



# Outil d'évaluation des capacités de gestion des catastrophes

(Adapté de SHAPE : Strategic Humanitarian Assessment & Participatory Empowerment Framework [Cadre stratégique d'évaluation humanitaire et de responsabilisation participative])



## 1. Gouvernance et leadership

Les organisations humanitaires compétentes ont un sens des valeurs commun et partagent un fort consensus sur ce qu'elles s'efforcent d'obtenir. Cela découle d'un leadership efficace, d'une stratégie cohérente, de systèmes appropriés, d'un personnel compétent et d'un sentiment d'humilité qui les pousse à apprendre de l'expérience, en vue d'obtenir une amélioration continue.

(O) Fondements organisationnels : les aspects fondamentaux qui sous-tendent le succès d'une intervention humanitaire

(H) Capacités humanitaires : la gamme de capacités nécessaires pour répondre aux crises humanitaires

(P) Pouvoir : capacité de contrôle et d'influence

### 1.1 Vision et stratégie

Références : Norme humanitaire fondamentale (CHS), Charte humanitaire et Code de conduite CICR/ONG

#### Indicateur 1.1 O

A une structure qui soutient la vision, la mission et les valeurs humanitaires de l'organisation.

- Décrivez la stratégie d'intervention d'urgence de votre organisation. S'agit-il d'un document écrit ? Quels sont ses principaux thèmes et actions prioritaires ?
- Comment la stratégie d'intervention d'urgence est-elle reliée à d'autres activités de votre organisation ?
- L'organigramme précise-t-il clairement qui est responsable du travail humanitaire ? Existe-t-il des liens bien définis entre l'intervention d'urgence et les programmes « ordinaires » ?
- Le processus décisionnel ou le protocole d'intervention d'urgence pour la réponse humanitaire sont-ils clairement définis ? Expliquez leur fonctionnement.
- Quelles sont les ressources dont dispose l'organisation pour le travail humanitaire (p. ex. personnel spécialisé, fonds d'urgence, fournitures/équipements) ?

#### Indicateur 1.1 H

Le personnel s'engage à l'égard de la vision et de la stratégie humanitaires de l'organisation, et comprend leur lien avec les principes et normes humanitaires.

- Votre stratégie humanitaire est-elle reliée au plan stratégique plus large de votre organisation ? Quel est le lien entre les deux niveaux ? Quelle est la date du dernier examen de l'un ou l'autre plan ?
- Quel est le statut d'enregistrement de votre organisation dans le pays d'activité ? Votre organisation possède-t-elle les autorisations nécessaires pour entreprendre des programmes humanitaires ?
- Le personnel connaît-il le Code de conduite de la Croix-Rouge ? A-t-il participé à une formation ? Certains aspects du code posent-ils un problème pour votre travail (p. ex. la neutralité) ?
- Le personnel connaît-il la Norme humanitaire fondamentale ? A-t-il participé à une formation ? Certains aspects de la CHS posent-ils un problème pour votre travail ?
- Dans quelle mesure le personnel connaît-il le mandat humanitaire de l'organisation (secteurs prioritaires, structure, etc.) ?

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les cadres supérieurs comprennent-ils, soutiennent-ils et préconisent-ils les programmes de transferts monétaires (CTP) ?</li> <li>• L'organisation investit-elle dans la planification, les ressources et les systèmes nécessaires pour les programmes de transferts monétaires?</li> <li>• L'organisation possède-t-elle une stratégie pour gérer efficacement toute modification nécessaire pour les programmes de transferts monétaires, notamment des points focaux ayant compétence pour l'institutionnalisation et le soutien du personnel ?</li> </ul>
<p>Indicateur 1.1 P A une vision et une stratégie humanitaires qui lui permettent de garder son autonomie et de faire des choix compatibles avec son identité, sa finalité et ses valeurs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel est le risque ? Décrivez un scénario dans lequel votre organisation pourrait perdre son autonomie lors d'une réponse à une urgence.</li> <li>• Les donateurs de l'organisation connaissent-ils votre stratégie d'intervention d'urgence ?</li> <li>• La position de votre organisation est-elle bien définie quant à son rôle dans les situations d'urgence ?</li> <li>• Y a-t-il eu des situations, dans le passé où votre organisation a accepté des ressources d'urgence qui ne relevaient pas des secteurs (ou des lieux ou des groupes cibles) dans lesquels vous travaillez ?</li> </ul>
<h2>1.2 Participation du personnel et gestion collaborative</h2>	
<p>Indicateur 1.2 O A un organe de direction diversifié qui se réunit régulièrement, fournit une surveillance stratégique, contrôle l'efficacité globale, exige que le personnel exécutif rende des comptes et examine régulièrement sa propre performance.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avez-vous un organe de gestion ou un organe de direction organisationnel ? Comment a-t-il été nommé ?</li> <li>• Quand la dernière réunion de l'organe de direction a-t-elle eu lieu ? Quel en était l'ordre du jour ? Tous les membres de l'organe de direction y ont-ils assisté ?</li> <li>• L'organe de direction jouit-il d'une bonne diversité ? Certaines perspectives sont-elles surreprésentées ou sous-représentées au conseil d'administration ?</li> <li>• Pouvez-vous citer des exemples de situations où l'organe de direction a exigé que l'organe exécutif de l'organisation rende des comptes ?</li> <li>• Quelle a été la recommandation la plus utile que l'organe de direction ait donnée à l'organisation ? Quelle a été la recommandation LA MOINS utile ?</li> <li>• L'organe exécutif donne-t-il l'exemple ? Quelles sont les qualités et pratiques les plus efficaces de l'organe exécutif ? Quelles sont ses qualités et pratiques les moins efficaces ?</li> </ul>
<p>Indicateur 1.2 H Le personnel respecte les valeurs organisationnelles, et sait ce qui constitue un comportement acceptable et inacceptable, conformément au Code de conduite CICR/ONG.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouvez-vous citer des exemples de comportement inacceptable ?</li> <li>• Comment les responsables évaluent-ils la performance du personnel ? Les valeurs de l'organisation sont-elles mentionnées dans ces discussions ?</li> <li>• Une formation a-t-elle été organisée sur le leadership humanitaire ? Ou des orientations spécifiques ont-elles été données sur le <u>Code de conduite de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge</u> ?</li> <li>• L'intervention humanitaire d'urgence est-elle structurée et clairement définie dans toute l'organisation et à différents niveaux, afin de gérer les réponses aux situations d'urgence de manière efficiente et efficace ?</li> <li>• Les pratiques de leadership des principaux membres du personnel ont-elles un impact sur la performance humanitaire (p. ex. la délégation) ?</li> <li>• Les processus de recrutement, de mise au courant à l'entrée en service et de gestion exigent-ils que le personnel adopte une attitude appropriée à l'égard des bénéficiaires, compatible avec la vocation chrétienne de servir ? (NB : pourrait ne pas s'appliquer aux organisations-ressources)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Votre organisation a-t-elle mis en place des politiques lui permettant de se protéger contre le prosélytisme ? (NB : pourrait ne pas s'appliquer aux organisations-ressources)</li> <li>● Les cadres supérieurs sont-ils en mesure de déléguer les pouvoirs et la prise de décision en temps de crise et de prendre des décisions rapidement ?</li> </ul>
<p>Indicateur 1.2 P</p> <p>Une culture de communication ouverte est encouragée et les processus décisionnels sont transparents et participatifs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Définissez les termes « communication ouverte » ou « prise de décision participative ». Cela implique-t-il que toutes les décisions doivent être prises par vote ? Que chaque membre du personnel doit tout savoir ?</li> <li>● Avec quelle régularité les équipes se réunissent-elles pour coordonner le travail ?</li> <li>● Avec quelle régularité les membres du personnel rencontrent-ils leurs supérieurs hiérarchiques pour discuter de questions liées au travail ?</li> <li>● Le personnel est-il consulté dans les processus décisionnels ? Les décisions sont-elles toutes documentées et accessibles (p. ex. notifications ou mémos) ?</li> <li>● Réfléchissez à une intervention d'urgence récente : quelle a été votre expérience en matière de travail d'équipe, de contributions individuelles, d'efficacité ?</li> </ul>
<h3>1.3 Ressources humaines et bien-être du personnel</h3> <p>Référence: <u>Norme humanitaire fondamentale (CHS 8)</u></p>	
<p>Indicateur 1.3 O</p> <p>Les politiques de RH sont suivies par le personnel, sont inscrites au budget et portent sur les questions de santé et de sécurité, les congés, la protection de l'enfant, l'égalité des sexes, le handicap, un code de conduite organisationnel, la rémunération et les avantages, le développement du personnel, la diversité et le règlement des différends.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Votre organisation possède-t-elle des politiques de RH à jour ? Comment sont-elles modifiées ? Les politiques abordent-elles tous les aspects spécifiques mentionnés sous l'indicateur 1.3 O ?</li> <li>● Le personnel connaît-il les politiques de RH ? Tous les membres du personnel (y compris ceux qui parlent une langue différente ou qui ne savent pas lire) ont-ils accès à ces politiques ?</li> <li>● Les politiques de RH sont-elles financièrement abordables pour l'organisation ?</li> <li>● Les politiques de RH ont-elles des dispositions spéciales (p. ex. pour la santé et la sécurité, les primes de danger, les procédures de sécurité) pour aider le personnel lors d'une intervention ?</li> <li>● Avez-vous une politique de rémunération ? Comment les salaires du personnel sont-ils déterminés ? La rémunération de l'organisation est-elle « concurrentielle » par rapport à d'autres organisations similaires ?</li> <li>● Votre organisation a-t-elle mis en place des politiques de sauvegarde solides et sont-elles activement appliquées ? Pouvez-vous citer un cas où ces politiques ont été utilisées ?</li> <li>● Les politiques tenant compte des différences entre les sexes en matière de recrutement, de gestion et de développement du personnel ont-elles été institutionnalisées ?</li> <li>● Les politiques tenant compte des situations de handicap en matière de recrutement, de gestion et de développement du personnel ont-elles été institutionnalisées ?</li> </ul>
<p>Indicateur 1.3 H</p> <p>Les membres du personnel (et les bénévoles) possèdent des plans de travail bien définis et</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Le personnel possède-t-il des définitions de poste claires et à jour ? Ces définitions de poste décrivent-elles les rôles, compétences ou comportements nécessaires dans les interventions d'urgence ?</li> <li>● Les membres du personnel connaissent-ils leurs rôles et responsabilités dans une situation d'urgence ?</li> <li>● Y a-t-il suffisamment de personnel pour réaliser tout le travail prévu ?</li> </ul>

<p>réalistes, connaissent les normes de performance, comprennent leurs responsabilités et reçoivent un retour et un soutien continus.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quand avez-vous eu votre dernier entretien d'évaluation ou de performance officiel ? Ces entretiens sont-ils prévus à intervalles réguliers ?</li> <li>• L'organisation offre-t-elle un soutien quelconque (formation, coaching, commentaires sur le tas) pour améliorer la performance individuelle ?</li> </ul>
<p>Indicateur 1.3 P A la capacité de gestion et le personnel nécessaires pour réaliser une intervention humanitaire.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réfléchissez à une récente expérience d'intervention d'urgence ; votre organisation a-t-elle été en mesure d'amplifier et de réduire ses activités sans incident ?</li> <li>• Avec quelle rapidité votre organisation a-t-elle pu intervenir sur place ?</li> <li>• Les membres du personnel employés dans d'autres fonctions sont-ils efficaces lors d'une réponse d'urgence dans laquelle « tout le monde » doit intervenir ?</li> <li>• Votre personnel exécutif est-il bien respecté dans la communauté humanitaire pour ses compétences en matière de réponse aux urgences ? Quelles preuves en avez-vous ?</li> <li>• Votre organisation participe-t-elle à des forums sur la sécurité ? Comment suivez-vous les informations sur la sécurité et comment les diffusez-vous ? Qui reçoit les mises à jour de sécurité ?</li> </ul>
<p>1.4 Gestion des ressources Référence: <u>Norme humanitaire fondamentale</u> (CHS 9)</p>	
<p>Indicateur 1.4 O Suit des politiques, procédures et systèmes financiers transparents et fiables, respectueux des exigences des donateurs, pour gérer l'utilisation efficace et efficiente des fonds et d'autres ressources.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment les fonds reçus de multiples donateurs sont-ils gérés ?</li> <li>• Votre organisation accepte-t-elle et attribue-t-elle des fonds et des dons en nature de manière éthique et légale ?</li> <li>• Votre organisation maintient-elle des limites de responsabilité financière bien définies ? Y a-t-il une séparation des pouvoirs ?</li> <li>• Effectuez-vous régulièrement des vérifications des comptes ? Vérifiez-vous la conformité avec les lignes directrices financières des donateurs et des partenaires ?</li> <li>• Les risques sont-ils évalués, gérés et atténués par votre organisation de façon continue ? Décrivez un risque de corruption et comment il a été atténué.</li> <li>• Votre organisation possède-t-elle des procédures de signalement d'abus fiables dans l'éventualité de fraude, de pot-de-vin ou d'un autre délit similaire ?</li> </ul>
<p>Indicateur 1.4 H Le personnel approprié intervient dans la conception de budgets précis et réalistes qui mettent en équilibre la qualité, le coût et le respect des délais à chaque phase de l'intervention.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel est le rôle de l'équipe financière dans la phase de préparation à l'urgence ?</li> <li>• Comment définissez-vous les budgets des programmes ou des projets ? Qui prend part à la préparation des budgets ?</li> <li>• Comment déclenchez-vous les paiements pour les urgences ? Quels documents sont nécessaires et quel est le niveau d'autorisation ?</li> <li>• Comment les préoccupations/difficultés logistiques sont-elles abordées dans les interventions d'urgence (p. ex. transporteurs, entreposage, approvisionnement rapide, etc.) ?</li> <li>• Dans une situation d'urgence, que signifie « bon rapport qualité-prix » pour votre organisation ?</li> </ul>
<p>Indicateur 1.4 P Veille à ce que l'acceptation de ressources ne compromette pas son indépendance.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De qui votre organisation a-t-elle accepté des ressources dans le passé ? Ses règles, règlements et attentes correspondent-ils généralement aux vôtres ?</li> </ul>

## 1.5 Apprentissage et changement Référence: Norme humanitaire fondamentale (CHS 7)

### Indicateur 1.5 O

Un système de suivi et d'évaluation simple et participatif comprend l'analyse financière, l'apprentissage, les réactions et les plaintes, guide les programmes futurs et favorise un bon rapport qualité-coût.

- Avez-vous un système de suivi et d'évaluation en place ? Comment est-il adapté aux urgences ?
- Votre organisation effectue-t-elle une analyse financière (p. ex. coût par type de dépense) liée à ses résultats ?
- Les conclusions du suivi et de l'évaluation effectués par votre organisation sont-elles communiquées aux participants ou aux communautés ? Comment répondez-vous aux problèmes mis en lumière par le suivi de votre projet ?
- Les équipes de mise en œuvre étudient-elles les conclusions du suivi et de l'évaluation ? Citez des exemples de modifications apportées dans la mise en œuvre suite à une conclusion d'un suivi et d'une évaluation. Quelle est la procédure à suivre pour modifier une priorité ou des activités d'un projet/programme ?
- Avez-vous effectué un suivi et une évaluation après distribution ? Comment la communauté et les bénéficiaires ont-ils été impliqués dans ce processus ?
- Les politiques et procédures de suivi et d'évaluation incluent-elles les informations spécifiques nécessaires pour analyser l'efficacité et l'efficience de la réponse ? Sont-elles conformes aux bonnes pratiques de programmes de transferts monétaires et utilisées régulièrement et avec efficacité ?

### Indicateur 1.5 H

Revoit les progrès réalisés et les difficultés rencontrées pour se conformer à la Norme humanitaire fondamentale, et applique l'apprentissage.

- Votre organisation connaît-elle la Charte humanitaire de Sphère ? La Norme humanitaire fondamentale ? Quelle utilisation pratique avez-vous faite de ces outils dans votre programmation ?
- Pouvez-vous donner des exemples de modifications plus ou moins importantes apportées à une intervention d'urgence afin qu'elle se conforme mieux aux normes humanitaires internationales ?
- Comment contrôlez-vous les progrès, résultats et impacts des projets d'urgence ? Comment suivez-vous de près les produits par rapport aux changements désirés ?
- Pouvez-vous citer des exemples de normes ou d'attentes très difficiles à appliquer (p. ex. l'implication des participants dans la planification des programmes d'urgence, ou la prestation d'aide en temps voulu dans les contextes dangereux) ? Comment réagissez-vous dans ces cas-là ?

### Indicateur 1.5 P

Partage les résultats d'évaluations, les enseignements tirés et la réflexion critique avec l'ensemble du secteur humanitaire.

- À quelles activités d'apprentissage participez-vous ou quelles sont celles que vous organisez pour votre équipe ? Comment partagez-vous ces enseignements avec d'autres acteurs ?
- Les récentes évaluations ont-elles mis en lumière des commentaires négatifs qui ont terni la réputation de votre organisation ? Comment y avez-vous répondu ?

## 2. Influence

Les organisations humanitaires performantes ne travaillent pas de façon isolée. Elles s'efforcent d'établir et de développer des relations positives et constructives pour soutenir leur travail. Cela nécessite un personnel possédant les compétences appropriées pour négocier et communiquer efficacement.

### 2.1 Travailler avec d'autres acteurs Référence : Norme humanitaire fondamentale (CHS 6)

<p>Indicateur 2.1 O Fait preuve d'un engagement soutenu à l'égard de la coordination et de la collaboration avec d'autres acteurs, y compris les autorités nationales et locales, sans compromettre ses principes humanitaires.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment la coordination et la coopération se déroulent-elles entre votre bureau et vos partenaires ou donateurs, aux stades de la préparation ainsi que de l'intervention d'urgence ?</li> <li>• Lors de la plus récente intervention d'urgence, avec qui et comment avez-vous coordonné les opérations ?</li> <li>• Avez-vous cartographié d'autres acteurs d'intervention d'urgence ? Avez-vous une liste de contacts disponible ? Quand a-t-elle été mise à jour pour la dernière fois ?</li> <li>• Votre organisation possède-t-elle des politiques bien définies sur la coopération avec des acteurs non humanitaires (p. ex. l'armée, les compagnies pharmaceutiques) reposant sur des principes et objectifs humanitaires ?</li> </ul>
<p>Indicateur 2.1 H Participe efficacement à des initiatives multisectorielles, conjointes ou interinstitutionnelles, par exemple aux efforts collaboratifs d'évaluation, d'apprentissage, de préparation ou d'intervention.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Votre organisation collabore-t-elle avec d'autres organisations sur la mise en œuvre ?</li> <li>• Votre organisation contribue-t-elle à des évaluations conjointes ?</li> <li>• Votre organisation <i>contribue-t-elle</i> régulièrement à des réunions de cluster (c.-à-d. au-delà de sa simple présence) ?</li> <li>• Votre organisation participe-t-elle à des consortiums humanitaires (c.-à-d. des groupes d'organisations qui décident de travailler ensemble à la préparation des urgences et à la réponse à ces urgences) ?</li> <li>• Prenez-vous part à des initiatives de plaidoyer conjointes liées à des urgences humanitaires ?</li> </ul>
<p>Indicateur 2.1 P Les conseils et les contributions aux prises de décision et aux débats sont demandés par la communauté humanitaire.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe-t-il un mécanisme plus large de préparation humanitaire et de coordination de la réponse au niveau du pays ? Si oui, décrivez l'implication de votre organisation. Y a-t-il des réunions auxquelles votre organisation n'est pas invitée ?</li> <li>• À quelle fréquence votre organisation est-elle citée ? Pouvez-vous donner des exemples ?</li> <li>• Est-il déjà arrivé qu'une réunion ne puisse commencer parce que votre organisation n'était pas encore arrivée ?</li> <li>• Avez-vous des exemples de cas où les conseils de votre organisation ont influencé une autre organisation ? Citez-en quelques-uns.</li> <li>• Comment partagez-vous et recevez-vous des informations avant, durant et après une urgence ? À quelle fréquence ? Avec qui/de qui ?</li> </ul>

### 2.2 Plaidoyer

<p>Indicateur 2.2 O Possède la stratégie, le personnel, les compétences et les connaissances, ainsi que les ressources nécessaires, pour favoriser une bonne action</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment votre organisation comprend-elle son rôle d'influence auprès d'autres acteurs sur ce qui se produit ? Avez-vous une stratégie de plaidoyer ?</li> <li>• Votre organisation possède-t-elle des points focaux en matière de communication ou de plaidoyer dans les situations d'urgence ?</li> </ul>
---	---

<p>d'influence sur des problèmes humanitaires cruciaux.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avez-vous une politique ou des instructions sur la collecte de preuves ou de documents de communication (p. ex. demandez-vous l'autorisation avant de prendre des photos ? Expliquez-vous comment les photos pourraient être utilisées ?)</li> <li>• Avez-vous établi des liens avec les médias locaux pour communiquer vos messages et mieux faire accepter votre travail (p. ex. journaux/radio/télévision) ?</li> <li>• Votre organisation emploie-t-elle des personnes possédant des compétences spécifiques utiles pour exercer une influence (p. ex. techniques d'étude de cas, photographie) ?</li> </ul>
<p>Indicateur 2.2 H Aptitude à reconnaître les problèmes humanitaires importants qui touchent la communauté locale et à recommander des approches possibles pour tenter de les résoudre.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les membres de votre personnel sont-ils encouragés à soulever leurs inquiétudes sur ce qu'ils voient sur le terrain ? Votre organisation a-t-elle un système pour répondre aux inquiétudes et des recommandations sont-elles générées automatiquement ?</li> <li>• Votre organisation conduit-elle une analyse quelconque des causes profondes de manière systématique ?</li> <li>• Votre personnel connaît-il la technique de cartographie des pouvoirs (qui détient le pouvoir et quels sont les obstacles au pouvoir) ?</li> <li>• Le personnel est-il encouragé à prendre des photos/faire des vidéos ? Existe-t-il des cas illustrant comment ces documents ont été utilisés pour soulever des inquiétudes humanitaires auprès d'autres acteurs ?</li> <li>• Comment votre organisation documente-t-elle vos inquiétudes ?</li> </ul>
<p>Indicateur 2.2 P La défense de causes importantes qui affectent les communautés locales a engendré des changements d'opinion sur des problèmes pertinents, a apporté des changements dans les politiques ou a donné accès à de nouvelles sources de revenus.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des membres de votre personnel ont-ils été interviewés par les médias internationaux lors d'une urgence ? Quels ont été leurs propos ?</li> <li>• Votre organisation a-t-elle demandé aux médias internationaux de diffuser vos observations ?</li> <li>• Y a-t-il eu des discussions sur l'utilisation des réseaux sociaux par votre organisation ? Dans votre contexte, quels canaux de médias sociaux sont disponibles ?</li> <li>• Donnez un exemple de problème critique pour votre groupe cible qui n'est pas suffisamment abordé. Votre organisation a-t-elle catalysé une discussion plus large sur ce problème ? Comment ?</li> </ul>
<h2>2.3 Mobilisation de ressources</h2>	
<p>Indicateur 2.3 O A mis en place les relations, stratégies, personnel et procédures nécessaires pour générer des concepts de programmes et des propositions de financement performants.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avec quels donateurs clés êtes-vous en contact ? Comment maintenez-vous un contact régulier avec les donateurs clés ? Avez-vous désigné un point focal avec les donateurs ?</li> <li>• Votre organisation participe-t-elle à des groupes de coordination avec des donateurs ? Donnez un exemple de groupe de coordination et de son programme.</li> <li>• Avez-vous des concepts ou des modèles de proposition préparés à l'avance pour pouvoir répondre rapidement ?</li> <li>• Comment votre organisation argumente-t-elle en faveur d'un bon rapport qualité-prix ? Pouvez-vous expliquer et justifier vos coûts avec assurance ?</li> <li>• Quel est votre « argument clé de vente » auprès des donateurs ? Votre organisation est-elle reconnue pour cette contribution unique ?</li> </ul>
<p>Indicateur 2.3 H</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avez-vous une stratégie de collecte de fonds en place ? Les urgences y occupent-elles une place prioritaire ?</li> <li>• Avez-vous bénéficié d'une formation sur la collecte de fonds ?</li> </ul>

<p>Capacité de mobiliser des ressources pour une intervention humanitaire appropriée, dans les délais requis.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avez-vous reçu les fonds nécessaires à temps lors de votre dernière réponse d'urgence ? Y a-t-il eu des problèmes dans les procédures de financement ?</li> <li>• Le type de ressources reçues lors de cette récente réponse était-il approprié pour ce que votre organisation devait réaliser ?</li> <li>• Avez-vous pu obtenir des fonds sans aide externe ?</li> </ul>
<p>Indicateur 2.3 P Des ressources suffisantes, flexibles et diversifiées existent pour assurer la viabilité et l'efficacité organisationnelles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les concurrents de votre organisation pour l'obtention de fonds de donateurs ?</li> <li>• Comment votre organisation décide-t-elle quelles opportunités de financement viser ? Quelle est votre procédure de « feu vert/feu rouge » ?</li> <li>• Votre organisation est-elle préqualifiée par des donateurs pour recevoir des fonds pour ses interventions d'urgence ?</li> <li>• Des donateurs demandent-ils à votre organisation de soumettre des propositions après une urgence ?</li> <li>• Votre organisation a-t-elle des politiques et procédures en place pour respecter les normes internationales d'approvisionnement (p. ex. ECHO, HRF, OFDA) ?</li> </ul>

### 3. Préparation et réponse

Les organisations compétentes anticipent les situations humanitaires, s'y préparent et y répondent avec pertinence, efficacité et efficience, de manière à obtenir un impact. Leur action est basée sur la communication, la participation et les commentaires des communautés affectées.

<h4>3.1 Capacité de préparation</h4>	
<p>Indicateur 3.1 O Investit dans la formation du personnel et l'élaboration de procédures pour la préparation aux urgences.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Votre organisation a-t-elle un plan de préparation aux urgences en place ? Quand a-t-il été préparé ? A-t-il déjà été revu ? Est-il compatible avec les principes directeurs techniques standard du cluster ?</li> <li>• Votre organisation possède-t-elle des fonds d'urgence et des réserves d'articles de première nécessité ?</li> <li>• Avez-vous présélectionné et vérifié des fournisseurs, des transporteurs et des « dépôts » ?</li> <li>• Votre organisation a-t-elle un registre de personnel ou une base de données lui permettant de déterminer rapidement les compétences ou les risques lors d'une urgence ?</li> <li>• Existe-t-il un plan de sécurité [du personnel] pour protéger le personnel et les biens de l'organisation ? Est-il revu régulièrement ? Le personnel connaît-il le plan de sécurité ? Le respecte-t-il ?</li> <li>• Votre organisation possède-t-elle des compétences dans un ou plusieurs domaines spécialisés utiles dans les urgences (p. ex. : distribution d'argent/d'articles non alimentaires, WASH, hébergement temporaire, gestion de camp, etc.) ?</li> <li>• Votre organisation a-t-elle des procédures opérationnelles standard en place pour l'approvisionnement, le stockage et la distribution d'articles de première nécessité ?</li> <li>• Votre organisation a-t-elle des procédures documentées en place pour :</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>● la passation de marchés, la chaîne d'approvisionnement, l'établissement de contrats (évaluation de marché, plans d'approvisionnement, base de données de fournisseurs)</li> <li>● l'entreposage et le stock</li> <li>● les véhicules, le transport du personnel et des équipements</li> <li>● les biens et les ressources (registre des biens)</li> <li>● les biens immobiliers : lieux, bureaux et résidence</li> <li>● l'équipe logistique ?</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Votre organisation a-t-elle accès à un(des) véhicule(s), ordinateur(s), téléphones et autres biens essentiels lui permettant de répondre rapidement et de communiquer ?</li> <li>● Y a-t-il des systèmes en place pour recruter et retenir le personnel qualifié possédant les compétences de programmes de transferts monétaires nécessaires ? Pouvez-vous répondre efficacement aux besoins du personnel en matière de programmes de transferts monétaires, aussi bien dans les situations normales que dans les situations d'urgence ?</li> </ul>
<p>Indicateur 3.1 H</p> <p>Toutes les parties concernées de l'organisation prennent part à l'élaboration, à l'essai et à l'examen des plans de préparation aux urgences.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Votre organisation a-t-elle déjà réalisé un exercice de simulation d'urgence ?</li> <li>● Avez-vous aidé les communautés à élaborer des plans communautaires de préparation aux urgences ?</li> <li>● Comment le nouveau personnel est-il orienté vers les procédures d'urgence de l'organisation ? Le système de RH permet-il un recrutement et une mise au courant rapide du personnel ? L'organisation a-t-elle des catégories spéciales pour le personnel d'urgence temporaire ?</li> <li>● Le personnel financier a-t-il des lignes directrices d'urgence qui simplifient ou raccourcissent les procédures afin d'accélérer les paiements ? À votre avis, ces procédures sont-elles appropriées ou conformes ?</li> <li>● Citez des exemples de la façon dont votre organisation fait les choses différemment en matière d'administration lors d'une intervention d'urgence.</li> <li>● Le personnel de gestion, des programmes, des finances, de logistique et d'autres services possède-t-il les connaissances, les compétences et l'expérience nécessaires pour concevoir, mettre en œuvre et contrôler les programmes de transferts monétaires de manière efficace, selon les besoins ?</li> <li>● Les systèmes financiers de votre organisation sont-ils adaptés aux programmes de transferts monétaires et comportent-ils des contrôles appropriés selon les montants des transferts et le degré de risque ? Ces systèmes sont-ils conformes aux bonnes pratiques des programmes de transferts monétaires et utilisés régulièrement et avec efficacité ?</li> </ul>
<p>Indicateur 3.1 P</p> <p>Les informations contextuelles clés qu'elle fournit ont une influence sur la définition des priorités humanitaires.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● De quels mécanismes disposez-vous pour contrôler les dangers permanents ou saisonniers ? Comment les informations seraient-elles partagées à différents niveaux de l'organisation si un danger se concrétisait ?</li> <li>● Comment le plan de préparation aux urgences de votre organisation (s'il en existe un) est-il relié ou incorporé au plan d'urgence/de préparation aux urgences local ou national plus large ?</li> <li>● L'assistance fournie lors d'une urgence est-elle basée sur les besoins et les capacités réels des communautés et des populations affectées ? Ou bien est-elle fournie parce que la ressource a été mise à disposition pour être distribuée ?</li> <li>● Les plans communautaires de réduction des risques incluent-ils des liens avec les plans gouvernementaux locaux ?</li> </ul>
<p>3.2 Intervention appropriée et pertinente Référence : <u>Norme humanitaire fondamentale</u> (CHS 1)</p>	

<p>Indicateur 3.2 O Les programmes sont adaptables aux besoins, capacités et contextes changeants.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vos plans de programme utilisent-ils des indicateurs SMART ?</li> <li>• Si une urgence se déclarait dans une autre région du pays où votre organisation n'a actuellement aucune activité, qu'arriverait-il ? Y a-t-il eu des exemples de ce type de situation ?</li> <li>• Comment évaluez-vous les capacités de réponse aux urgences d'autres acteurs ?</li> <li>• Votre organisation a-t-elle renégocié des accords de projet afin de les adapter à un contexte d'urgence ayant évolué ?</li> <li>• Votre organisation utilise-t-elle des normes techniques pertinentes pour évaluer ses programmes ? Avez-vous accès à la définition donnée à ces normes techniques par les clusters dans votre pays ?</li> <li>• Votre organisation connaît-elle les normes de qualité de Tearfund ? Ces normes sont-elles incorporées dans la programmation ?</li> </ul>
<p>Indicateur 3.2 H Les interventions sont conçues, inscrites au budget et mises en œuvre rapidement et reposent sur une évaluation impartiale des besoins, des risques, des vulnérabilités et des capacités de différents groupes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possédez-vous une panoplie d'outils d'évaluation ? Dans quelle mesure incorpore-t-elle les normes humanitaires ?</li> <li>• Quels types d'outils d'évaluation votre organisation est-elle apte à utiliser (p. ex. cartographie et analyse du marché des urgences, enquêtes nutritionnelles, évaluations de l'économie des ménages, « ne pas nuire », analyse comparative entre les sexes, etc.) ?</li> <li>• Le personnel a-t-il été formé pour mener des évaluations rapides ou pour établir des rapports de situation utiles dans l'éventualité d'une catastrophe ?</li> <li>• Comment consultez-vous les personnes touchées par une catastrophe ? Comment recoupez-vous les informations obtenues des évaluations ?</li> <li>• Votre organisation utilise-t-elle des informations de programme d'autres organismes humanitaires pour éclairer son analyse, sa sélection des zones géographiques et ses plans d'intervention ?</li> <li>• Y a-t-il dans votre organisation des personnes formées à l'utilisation de KOBO ?</li> <li>• Les politiques et procédures de votre organisation sont-elles censées déterminer la réponse la plus appropriée correspondant aux bonnes pratiques de programmes de transferts monétaires ? Sont-elles régulièrement utilisées avec efficacité en incorporant l'évaluation des besoins et du marché, l'étude de faisabilité et l'analyse des risques, ainsi que l'analyse des options de réponse ?</li> <li>• Les politiques et procédures de conception et de mise en œuvre des programmes de votre organisation utilisent-elles des modalités de programmes de transferts monétaires correspondant aux bonnes pratiques et sont-elles utilisées régulièrement et avec efficacité, notamment pour le calcul des montants de transfert, la sélection des mécanismes de distribution et des prestataires de service, le ciblage et le respect de la vie privée des bénéficiaires ainsi que le suivi des distributions ?</li> </ul>
<p>Indicateur 3.2 P Les communautés avec lesquelles elle travaille (y compris les groupes marginalisés et défavorisés) jouent un rôle prépondérant dans la définition de la stratégie humanitaire, à chaque étape de l'intervention.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les communautés sont-elles impliquées dans l'étude des considérations de sécurité relatives à la réponse (risque de harcèlement, insécurité, violence) ?</li> <li>• Quels types d'évaluation pratiquez-vous avant, durant et après une urgence ?</li> <li>• Les consultations incluent-elles une diversité de personnes (sexe, âge, groupes vulnérables) ?</li> <li>• Comment réagissez-vous lorsque vous apprenez que votre organisation ne peut pas fournir ce que souhaite la communauté ?</li> <li>• Comment votre organisation trouve-t-elle un compromis entre son évaluation des capacités communautaires et les attentes des communautés ?</li> </ul>
<p>3.3 Intervention efficace et dans les délais requis Référence: <u>Norme humanitaire fondamentale</u> (CHS 2)</p>	
<p>Indicateur 3.3 O</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels types d'outils de planification des projets utilisez-vous pour votre planification ?</li> <li>• Votre organisation réalise-t-elle ses activités prévues dans les délais requis ?</li> </ul>

<p>Met en œuvre des activités, obtient des produits et des résultats afin d'avoir un impact en temps voulu.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Consignez-vous par écrit vos engagements ?</li> <li>● Y a-t-il eu des cas, dans le passé, où vos engagements (à l'égard des partenaires, des donateurs, des autorités locales ou des communautés) n'étaient pas en adéquation avec vos capacités organisationnelles de les réaliser ? Cela a-t-il créé des problèmes ? Qu'est-il arrivé ?</li> <li>● Votre organisation effectue-t-elle une planification d'urgence ? Comment ? Citez quelques exemples.</li> <li>● Comment votre organisation définit-elle « l'impact » ? Cet impact est-il contrôlé d'une manière ou d'une autre, durant et après une réponse humanitaire ?</li> </ul>
<p>Indicateur 3.3 H Des évaluations opportunes aboutissent à des décisions en temps voulu qui donnent lieu à une action sans retard inutile, conformément à la Norme humanitaire fondamentale, aux lignes directrices des clusters et aux indicateurs reconnus à l'échelle mondiale.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Avez-vous des listes de contrôle préparées à l'avance pour les évaluations ?</li> <li>● Comment votre organisation définit-elle « en temps requis » ? Avez-vous des normes de performance, par exemple un engagement à réaliser une évaluation en l'espace de quelques heures, ou selon une autre mesure ?</li> <li>● Comment votre organisation communique-t-elle avec les clusters humanitaires ?</li> <li>● Au cours de ses évaluations, votre organisation utilise-t-elle des indicateurs et normes reconnus à l'échelle internationale (p. ex. les normes minimales de <u>Sphère</u>) ?</li> <li>● Votre organisation a-t-elle connu des occasions où une évaluation avait été faite mais où l'action n'a été entreprise qu'après un long délai ?</li> </ul>
<p>Indicateur 3.2 P* (*indicateur commun à l'<u>intervention appropriée et pertinente</u>)</p>	
<p>3.4 L'intervention évite les effets négatifs Référence: <u>Norme humanitaire fondamentale</u> (CHS 3)</p>	
<p>Indicateur 3.4 O Les politiques, stratégies et orientations sont conçues pour éviter les effets négatifs potentiels ou réels des programmes. Lorsque des effets négatifs sont constatés, le programme est rectifié pour les atténuer.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Quelles mesures votre organisation prend-elle pour permettre un leadership local ? Quelles responsabilités lui sont attribuées lors d'une réponse ?</li> <li>● Y a-t-il des discussions, au sein de votre organisation, sur les « conséquences non prévues » du travail que vous effectuez (p. ex. mettre des personnes en danger, créer des conflits ou des occasions de maltraitance) ?</li> <li>● Quel est le lien entre les activités de développement de votre organisation et sa réponse à une urgence ?</li> <li>● Quel serait l'effet potentiel d'une intervention d'urgence sur la résilience d'une communauté à une crise future ? Votre organisation a-t-elle connu des exemples de cette situation ? Qu'est-il arrivé ?</li> <li>● Quels sont les risques pour les personnes touchées par des crises si leurs informations personnelles sont rendues publiques ? Quelles politiques ont été mises en place par votre organisation pour protéger la confidentialité des informations personnelles ?</li> <li>● Dans les situations de conflit, votre organisation adopte-t-elle des approches ou des principes de protection tenant compte des conflits (p. ex. « ne pas nuire », outil de protection d'ALNAP) ?</li> <li>● Y a-t-il un processus stratégique en place dans votre organisation pour anticiper des évolutions futures dans le contexte externe (p. ex. implications de changements technologiques, changements climatiques, urbanisation, VIH/sida/pandémies/épidémies) ?</li> </ul>

<p>Indicateur 3.4 H La durabilité, l'impact sur le développement à long terme et la stratégie de sortie sont définis dès le début de l'intervention.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Parmi les caractéristiques suivantes, décrivez-en une dans laquelle votre organisation excelle. Et une dans laquelle elle est le moins performante. <ul style="list-style-type: none"> <li>– Promouvoir un relèvement précoce</li> <li>– Respecter les pratiques culturelles, spirituelles et traditionnelles utiles</li> <li>– Amplifier le pouvoir décisionnel et l'appropriation des communautés</li> <li>– Utiliser des matériaux écologiquement durables et des entreprises socialement responsables</li> <li>– Aider les personnes à surmonter les effets de la maltraitance et à s'en remettre</li> <li>– Réduire les risques et améliorer la résilience</li> <li>– Promouvoir l'entraide, la solidarité et l'appropriation au sein des communautés affectées</li> <li>– Soutenir les marchés locaux</li> <li>– Éviter ou atténuer les dommages physiques ou psychologiques</li> <li>– Incorporer le DIH et utiliser les normes, indicateurs et principes directeurs humanitaires</li> <li>– Aborder les problèmes écologiques à travers la gestion durable des ressources et l'adaptation au changement climatique</li> </ul> </li> <li>● Votre organisation a-t-elle connu des situations où l'intervention d'urgence a eu un effet négatif sur l'activité de développement que vous aviez entreprise ? Qu'avez-vous fait ?</li> </ul>
<p>Indicateur 3.2 P* (*indicateur commun à l'<u>intervention appropriée et pertinente</u>)</p>	
<p>3.5 Communication, participation et retour d'information Références: <u>Norme humanitaire fondamentale</u> (CHS 4 et 5)</p>	
<p>Indicateur 3.5 O La représentation, la participation et la mobilisation inclusives des individus et des communautés sont obtenues à toutes les étapes du travail.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Comment les bénéficiaires ont-ils été sélectionnés dans les opérations humanitaires ? Avez-vous des critères de sélection ? Comment avez-vous communiqué ces critères à d'autres groupes de la communauté ?</li> <li>● Comment consultez-vous les populations touchées par des catastrophes à différentes périodes lors d'un travail d'urgence ? Quels outils utilisez-vous ? Comment faites-vous en sorte que différents groupes de la communauté (y compris les plus vulnérables et les plus marginalisés) participent ?</li> <li>● Comment les informations (sur le projet et l'organisation) sont-elles partagées avec les populations touchées par des catastrophes et d'autres parties prenantes ? Quelles langues utilisez-vous ? Quels médias ?</li> </ul>
<p>Indicateur 3.5 H Les communautés et personnes touchées par une crise sont consultées pour obtenir leurs réactions et connaître leur niveau de satisfaction quant à la qualité et à l'efficacité de l'assistance, en utilisant les langues, modes de communication et médias qu'elles</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Quelle norme humanitaire de qualité votre organisation utilise-t-elle ?</li> <li>● Les personnes touchées par des crises qui bénéficient de l'assistance comprennent-elles ce qu'elles sont en droit de recevoir dans le cadre de votre programme ?</li> <li>● Donnez un exemple de la façon dont votre organisation a réagi suite aux commentaires des personnes touchées par des crises. Ce changement a-t-il été communiqué aux personnes qui se sont « plaintes » ? Donnez un autre exemple où rien n'a pu être fait suite aux commentaires fournis. Comment cela a-t-il été communiqué ?</li> </ul>

comprennent facilement et qui leur sont culturellement appropriés.	
<p>Indicateur 3.5 P</p> <p>Il existe une culture organisationnelle selon laquelle les plaintes sont bien accueillies, prises au sérieux et conduisent à une action, dans le cadre de politiques et de processus définis.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Comment votre personnel informe-t-il les bénéficiaires qu'ils ont le droit de formuler une plainte ?</li><li>● Avez-vous un mécanisme de gestion des plaintes pour permettre aux bénéficiaires et aux non-bénéficiaires de se faire entendre sur les opérations humanitaires ? Décrivez son fonctionnement.</li><li>● Votre organisation possède-t-elle des politiques de protection et un code de conduite personnelle pour protéger les personnes de l'abus sexuel, de la corruption, de l'exploitation et d'autres violations des droits humains ? Ont-ils été utilisés pour entreprendre une action disciplinaire dans un cas confirmé ?</li><li>● Votre organisation est-elle certifiée ? Par qui ? Quelle norme humanitaire de qualité utilise-t-elle ?</li></ul>