications méthodologiques : commanditaires

Tenir compte du manque potentiel de données lors de la planification de l'évaluation. Faciliter l'accès aux informations pertinentes provenant de différentes sources.

Implications méthodologiques : évaluateurs

Mettre à profit la phase de démarrage pour explorer la disponibilité des données, y compris les données secondaires provenant d'acteurs du développement, du monde universitaire ou d'agences gouvernementales. Tenir compte du fait que l'analyse environnementale peut se présenter sous différentes formes.

EXEMPLE D'ÉVALUATION

Évaluation de l'intervention d'urgence conduite au Myanmar par le PAM (2018–2022) (octobre 2023)

Contexte

Cette évaluation évalue l'intervention d'urgence conduite au Myanmar par le PAM de septembre 2017 à décembre 2022. Elle évalue si l'organisation a respecté ses exigences en matière de redevabilité et identifie des enseignements utiles en vue de l'élaboration d'un nouveau plan stratégique de pays provisoire pour le Myanmar et de l'amélioration, sur le plan pratique, des interventions d'urgence menées par le PAM à l'échelle mondiale.

Comment l'évaluation aborde-t-elle la crise environnementale et climatique ?

L'évaluation aborde la durabilité environnementale sous le critère de l'interconnexion (désigné sous le terme de « Dimension synergique »).

Les TdR comprennent une question spécifique sur la durabilité environnementale. La matrice d'évaluation décompose cela en : 1) l'utilisation de matrices de risque et de mesures d'atténuation ; 2) la connaissance et l'application par le personnel des normes sociales et environnementales ; 3) la mesure dans laquelle des enquêtes/diagnostics sont entrepris ; et 4) la mesure dans laquelle le personnel applique une approche tenant compte des risques environnementaux et sociaux.

L'évaluation s'intéresse à l'utilisation de différents outils liés à l'environnement par le bureau de pays, les sous-bureaux et les partenaires. Elle constate une évolution de ces outils allant de l'utilisation d'inventaires élémentaires à la mise en place de normes environnementales et sociales actualisées, en s'appuyant sur de nouveaux outils d'analyse. L'évaluation examine également les mesures d'atténuation dans le cadre de projets spécifiques, tels que l'aménagement de terrains en terrasses pour réduire les pratiques de culture sur brûlis dans les régions vallonnées et la distribution de foyers de cuisson économes en combustible . L'évaluation inclut une recommandation liée à l'environnement.

- En rattachant les constatations au niveau du bureau de pays et des sous-bureaux aux normes organisationnelles du PAM en matière d'environnement, on obtient un point de référence approprié permettant de porter un jugement évaluatif.
- L'inclusion d'une recommandation relative à l'environnement permet de s'assurer que ces questions sont suivies par la direction.

Source: PAM (2023b).

BIBLIOGRAPHIE

RÉFÉRENCES

ACF (Action contre la Faim) (2013) *Humanitarian principles in conflict – ensuring humanitarian principles are respected in armed conflicts and other situations of violence: ACF's experience and positio*n. Paris: ACF (**https://alnap.org/help-library/resources/humanitarian-principles-in-conflict-ensuring-humanitarian-principles-are-respected-in/**).

ALNAP (Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action) (2006) *Evaluating humanitarian action using the OECD DAC criteria. ALNAP Guide.* London: ALNAP/ODI (**https://alnap.org/help-library/resources/evaluating-humanitarian-action-using-the-oecd-dac-criteria/**).

ALNAP (2016) *Evaluation of humanitarian action guide. ALNAP Guide. London: ALNAP/ODI* (**https://alnap.org/help-library/resources/evaluation-of-humanitarian-action-eha-guide/**).

ALNAP (2018) *Evaluation of protection in humanitarian action. ALNAP Guide.* London: ALNAP/ODI (**https://library.alnap.org/alnap-guide-evaluation-of-protection-in-humanitarian-action**).

ALNAP (2022) *The State of the Humanitarian System.* ALNAP Study. London: ALNAP/ODI (**https://sohs.alnap.org/2022-the-state-of-the-humanitarian-system-sohs-%E2%80%93-full-report**).

ALNAP (2023) *Review of the OECD DAC criteria for evaluating humanitarian action: a mapping of literature, guidance and practice.* London: ALNAP/ODI (**https://alnap.org/help-library/resources/review-of-the-oecd-dac-criteria-for-evaluating-humanitarian-action-a-mapping-of/**).

Barbelet, V and Wake, C (2020) *Inclusion and exclusion in humanitarian action: the state of play. HPG Working Paper, November.* London: ODI (**https://alnap.org/help-library/resources/inclusion-and-exclusion-in-humanitarian-action-the-state-of-play/**).

Borton, J, Brusset, E and Hallam, A (1996) *The international response to conflict and genocide: lessons from the Rwanda experience – humanitarian aid and effects (JEEAR).* London: ODI (**https://alnap.org/help-library/resources/the-international-response-to-conflict-and-genocide-lessons-from-the-rwanda-1/**).

Buchanan-Smith M (2024) *The meeting of humanitarian and civic space in Sudan: lessons for localization. HPN Network Paper.* London: HPN (**https://alnap.org/help-library/resources/humanit-and-civic-space-sudan/**).

Buchanan-Smith, M and Morrison-Métois, S (2021) *From real-time evaluation to real-time learning: exploring new approaches from the COVID-19 response. ALNAP paper.* London: ALNAP/ODI (**https://alnap.org/help-library/resources/from-real-time-evaluation-to-real-time-learning/**).

Buchanan-Smith, M and Wiles, P (2022) *From Kosovo to Ukraine: lessons from the humanitarian response to conflict and displacement in Europe.* London: ALNAP/ODI (**https://library.alnap.org/from-kosovo-to-ukraine-lessons-from-the-humanitarian-response-to-conflict-and-displacement-in-europe**).

Buchanan-Smith, M, Gaere, E, Okwii, M, et al (2023) *Country strategy evaluation for UNHCR South Sudan 2018–2022.* Geneva: UNHCR (**https://alnap.org/help-library/resources/country-strategy-eval-unhcr-south-sudan/**).

CDA (n.d.) 'Do no harm: a brief introduction from CDA'. Cambridge, MA: CDA (**https://alnap.org/help-library/resources/do-no-harm-brief-intro/**).

Center for Theory of Change (n.d.) 'What is theory of change?'. Webpage. New York: Center for Theory of Change (**https://www.theoryofchange.org/what-is-theory-of-change/**).

Chaplowe, S and Uitto, J (2022) 'EvalSDGs INSIGHT #14: Mainstreaming environmental sustainability in evaluation'. Better Evaluation, Global Evaluation Initiative (**https://alnap.org/help-library/resources/mainstreaming-environment-in-evaluation/**).

CHS (2024) *Core humanitarian standard on quality and accountability. Second edition.* CHS (**https://alnap.org/help-library/resources/core-humanitarian-standard-on-quality-and-accountability-2024/**).

Darcy, J and Dillon, N (2020) *Missing the point? Reflections on current practice in evaluating humanitarian action.* London: ALNAP/ODI (**https://alnap.org/help-library/resources/missing-the-point-reflections-on-current-practice-in-evaluating-humanitarian-action/**).

Davies, G and Spencer, A (2022) 'Complementary approaches between international and local protection advocacy: don't speak for me, I'll speak for myself'. HPG Briefing Note. March (**https://alnap.org/help-library/resources/complementary-approaches-between-international-and-local-protection-advocacy-dont/**).

De Mel, R L, Albiento, D M, Chitrakar, P, et al (2023) *Toolkit on indigenous evaluations for Asia Pacific Region.* Bulacan, Philippines: Asia Pacific Evaluation Association and EvalIndigenous (**https://alnap.org/help-library/resources/toolkit-indigenous-evaluations-asia-pacific/**).

Doherty, J (2023) *From tick box to turning point: getting accountability right for improved humanitarian action.* London: ALNAP/ODI (**https://alnap.org/help-library/resources/from-tick-box-to-turning-point-getting-accountability-right-for-improved-humanitarian/**).

Hallam, A (1998) *Evaluating humanitarian assistance programmes in complex emergencies. RRN Good Practice Review No 7 September.* London: ODI (**https://alnap.org/help-library/resources/evaluating-humanitarian-assistance-programmes-in-complex-emergencies-good-practice-review-7/**).

Haruhiru, HAG (Humanitarian Advisory Group) and Iese (2023) *Framework for greening humanitarian action in the Pacific. Humanitarian Horizons.* Melbourne: HAG (**https://alnap.org/help-library/resources/framework-for-greening-humanitarian-action-in-the-pacific/**).

Hauer, M and Wahlström, E (2023) *Environmental responsibility in humanitarian operations. IASC Guidance.* Geneva: Inter-Agency Standing Committee (**https://alnap.org/help-library/resources/iasc-guidance-environment-responsibility/**).

HAG, CoLAB and GLOW (2024) *Making the results of evaluation findings accessible to communities: why it frequently fails and what to do about it.* Melbourne: HAG (**https://alnap.org/help-library/resources/making-evaluations-accessible-to-communities-why-it-fails-and-what-to-do/**).

IAHE (Inter-Agency Humanitarian Evaluation) (2025) *Inter-Agency Humanitarian Evaluation of the response to the humanitarian crisis in Somalia.* Geneva: IASC (**https://alnap.org/help-library/resources/inter-agency-humanitarian-evaluation-of-the-response-to-the-humanitarian-crisis-in-somalia/**).

IASC (Inter-Agency Standing Committee) (2016) *Inter-Agency Standing Committee policy on protection in humanitarian action.* Geneva: IASC (**https://alnap.org/help-library/resources/policy-on-protection-in-humanitarian-action/**).

IECAH (Institute of Studies on Conflicts and Humanitarian Action) (2024) *Review of regional coordination mechanisms in response to mixed movements in the LAC region.* Madrid: IECAH (**https://alnap.org/help-library/resources/regional-coord-mechanisms-mixed-movements-lac/**).

IRC (International Rescue Committee) and USAID (United States Agency for International Development) (2019) *Cost-efficiency analysis of basic needs programs: best practice guidance for humanitarian agencies.* (**https://alnap.org/help-library/resources/cost-efficiency-analysis-for-basic-needs-programs-best-practice-guidance-for/**).

Jouri (Jouri for Research and Consulting) (2022) *BHA RESTORE II: evaluation report.* Jouri (**https://alnap.org/help-library/resources/evaluation-of-bha-restore-ii/**).

Key Aid Consulting (2018) *Final evaluation: Nepal earthquake recovery programme.* London: British Red Cross (**https://alnap.org/help-library/resources/british-red-cross-final-evaluation-nepal-earthquake-recovery-programme/**).

Lough, O, Barbelet, V and Njeri, S (2022) *Inclusion and exclusion in humanitarian action: findings from a three-year study*. HPG Report, July. London: ODI (**https://alnap.org/help-library/resources/inclusion-and-exclusion-in-humanitarian-action-findings-from-a-three-year-study/**).

Low, I, Robinson, L, Fatiaki, K, et al (2023) *Hunga Tonga – Hunga Ha'apai Disaster Response Program end of program evaluation: evaluation report*. London: CARE International (**https://alnap.org/help-library/resources/end-of-programme-evaluation-report-hunga-tonga-hunga-haapai-disaster-response-program/**).

McCommon, J, Sutton, K and Pujiono, P (2021) *Undervalued and underutilised: non-humanitarian actors and humanitarian reform in Indonesia.* Melbourne: HAG and Pujiono Centre (**https://alnap.org/help-library/resources/undervalued-and-underutilised-non-humanitarian-actors-and-humanitarian-reform-in/**).

Mercy Corps (2022) *Value for money report – VenEsperanza.* Portland, OR: Mercy Corps (**https://alnap.org/help-library/resources/vfm-report-venesperanza-emergency-response/**).

Minear, L (1994) *The international relief system: a critical review.* Paper presented to the Parallel National Intelligence Estimate on Global Humanitarian Emergencies, Meridian International Centre, 22 September, Washington, DC.

OCHA (UN Office for the Coordination of Humanitarian Affairs) (2022) 'OCHA on message: humanitarian principles', July. New York: OCHA (**https://alnap.org/help-library/resources/ocha-on-message-humanitarian-principles/**).

OECD DAC (Development Assistance Committee of the Organisation for Economic Co-operation and Development) (1999) *Guidance for evaluating humanitarian assistance in complex emergencies.* Paris: OECD (**https://alnap.org/help-library/resources/guidance-for-evaluating-humanitarian-assistance-in-complex-emergencies-0/**).

OECD (2019) 'Better criteria for better evaluation: revised evaluation criteria definitions and principles for use'. Paris: OECD (**https://alnap.org/help-library/resources/better-criteria-for-better-evaluation-revised-evaluation-criteria-definitions-and-principles-for-use/**).

OECD (2021) *Applying evaluation criteria thoughtfully.* Paris: OECD (**https://alnap.org/help-library/resources/applying-evaluation-criteria-thoughtfully/**).

OECD (2023) *Glossary of key terms in evaluation and results based management for sustainable development.* Paris: OECD (**https://alnap.org/help-library/resources/glossary-key-terms-evaluation-and-rbm-2023/**).

OECD (2025) 'DAC recommendation on the humanitarian–development–peace nexus'. *OECD Legal Instruments.* Paris: OECD (**https://alnap.org/help-library/resources/dac-recommendation-hdp-nexus-2025/**).

Phoenix Center for Economics and Informatics Studies (2022) *Final evaluation for the emergency health care services provision for Syrian refugees in Jordan, 2021.* Birmingham: Islamic Relief Worldwide (**https://alnap.org/help-library/resources/final-evaluation-for-the-emergency-health-care-service-provision-for-syrian-refugees/**).

Pinnington, R (2023) *Gender, inclusion and humanitarian principles in conflict contexts***.** Research Paper. International Security Programme. London: Chatham House (**https://alnap.org/help-library/resources/gender-inclusion-humanit-principles-conflict/**).

Quinn Patton, M (2020) 'Evaluation criteria for evaluating transformation: implications for the coronavirus pandemic and the global climate emergency'. *American Journal of Evaluation* 42(1) (**https://alnap.org/help-library/resources/evaluation-criteria-for-evaluating-transformation-implications-for-the-coronavirus-pandemic-and-the/**).

RRN (Relief and Rehabilitation Network) (1996) *The joint evaluation of emergency assistance to Rwanda: study III principal findings and recommendations. Network Paper 16.* London: ODI (**https://alnap.org/help-library/resources/network-paper-16-the-joint-evaluation-of-emergency-assistance-to-rwanda/**).

Slim, H (2022) 'Humanitarian resistance: its ethical and operational importance'. *HPN Network Paper 87.* London: HPN (**https://alnap.org/help-library/resources/humanitarian-resistance/**).

Sphere Project (ed.) (2018) *The Sphere handbook: humanitarian charter and minimum standards in humanitarian response.* Fourth edition. Geneva: Sphere Association (**https://alnap.org/help-library/resources/the-sphere-handbook-humanitarian-charter-and-minimum-standards-in-humanitarian-response-fourth/**).

Thu, S M (2024) *Reframing inclusion: integrating intersectionality in humanitarian response in Myanmar, Humanitarian Horizons.* Melbourne: HAG (**https://alnap.org/help-library/resources/integrating-intersectionality-humanit-response-myanmar/**).

UNEG (United Nations Evaluation Group) (2016a) *Reflecting humanitarian principles in evaluation. Working Paper.* New York: UNEG (**https://alnap.org/help-library/resources/reflecting-humanitarian-principles-in-evaluation-uneg-working-paper-2016/**).

UNEG (2016b) *Norms and standards for evaluation*. New York: UNEG (**https://alnap.org/help-library/resources/uneg-norms-and-standards-for-evaluation/**).

UNEG (2024) *Guidance on the integration of humanitarian principles in the evaluation of humanitarian action*. New York: UNEG (**https://alnap.org/help-library/resources/integration-humanit-principles-humanit-evaluation/**).

UNHCR (United Nations High Commissioner for Refugees) (2023a) *Evaluation of UNHCR's response to the L3 emergency in Afghanistan 2021–2022.* Geneva: UNHCR (**https://alnap.org/help-library/resources/eval-unhcr-response-l3-emergency-afghanistan-2021-22/**).

UNHCR (2023b) *Country Strategy Evaluation for UNHCR South Sudan.* Geneva: UNHCR (**https://alnap.org/help-library/resources/country-strategy-eval-unhcr-south-sudan/**).

UNHCR (2023c) *UNHCR Mauritania country strategy evaluation 2020–2022.* Geneva: UNHCR (**https://alnap.org/help-library/resources/country-strat-eval-unhcr-mauritania-2020-22/**).

UNHCR (2024) *Evaluation of UNHCR's engagement in situations of internal displacement (2019 to 2023).* Geneva: UNHCR (**https://alnap.org/help-library/resources/evaluation-unhcr-internal-displacement-2019-23/**).

UNICEF (United Nations Children's Fund) (2019) *Evaluation of the coverage and quality of the UNICEF humanitarian response in complex humanitarian emergencies.* New York: UNICEF (**https://alnap.org/help-library/resources/evaluation-of-the-coverage-and-quality-of-the-unicef-humanitarian-response-in-complex-humanitarian/**).

UN Women (2019) *Corporate thematic evaluation of UN Women's contribution to humanitarian action.* New York: UN Women (**https://alnap.org/help-library/resources/evaluation-un-women-humanit-action/**).

UN Women (2022) *Intersectionality resource guide and toolkit: an intersectional approach to leave no one behind.* New York: UN Women (**https://alnap.org/help-library/resources/intersectionality-resource-guide-and-toolkit/**).

Vaioleti, T M (2006) 'Talanoa research methodology: a developing position on Pacific research'. *Waikato Journal of Education* 12: 21–34 (**https://alnap.org/help-library/resources/talanoa-research-methodology-a-developing-position-on-pacific-research/**).

WFP (World Food Programme) (2019) *WFP's corporate emergency response in northeast Nigeria (2016–2018).* Rome: WFP (**https://alnap.org/help-library/resources/evaluation-of-wfps-corporate-emergency-response-in-northeast-nigeria-2016-2018/**).

WFP (2023a) *Evaluation of Algeria WFP Interim Country Strategic Plan 2019–2022.* Rome: WFP (**https://alnap.org/help-library/resources/evaluation-algeria-wfp-interim-strategic-plan-19-22/**).

WFP (2023b) *Evaluation of the corporate emergency response in Myanmar (2018–2022).* Rome: WFP (**https://alnap.org/help-library/resources/corporate-emergency-evaluation-of-wfps-response-in-myanmar-2018-2022/**).

LECTURES COMPLÉMENTAIRES

Exemple d'évaluation supplémentaire : l'environnement et la crise climatique

WFP (World Food Programme) (2020) *Evaluation of Democratic Republic of the Congo WFP Interim Country Strategic Plan 2018–2020.* Rome: WFP (**https://alnap.org/help-library/resources/evaluation-of-democratic-republic-of-the-congo-wfp-interim-country-strategic-plan-2018/**).

Application d'une approche intersectionnelle

UNFPA (United Nations Population Fund) (2022) *Guidance on integrating the principles of leaving no one behind and reaching the furthest behind in UNFPA evaluations.* New York: UNFPA (**https://alnap.org/help-library/resources/reaching-furthest-behind-in-unfpa-evaluations/**).

L'importance de l'EAH

Hallam A (2011) *Harnessing the power of evaluation in humanitarian action: an initiative to improve understanding and use of evaluation.* London: ALNAP (**https://alnap.org/help-library/resources/harnessing-the-power-of-evaluation-in-humanitarian-action-an-initiative-to-improve/**).

Budgétisation d'une évaluation

AF-TERG (Adaptation Fund Technical Evaluation Reference Group) (2024) *Guidance note: evaluation budgeting.* Washington, DC: AF-TERG (**https://alnap.org/help-library/resources/evaluation-budgeting/**).

Mesure des effets

Iacoella, F, Dehingia, N, Almanzar, M, et al (2024a) *Secondary data and quasi-experimental approaches to assess health and child protection outcomes in Afghanistan.* New York: United Nations Children's Fund (UNICEF) (**https://alnap.org/help-library/resources/eval-unicef-health-child-protection-afghanistan/**).

Iacoella, F, Dehingia, N, Huynh, U, et al (2024b) *An analysis of UNICEF interventions in Ukraine: assessing health, education, and WASH outcomes using secondary data.* New York: UNICEF (**https://alnap.org/help-library/resources/unicef-eval-ukraine-health-education-wash/**).

Changer de prisme et décolonialité

Abul Husn, H and Albiento, D M (2024) *Advancing locally led evaluations: practical insights for humanitarian contexts. London: ALNAP/ODI* (**https://alnap.org/help-library/resources/advancing-locally-led-evaluation/**).

Backhouse, J (2022) 'Decolonising evaluation: whose value counts?'. London: Christian Aid (**https://alnap.org/help-library/resources/decolonizing-evaluation/**).

Glasman, J (2020) *Humanitarianism and the quantification of human needs: minimal humanity*. Routledge Humanitarian Studies. London and New York: Routledge, Taylor & Francis Group (**https://alnap.org/help-library/resources/humanitarianism-and-the-quantification-of-human-needs-minimal-humanity/**).

HAG (Humanitarian Advisory Group), CoLAB, inSights, et al (2024) *Vision paper: toward an equitable humanitarian knowledge and evidence landscape*. Melbourne: HAG (**https://alnap.org/help-library/resources/equitable-humanitarian-knowledge-and-evidence/**).

Hendrie, B (1997) 'Knowledge and power: a critique of an international relief operation'. *Disasters* 21(1): 57–76 (**https://alnap.org/help-library/resources/knowledge-and-power-critique-of-international-relief/**).

Hoffman, W (2021) 'Indigenous data in effective humanitarian responses'. *The humanitarian leader*, 2021 edition. Burwood, Vic: The Centre for Humanitarian Leadership, pp. 88–97 (**https://alnap.org/help-library/resources/humanitarian-leader-2021/**).

Maxwell, D and Hailey, P (2021) 'Analysing famine: the politics of information and analysis in food security crises'. *Journal of Humanitarian Affairs* 3(1): 16–27 (**https://alnap.org/help-library/resources/famine-information-politics-in-food-security-crises/**).

Piquard, B (2021) 'What knowledge counts? Local humanitarian knowledge production in protracted conflicts. A Central African Republic case study'. *Peacebuilding* 10(1): 1–16 (**https://alnap.org/help-library/resources/local-humanitarian-knowledge-in-conflicts-car/**).

Rutazibwa, O U (2019) 'What's there to mourn? Decolonial reflections on (the end of) liberal humanitarianism'. *Journal of Humanitarian Affairs* 1(1): 65–67 (**https://alnap.org/help-library/resources/decolonial-reflections-on-end-liberal-humanitarianism/**).

Sanjukta, M (2018) 'Why I use participatory, decolonial, intersection, and inclusive approaches'. Blog, 5 November. The SMC Group (**https://thesmc.group/behind-m-e-lines/why-i-use-participatory-decolonised-intersectional-and-inclusive-approaches/**).

ANNEXES

ANNEXE 1: GLOSSAIRE

Chaîne de résultats

Dans une intervention, suite de relations de cause à effet qui détermine les différentes étapes menant à l'atteinte des objectifs visés. En règle générale, la chaîne de résultats commence par la mise à disposition des ressources, se poursuit par les activités et leurs extrants, pour aboutir aux réalisations et aux impacts. Dans certains cas, le public touché fait partie de la chaîne de résultats (OCDE, 2023).

Effets

Changements, voulus ou fortuits, attribuables, directement ou indirectement, à une intervention (OCDE, 2023).

Extrants

Constructions, biens et services qui résultent d'une intervention. (ALNAP, 2016).

Moyens

Les ressources financières, humaines et matérielles utilisées dans l'action humanitaire. (ALNAP, 2016).

Réalisations

Changements ou transformations intentionnel(le)s ou non intentionnel(le)s de la situation causé(e)s directement ou indirectement par une intervention. Ceux-ci peuvent être souhaités (positifs) ou indésirables (négatifs). Ils englobent les changements de comportement (actions, relations, politiques, pratiques) des individus, groupes, communautés, organisations, institutions ou autres acteurs sociaux. (ALNAP, 2016).

Résultats

Produits, réalisations ou impacts (escomptés ou non, positifs ou négatifs) d'une intervention (OCDE, 2023).

Théorie du changement

Une description complète de la vision du changement, de comment et pourquoi un changement souhaité devrait se produire dans un contexte particulier. Elle met particulièrement l'accent sur le fait d'expliciter ou de « combler » ce que l'on désigne comme le « maillon manquant » afin d'expliquer les articulations entre ce que fait un programme ou une initiative de changement (c'est-à-dire ses activités ou interventions) et les effets obtenus, en d'autres mots pourquoi les objectifs souhaités devraient se réaliser (Center for Theory of Change, s.d.).

ANNEXE 2: THÈMES TRANSVERSAUX

Les thèmes transversaux relèvent de différents critères et peuvent être intégrés à toutes les étapes du processus d'évaluation. Deux thèmes sont considérés dans ce guide : l'inclusion et la capacité d'adaptation.

Tableau A 1: Les thèmes transversaux en détail

Thèmes transversaux	Descriptions	Importance dans l'EAH
Inclusion	L'inclusion implique que l'action humanitaire se concentre sur les personnes les plus touchées par les crises en termes de besoins, sans discrimination (par exemple, sur la base de la nationalité, de la race ou de l'appartenance ethnique, du genre , des croyances religieuses, de la classe sociale, du handicap, de l'identité et de l'orientation sexuelle). Cela implique également que l'action humanitaire réponde aux besoins spécifiques et divers de différents groupes/ individus. C'est là que l'égalité des genres s'inscrit.	Cette valeur sous-tend l'action humanitaire. En tant que telle, elle est considérée comme faisant partie du critère de la couverture. Cela garantit que l'EAH prête attention à qui est inclus et exclu de l'action humanitaire. Il s'agit également d'un thème transversal, qui peut être considéré en relation avec tous les autres critères. Il inclut et va au-delà de l'égalité des genres, pour prendre également en compte d'autres schémas de marginalisation et de discrimination, et, dans la mesure du possible, leurs causes sous-jacentes.

Capacité d'adaptation/ gestion adaptative	La gestion adaptative fait référence aux adaptations faites en réponse à des changements de contexte ou de compréhension qui vont au-delà d'une bonne gestion quotidienne. Elle implique une approche itérative plutôt que linéaire de la planification, de la mise en œuvre et de l'évaluation, avec de multiples points de décision, mieux adaptés aux contextes complexes et incertains. Les décisions et les pratiques adaptatives doivent être fondées sur des éléments de preuves (voir Buchanan-Smith et Morrison-Metois, 2021).	La gestion adaptative est la clé d'une action humanitaire efficace et pertinente. Cela s'explique par la nature dynamique et imprévisible des crises humanitaires, ainsi que par le rythme soutenu de l'action humanitaire, en particulier dans les premières phases d'une crise ou dans un nouveau paradigme de crise tel qu'une pandémie. Il est important que les évaluateurs cherchent des preuves de cette approche itérative de la planification et de la mise en œuvre de l'action humanitaire en réponse à l'évolution du contexte et des besoins.

Tableau A 2: Application de l'inclusion au sein des critères d'évaluation

Critères	Inclusion
Pertinence	Utiliser une optique intersectionnelle pour faciliter l'analyse des différents besoins et priorités des groupes et communautés sous-représentés et/ou marginalisés (OCDE, 2021). ● Quels facteurs culturels et sociaux (tels que le genre, l'âge, le milieu socio-économique, les moyens de subsistance et les rôles existants au sein de la communauté ou dans les métiers du soin) ont été pris en compte par les agences humanitaires pour garantir la pertinence de leurs activités (Thu, 2024) ?

Efficacité	Comprendre et reconnaitre la diversité des résultats obtenus permet d'apporter des nuances importantes lors de l'évaluation de l'efficacité. ● Comment les réalisations peuvent-ils varier selon les groupes, les communautés ou les zones géographiques ? Prêter attention aux facteurs culturels et sociaux tels que le genre, l'âge, le milieu socio-économique et les moyens de subsistance. Combiner l'évaluation de l'efficacité avec la couverture et l'inclusion pour une analyse approfondie de la réalisation des objectifs et des résultats au sein de différents groupes de population, afin de comprendre les différents besoins et les différentes expériences de la crise.
Efficience	Les groupes les plus marginalisés et les plus vulnérables sont parfois les plus difficiles et les plus coûteux à atteindre. Lors de l'évaluation de l'efficience, il convient de déterminer si cela a été pris en compte dans l'allocation des ressources. ● Des ressources suffisantes ont-elles été allouées pour atteindre les personnes les plus marginalisées et vulnérables ? Lors de l'évaluation de l'efficience opérationnelle, tenir compte de l'inclusion des groupes marginalisés et vulnérables dans la prise de décision. ● Quelles voix ont été entendues lors de la prise de décision, par exemple sur la façon dont les ressources ont été allouées ? ● Les groupes marginalisés et vulnérables ont-ils eu la possibilité d'influencer le processus décisionnel ? Par exemple, les femmes et les filles affectées ont-elles eu la possibilité d'influencer le processus décisionnel (OCDE, 2021) ?

Interconnexion	Examiner si l'action humanitaire est étroitement liée à un travail à long terme portant sur les causes profondes des discriminations auxquelles sont confrontées les personnes marginalisées et vulnérables. ● L'action humanitaire est-elle connectée à ce travail ou est-elle cloisonnée ? ● Des relations ont-elles été établies entre les acteurs humanitaires et les acteurs locaux qui représentent les personnes marginalisées ou vulnérables, par exemple les organisations locales œuvrant pour les droits des femmes et des filles, des personnes en situation de handicap ou des personnes ayant diverses orientations sexuelles, identités de genre, expressions de genre et caractéristiques de sexe (OSIEGCS) ? ● Des investissements ont-ils été réalisés pour renforcer la capacité de ces acteurs à répondre à une crise humanitaire ?
Cohérence	Lors de l'évaluation de l'alignement des politiques, analyser si les politiques liées à l'inclusion ont été prises en compte. ● Les politiques internes ont-elles pris en compte, par exemple, la diversité, l'égalité des genres et/ou le handicap ? ● Les normes et standards internationaux et/ou nationaux ont-ils été pris en compte ? Par exemple, les cadres humanitaires tels que le CHS, ou des engagements en matière de droits de l'homme, tels que la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes ou la Convention relative aux droits de l'enfant (OCDE, 2021) ? Pour prendre en compte l'inclusion lors de l'évaluation de la coordination, il convient d'examiner quels acteurs ont été inclus dans la coordination. ● Quelles organisations locales ont été incluses ? Des organisations locales qui représentent des groupes ou des communautés dont les voix ne sont traditionnellement pas entendues ont-elles été incluses ? Par exemple, des organisations représentant des personnes en situation de handicap ou des personnes ayant diverses OSIEGCS, ou des organisations représentant les intérêts des peuples autochtones ?

Impact	Être attentif non seulement à l'impact de l'action humanitaire, mais aussi à qui en a bénéficié (OCDE, 2021). ● Comment les différents groupes, communautés ou zones géographiques ont-ils ressenti l'impact de l'aide ? Tenir compte des facteurs culturels et sociaux tels que le genre, l'âge, le milieu socio-économique et les moyens de subsistance. Combiner l'évaluation de l'impact avec la couverture et l'inclusion pour une analyse approfondie de l'impact au sein des différents groupes de population, afin d'appréhender les différents besoins et les différentes expériences de la crise.

Tableau A 3: Application de la capacité d'adaptation aux critères d'évaluation

Critères	Gestion adaptative/capacité d'adaptation
Pertinence	Analyser les informations recueillies par les acteurs humanitaires et mises à leur disposition qui révèlent la pertinence de leur action humanitaire au fil du temps. Ces informations peuvent provenir d'un suivi continu et/ou d'interactions directes avec les personnes touchées par la crise. ● Dans quelle mesure une certaine flexibilité a-t-elle permis d'affiner l'action humanitaire et ses modalités à mesure que les acteurs humanitaires approfondissaient leur compréhension des besoins et des priorités de la population touchée ? ● Dans quelle mesure l'action humanitaire a-t-elle été adaptée afin de répondre à l'évolution des besoins et des priorités des personnes touchées, dans le temps et au fil de l'évolution de la crise ?
Couverture et inclusion	Le suivi et autres analyses, y compris les retours d'information des personnes touchées elles-mêmes, fournissent d'importantes données et informations sur les personnes que l'action humanitaire parvient à atteindre, celles qui n'en bénéficient pas, et comment cela est lié aux besoins de ces groupes. ● Existe-t-il des éléments attestant d'une approche adaptative et itérative visant à élargir et à approfondir la couverture et l'inclusion sur la base de ces informations complémentaires ?

Efficacité	La gestion adaptative constitue un élément déterminant de la qualité de l'action humanitaire. ● Dans quelle mesure les acteurs humanitaires ont-ils fait preuve d'un engagement en faveur d'un apprentissage continu concernant les résultats de leur action humanitaire et sur les facteurs déterminants de celles-ci. ● Comment les acteurs ont-ils appliqué cet apprentissage pour adapter et améliorer de manière continue l'action humanitaire afin d'obtenir de meilleures réalisations, plus alignées sur les besoins et les priorités des personnes touchées par la crise ?
Efficience	Une gestion adaptative basée sur des données et des analyses de qualité (par exemple, des audits et des retours d'information de partenaires et de pairs) peut améliorer l'efficience de l'action humanitaire au fil du temps. ● Les ressources (financières, humaines, techniques, environnementales, etc.) ont-elles été utilisées de manière plus économique au fil du temps ? Les déchets ont-ils été réduits ? ● Les processus et les procédures ont-ils été rationalisés de manière appropriée pour être plus rentables et efficients ?
Interconnexion	La gestion adaptative peut être essentielle pour s'assurer que la dimension temporelle de l'interconnexion est prise en compte. ● Existe-t-il des éléments de preuve que l'action humanitaire planifiée rapidement, et dans une perspective à court terme, a été adaptée à mesure que des implications à moyen et à long terme sont apparues ? La gestion adaptative peut également être un élément clé de la dimension relationnelle. ● Comment les partenariats entre les acteurs humanitaires internationaux et nationaux ont-ils été ajustés lorsqu'il est apparu que certains aspects contribuaient à soutenir l'action humanitaire menée localement et que d'autres l'entravaient ?

Coherence	S'il apparaît que différentes politiques au niveau des agences ou des secteurs sont en conflit, il peut être nécessaire d'adapter les réponses afin de gérer les tensions et les arbitrages, en s'appuyant sur une solide compréhension du contexte et de la crise. ● Par exemple, il convient de vérifier si les responsables ont reconnu ces tensions à la lumière d'analyses pertinentes à leur disposition. La coordination continue entre les acteurs peut avoir révélé des duplications ou des domaines où la complémentarité pourrait être renforcée. ● Dans quelle mesure l'acteur (ou les acteurs dans une évaluation multi-agences) a-t-il adapté son action humanitaire en réponse à ces informations ?
Impact	La volonté de rendre compte de l'impact positif de l'action humanitaire (par exemple, auprès des bailleurs de fonds) peut conduire à faire abstraction d'impacts potentiellement négatifs. ● Dans quelle mesure l'acteur humanitaire a-t-il été soucieux de comprendre et d'examiner l'impact plus large de son action humanitaire ? ● Dans quelle mesure l'acteur humanitaire a-t-il fait preuve de souplesse et de capacités d'adaptation pour atténuer l'impact négatif et éviter de nuire, ainsi que renforcer l'impact positif ?

ANNEXE 3: CRITÈRES D'ÉVALUATION ET LE CHS

Lorsqu'un acteur humanitaire s'engage à respecter le CHS, cela peut constituer un important élément de référence lors de l'évaluation de son action humanitaire. Cette section fournit des recommandations sur la façon dont le CHS peut être intégré aux critères d'évaluation.

Le CHS comporte neuf engagements (voir l'**Encadré A 1**), chacun accompagné d'« exigences » pratiques. L'objectif général est de garantir que les organisations soutiennent les personnes et les communautés en situation de crise et de vulnérabilité d'une manière qui respecte leurs droits et leur dignité, et qui promeut leur rôle premier dans la recherche de solutions face aux crises auxquelles elles sont confrontées. Le CHS est fondé sur les principes humanitaires et s'appuie sur la Charte humanitaire Sphère (Projet Sphère, 2018).

ENCADRÉ A 1 : LES NEUF ENGAGEMENTS DU CHS

Les personnes et communautés en situation de crise et de vulnérabilité…

1. peuvent exercer leurs droits et participer aux actions et décisions qui les concernent.
2. ont accès à temps et de manière efficace à un soutien en fonction de leurs besoins et priorités spécifiques.
3. sont mieux préparées et plus résilientes face aux crises potentielles.
4. ont accès à un soutien qui ne porte pas préjudice aux personnes ou à l'environnement.
5. peuvent partager les préoccupations et les plaintes en toute sécurité et obtenir des réponses.
6. ont accès à un soutien coordonné et complémentaire.
7. ont accès à un soutien continuellement adapté et amélioré sur la base de retours d'information et de leçons apprises.
8. interagissent avec du personnel et des bénévoles respectueux, compétents et bien gérés.
9. peuvent s'attendre à ce que les ressources soient gérées de manière éthique et responsable.

Source: CHS (2024).

Le CHS peut être appliqué à tout acteur humanitaire.[33] Certains acteurs préfèrent le CHS

33 Dans la pratique, les ONG internationales et nationales sont les principales utilisatrices du CHS,

à des critères d'évaluation plus conceptuels, en raison de la clarté des engagements du CHS (par exemple, parce qu'ils sont énoncés sous forme de phrases), de son orientation opérationnelle et, par conséquent, de son accessibilité pour le personnel des programmes. Le CHS s'est avéré particulièrement populaire auprès de certaines ONGI pour l'apprentissage et l'évaluation en temps réel (Buchanan-Smith et Morrison-Metois, 2021).

Comment le CHS s'articule-t-il avec les critères d'évaluation d'ALNAP ?

Comme pour les principes humanitaires, certains engagements du CHS sont clairement liés à certains critères d'évaluation précis. Par exemple, l'engagement n°6 sur la coordination et la complémentarité correspond à la cohérence. Cependant, la plupart des engagements du CHS relèvent de plusieurs critères, comme le montre le **Tableau A 4**. La façon dont les questions d'évaluation sur les engagements du CHS se rapportent aux critères dépendra en partie de la question particulière à explorer. Cela peut être laissé à la discrétion du responsable de l'évaluation qui rédige les TdR.

certaines choisissant un audit externe pour évaluer la manière dont elles appliquent le CHS.

Tableau A 4: Correspondance entre les engagements du CHS et les critères d'évaluation

Engagements du CHS	Critères d'évaluation							Thèmes prioritaires		
Les personnes et communautés en situation de crise et de vulnérabilité...	Pertinence	Efficacité	Efficience	Interconnexion	Cohérence	Couverture et inclusion	Impact	Centralité des personnes touchées par la crise	Une action humanitaire menée localement	L'environnement et la crise climatique
1. peuvent exercer leurs droits et participer aux actions et décisions qui les concernent	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	
2. ont accès à temps et de manière efficace à un soutien en fonction de leurs besoins et priorités spécifiques	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	
3. sont mieux préparées et plus résilientes face aux crises potentielles		✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓
4. ont accès à un soutien qui ne porte pas préjudice aux personnes ou à l'environnement		✓			✓		✓	✓		✓
5. peuvent signaler leurs préoccupations et leurs plaintes en toute sécurité et obtenir des réponses	✓	✓						✓		

Engagements du CHS	Critères d'évaluation							Thèmes prioritaires		
Les personnes et communautés en situation de crise et de vulnérabilité…	Pertinence	Efficacité	Efficience	Interconnexion	Cohérence	Couverture et inclusion	Impact	Centralité des personnes touchées par la crise	Une action humanitaire menée localement	L'environnement et la crise climatique
6. ont accès à un soutien coordonné et complémentaire					✓			✓	✓	
7. ont accès à un soutien continuellement adapté et amélioré sur la base des retours d'information et de leçons apprises	✓	✓	✓					✓		
8. interagissent avec du personnel et des bénévoles respectueux, compétents et bien gérés		✓	✓					✓	✓	
9. peuvent s'attendre à ce que les ressources soient gérées de manière éthique et responsable.			✓					✓		✓


ALNAP