Retour à la planche à dessin

Comment améliorer le suivi des résultats

Neil Dillon et Amelie Sundberg

SUIVI ET ÉVALUATION

ALNAP

ALNAP est un réseau mondial d'ONG, d'organisations des Nations Unies, de membres du Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, de donateurs, d'universitaires, de réseaux et de consultants qui s'emploie à améliorer l'action humanitaire en renforçant l'apprentissage.

www.alnap.org

À propos des auteurs
Neil Dillon est chercheur et Amelie Sundberg est attachée de recherche principale au sein de l'ALNAP.

Remerciements
Nous remercions tout particulièrement les personnes qui ont consacré leur temps à la conception et à la révision des versions préliminaires de cette étude. Les idées et commentaires d'Anne Langston (IRC) et de l'OFDA ont été inestimables. Merci également aux nombreuses personnes qui ont généreusement donné de leur temps pour partager leur expérience, leurs connaissances et leurs idées qui ont été synthétisées et consignées dans ce rapport.

Au sein du secrétariat d'ALNAP, nous remercions les excellentes équipes de communication, Maria Gili, Tim Harcourt-Powell et Cara Casey-Boyce, pour leur capacité à exposer et à représenter nos idées pour le document et l'animation. Catriona Foley et Charlotte Skinner ont apporté une aide à la recherche en matière d'organisation logistique pour les voyages de recherche et les ateliers, sans lesquels ce rapport n'aurait pas été possible. Enfin, merci également à John Mitchell et Alice Obrecht d'avoir aidé à orienter la recherche par la discussion.

Suggestion de citation
Dillon, N. et Sundberg, A. (2019) *Retour à la planche à dessin : comment améliorer le suivi des résultats*. Document de l'ALNAP. Londres : ODI/ALNAP.

ISBN : 978-1-910454-92-3

Conception de Soapbox , www.soapbox.co.uk
Mise en page de Cara Casey-Boyce
Révision de Aaron Griffiths
Édition bibliographique de Renée Goulet

Image de couverture
Références photographiques : Isabel Coello/ECHO.

Table des matières

Abréviations et acronymes

ALNAP	Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action (Réseau actif d'apprentissage pour la redevabilité et la performance dans l'action humanitaire)
CAD	Comité d'aide au développement
CAFOD	Agence catholique pour le développement outre-mer
CCCM	Coordination et gestion de camps
CRS	Catholic Relief Services
Danida	Agence danoise de développement international
DFID	UK Department for International Development (département du gouvernement britannique en charge du développement international)
DRC	Danish Refugee Council (Conseil danois pour les réfugiés)
ECHO	Direction générale pour la protection civile et les opérations d'aide humanitaire européennes
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FFO	Office fédéral des affaires étrangères
ICLA	Information, conseil et assistance juridique
IRC	International Rescue Committee (Comité international de secours)
NRC	Norwegian Refugee Council (Conseil norvégien pour les réfugiés)
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OFDA	US Office of Foreign Disaster Assistance (Bureau d'assistance américain en cas de catastrophe à l'étranger)
ONG	Organisation non gouvernementale
PAM	Programme alimentaire mondial
S&E	Suivi et évaluation
SC	Save the Children
TdC	Théorie du changement
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
WCH	War Child Holland
WCUK	War Child UK

Légende des éléments graphiques

Icônes

Définition

Introduction

Mesurer les résultats de l'action humanitaire est extrêmement important. Il est essentiel de déterminer si les projets et les programmes d'un organisme humanitaire atteignent leurs objectifs et s'ils ont des conséquences imprévues sur la vie des personnes touchées par une crise (Obrecht, 2018a ; Warner, 2017 ; Hofmann et al., 2004).

La plupart des organisations humanitaires le savent. Certaines investissent dans des systèmes et des outils facilitant le suivi des résultats, définis comme les « effets probables ou obtenus à court et moyen terme découlant des produits d'une intervention » (OCDE-CAD 2002). Catholic Relief Services (CRS), l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), le Comité international de secours (IRC), le Conseil norvégien pour les réfugiés (NRC), Oxfam, Save the Children (SC), le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), le Programme alimentaire mondial (PAM) et War Child UK (WUK) ont tous publié, au cours de la dernière décennie, des cadres ou des directives de suivi qui définissent leur approche relative au suivi des résultats. Et l'intérêt en la matière s'intensifie (Warner, 2017).

Cette évolution répond en partie à la nature changeante de l'action humanitaire. Les organisations sont de plus en plus sollicitées pour intervenir dans des crises prolongées (OCHA, 2018 ; Knox-Clarke, 2018 ; Bennett, 2015). De nombreuses interventions non basées sur les urgences, telles que les programmes de subsistance et de résilience, s'attachent à obtenir un changement de comportement assez durable (FAO, 2018 ; Peters et al., 2016 ; FICR, 2011). Ce type de travail peut chevaucher la limite entre l'action humanitaire et le travail de développement, et créer une demande de compréhension des effets d'une intervention à moyen et long termes (Programme d'action pour l'humanité, 2016 ; Bennett et al., 2016). De même, l'utilisation croissante d'interventions multisectorielles basées sur l'aide en espèces par de nombreux acteurs a mis en lumière la capacité des acteurs humanitaires à satisfaire l'ensemble des besoins de base des ménages (CaLP, 2018).

Mais le suivi des résultats est également motivé par le besoin ressenti par les organisations de démontrer l'efficacité de leur travail. La tendance à la programmation fondée sur des données factuelles et à la redevabilité vis-à-vis des populations touchées a accru l'accent mis sur le suivi des résultats (Darcy et al., 2013 ; UNICEF, 2017 ; CHS, 2014). Et la plupart des organisations souhaitent maintenant pouvoir affirmer les effets de leurs résultats, comment ces effets se comparent entre des interventions similaires dans différents endroits et comment ils évoluent au fil du temps.

Ainsi, la nécessité d'effectuer un suivi des résultats est bien comprise et les investissements dans le suivi des résultats augmentent. Mais il est à craindre que les systèmes de suivi actuels ne soient trop sollicités. Les travaux préliminaires menés par le secrétariat d'ALNAP suggèrent que les systèmes de suivi sont souvent utilisés de manière opposée par différentes parties prenantes. Ce qui a commencé, pour la plupart des organisations, comme un système permettant de mesurer les résultats de projets individuels, doit maintenant offrir beaucoup plus. Les donateurs souhaitent utiliser les données de suivi pour comparer les projets entre différentes ONG de leur portefeuille de financement ; les ONG souhaitent utiliser les mêmes données pour comparer les projets de différents donateurs ; et les deux cherchent à le faire aux niveaux national et mondial.

« Ce qui a commencé, pour la plupart des organisations, comme un système permettant de mesurer les résultats de projets individuels, doit maintenant offrir beaucoup plus. »

Le résultat est souvent un système de suivi surchargé, essayant d'atteindre différents objectifs avec le même outil et produisant un kaléidoscope d'informations de types différents et incompatibles. Les besoins en données pour les comparaisons au niveau national et mondial, par exemple, ne sont souvent pas les mêmes - et même parfois incompatibles (GPPi, 2016). Une analyse au niveau des pays de bonne qualité nécessite des données extrêmement granulaires et adaptées au contexte spécifique des opérations. En revanche, l'analyse mondiale nécessite des données généralisables et un degré important de normalisation des paramètres de données entre les contextes. De même, les délais de rapport et la durée des cycles de projet varient considérablement entre les donateurs, les ONG et les contextes nationaux (Gaston, 2017). Cette situation rend très difficile la mesure des résultats d'un portefeuille de projets à l'aide d'un système de suivi lui-même lié à un cycle de financement de projet individuel (Ramalingam et al., 2019 ; Mayne, 2007 ; Hatton et Schroeder, 2007; Hofmann et al., 2004).

Invariablement, le kaléidoscope ne fournit pas une vue d'ensemble. Comment les organisations peuvent-elles fournir une analyse holistique et significative des résultats obtenus dans le cadre de leurs activités ? Comment peuvent-elles situer leur programmation parmi les changements qui se produisent autour d'elles ? Comment peuvent-elles comprendre l'ensemble des changements subis par une personne touchée par une crise ? Par exemple, il est peu logique d'effectuer un suivi des résultats d'un programme axé sur les moyens de subsistance sans tenir compte des changements apportés à la politique gouvernementale du pays hôte en matière de droit des réfugiés au travail. De même, il est peu utile d'effectuer un suivi des résultats en matière d'assainissement pour une personne sans suivre l'évolution des dispositions d'hébergement au cours de la période de mise en œuvre. En cas de maintien du statu quo, les systèmes de suivi des résultats risquent de ne pas parvenir à saisir cette vue d'ensemble plus large et, en fin de compte, de ne fournir à personne les informations nécessaires.

« En cas de maintien du statu quo, les systèmes de suivi des résultats risquent de ne pas parvenir à saisir cette vue d'ensemble plus large et, en fin de compte, de ne fournir à personne les informations nécessaires. »

Ce document vise à encourager les agences humanitaires à prendre du recul et à réfléchir à ce qui est actuellement fait pour mesurer les résultats et aux moyens d'améliorer le suivi à l'avenir. Il commence par identifier les hypothèses de base et la réflexion fondamentale qui sous-tendent les systèmes de suivi actuels. Il décrit ensuite les problèmes découlant de la pratique actuelle et conclut en posant des questions permettant de penser différemment.

Références photographiques : Samiel Marie-Fanon/ECHO.

Processus et méthode

Ce document fait partie d'une série de produits de recherche développés par le secrétariat d'ALNAP sur le sujet du suivi de l'action humanitaire. La série a débuté par un document exploratoire décrivant les pratiques actuelles et identifiant les défis (Warner, 2017). Ces travaux ont permis d'identifier toute une gamme de domaines à améliorer dans les systèmes de suivi observés. En 2017-2018, le secrétariat d'ALNAP a consulté ses membres pour sélectionner les défis critiques devant faire l'objet de recherches futures. Quatre problématiques ont été identifiées :

- Capacité limitée à mesurer les résultats de manière significative.
- Contraintes de capacité concernant la saisie et l'utilisation de données qualitatives par les équipes de suivi.
- Absence d'outils permettant de partager les bonnes pratiques de suivi au sein des organisations et entre elles.
- Utilisation limitée des informations de suivi et d'évaluation (S&E) à l'appui de la prise de décision d'un projet et de l'apprentissage.

Chacune de ces problématiques a été étudiée plus en profondeur par le biais de composantes de recherche indépendantes. Les résultats de chaque domaine de recherche sont disponibles sur le site Web d'ALNAP à l'adresse alnap.org/me.

Le présent document aborde le premier de ces quatre défis. Il repose sur une revue documentaire, des entretiens avec des informateurs clés et des études de cas. La revue documentaire a porté sur 28 documents d'orientation, politiques, trousses à outils et cadres de suivi et d'évaluation organisationnels ; 36 publications de littérature grise et universitaire sur les résultats de l'action humanitaire ou des sujets connexes ; 7 « ensembles de projets » internes d'organisations participantes couvrant les théories du changement, les cadres de résultats des projets, les descriptifs des propositions de projets, les rapports de suivi, les rapports d'évaluation et les rapports d'examen à mi-parcours.

Au total, 42 entretiens avec des informateurs clés ont été réalisés, notamment :

- 12 entretiens avec le personnel de S&E du siège et le personnel technique compétent
- 10 entretiens avec des membres du personnel de S&E régionaux ou nationaux
- 5 agences donatrices : FFO Allemagne, le Bureau américain d'assistance en cas de catastrophe à l'étranger (OFDA), la Commission européenne, l'Agence danoise de développement international (Danida) et la Fondation Ikea.
- 15 experts humanitaires sectoriels ou experts universitaires / techniques, y compris les groupes Eau, assainissement et hygiène (WASH), Nutrition, Coordination et gestion de camps (CCCM) et Hébergement.

En outre, quatre études de cas ont été menées pour fournir des exemples contextuels des problèmes identifiés grâce aux entretiens et à la documentation du siège. Les quatre études de cas portaient sur le Conseil danois pour les réfugiés (DRC - cadre mondial de résultats), War Child Holland (WCH) et WCUK (cadre mondial de résultats), l'Agence catholique pour le développement outre-mer (CAFOD) au Zimbabwe et le NRC au Liban.

La collecte de données était structurée autour de deux questions de recherche fondamentales identifiées lors de la phase de cadrage :

1. Dans quelle mesure sommes-nous près d'effectuer un suivi des résultats de l'action humanitaire et quels sont les problèmes clés à résoudre pour tirer parti des avantages du suivi des résultats ?
2. Qu'est-ce qui a bien fonctionné jusqu'à présent et quelles recommandations réalisables peut-on faire pour progresser davantage vers une utilisation opérationnelle du suivi des résultats dans l'action humanitaire ?

1 Le paysage du suivi des résultats

1 Le paysage du suivi des résultats

Ces dernières années, plusieurs organisations ont consacré beaucoup de temps et de ressources au niveau central à l'amélioration du suivi des résultats. Elles ont abordé cette question d'une ou plusieurs des manières suivantes :

- Formulation des résultats au niveau mondial.
- Mise en place de politiques de suivi et de communication des données devant être adoptées par les bureaux de pays.
- Mise en place de cadres stratégiques ou opérationnels ou d'orientations spécifiques aux résultats à l'usage du personnel.
- Mise au point de trousses à outils pour la conception et la mesure des résultats et / ou développement de systèmes de gestion de données.

Invariablement, le choix de l'approche à suivre reflète la structure sous-jacente et le modèle d'affaires de l'organisation, autant que les objectifs de suivi fondamentaux. Mais, quelle que soit la voie empruntée par les organisations, cette étude a identifié un ensemble commun de quatre hypothèses fondamentales sous-tendant la manière dont le suivi des résultats est conceptualisé.

Premièrement, toutes les organisations ont travaillé sur le principe qu'elles devraient mesurer les résultats attendus de projets spécifiques (Hofmann et al., 2004). Dans une certaine mesure, ceci est un symptôme de la priorité donnée à la reddition de comptes aux donateurs par rapport à l'apprentissage (Mayne, 2007 ; Dillon, 2019 ; Ramalingam et al., 2019). L'approche de la gestion axée sur les résultats (RBM) exige généralement que les projets ou programmes soient conçus en fonction d'objectifs prédéfinis, par rapport auxquels le succès est ensuite mesuré (Hatton et Schroeder, 2007 ; OCDE-CAD, 2002). L'utilisation généralisée de la RBM signifie que la plupart des organisations conçoivent leurs programmes en fonction de résultats spécifiques, puis organisent leurs activités de suivi pour déterminer si ces résultats ont été atteints.

Deuxièmement, les organisations utilisent largement un cadre de « théorie du changement » (TdC) pour aider à anticiper ces effets et la manière dont ils pourraient survenir à la suite de la programmation. La méthodologie de la TdC est censée définir des objectifs à long terme (tels que l'impact ou les résultats), puis retracer la chaîne de conditions préalables nécessaires pour atteindre ces objectifs (Rogers, 2014). Souvent, les donateurs demandent aux partenaires d'exécution de présenter une logique d'intervention pour leurs projets proposés en appliquant les principes de la TdC (DFID, Danida, Direction générale pour la protection civile et les opérations d'aide humanitaire (ECHO), Agence des États-Unis pour le développement international, Global Affairs Canada, Agence suédoise de coopération pour le développement international). Les différentes étapes de ces TdC sont souvent reflétées, voire exprimées, par les indicateurs du cadre logique auxquels les partenaires doivent se rapporter dans le cadre de l'approche RBM. Au cours des dix dernières années, les organisations ont même appliqué la méthodologie de la TdC pour définir des objectifs stratégiques mondiaux et par pays (IRC, 2015 ; NRC, 2018 ; SC, 2016). Dans certaines organisations, cela a conduit à l'application de TdC centralisées et normalisées dans tous les bureaux de pays et contextes.

« Les donateurs et les organisations ont exploré diverses approches selon le même principe consistant à dresser une liste d'indicateurs de résultats approuvés ou acceptables. »

Troisièmement, la plupart des efforts pour améliorer le suivi des résultats ont commencé par une approche basée sur des indicateurs. Les donateurs et les organisations ont exploré diverses approches selon le même principe consistant à dresser une liste d'indicateurs de résultats approuvés ou acceptables, parmi lesquels les bureaux de pays peuvent choisir lors de la conception de leurs projets (IRC, NRC, ECHO, OFDA, Indikit[1]). Dans le même temps, des ressources importantes ont également été consacrées au développement de plateformes de gestion de données reposant sur l'élaboration de rapports sur les indicateurs. Il s'agit en partie d'aider les équipes de pays à concevoir et à mesurer les résultats. Mais il s'agit également d'une tentative pour jeter les bases de mesures plus harmonisées, qui pourraient éventuellement être examinées au fil du temps ou comparées d'un projet et d'un programme à l'autre. Par exemple, le NRC a sélectionné quelques résultats obligatoires pour tous ses secteurs, liés à la TdC programmatique, qui doivent être signalés par un bureau de pays impliqué dans ce domaine d'intervention. L'organisation dispose également d'une liste d'indicateurs suggérés qui peuvent être sélectionnés si pertinents. De même, Humanity and Inclusion (HI) a une liste d'indicateurs de résultats recommandés et SC travaille actuellement à l'élaboration d'une liste similaire qui fera partie de son cadre mondial relatif aux résultats. À titre de comparaison, le PAM des Nations Unies a défini quelques indicateurs de résultats obligatoires pour des programmes spécifiques qui correspondent à leurs cadres globaux de données probantes, et l'IRC examine comment faire de même (PAM, 2018 ; IRC). WCH et WCUK ont également élaboré conjointement une liste spécifique

1. Voir https://www.indikit.net/.

d'indicateurs de projet correspondant à leur cadre de suivi mondial. Chaque projet cherche à inclure au moins un indicateur de résultat pertinent par domaine thématique.

Et quatrièmement, les mesures de résultats sont principalement axées sur les projets. Étant donné que l'action humanitaire est largement basée sur le financement au niveau des projets d'organisations individuelles pour une période donnée, il n'y a actuellement aucune incitation à mesurer les résultats collectifs ou au niveau des interventions. Un petit nombre d'interventions récentes de consortiums tentent de mesurer conjointement quelques indicateurs de résultats, mais ceux-ci mesurent et rendent collectivement compte du même projet. En outre, lorsque certains organismes de coordination, tels que le Global Shelter Cluster, étudient des moyens de mesurer les résultats au niveau du cluster au sein de plusieurs partenaires, ils reposent souvent sur l'idée d'additionner les résultats de différents projets. Comme chaque partenaire du cluster a conçu et collecté ses résultats différemment, les organismes de coordination ont actuellement du mal à rassembler des données au-delà du niveau du projet.

Références photographiques : ECHO.

Des fissures dans le paysage

2

2 Des fissures dans le paysage

S'il est encourageant de constater une certaine volonté politique et un engagement au niveau stratégique pour trouver des solutions au suivi des résultats, les organisations qui travaillent sur ces systèmes ont constaté certains problèmes. Ceux-ci surviennent dans trois dimensions :

- Comprendre ce qui doit être mesuré : examiner la définition, la formulation des résultats et les « silos sectoriels »
- Apprendre à mesurer les résultats : étudier les possibilités d'agrégation, d'enquête ouverte et de systèmes de gestion de données
- Faire ce qu'il faut pour y parvenir : y compris les niveaux d'investissement et le plaidoyer interne parallèle requis.

Chacune de ces questions doit être résolue afin d'effectuer un suivi des résultats permettant de fournir des informations pertinentes et utiles pour la prise de décision dans le cadre de l'action humanitaire.

2.1 Comprendre ce qu'il faut mesurer

Définir le concept de « résultats »

La notion de « résultats » peut signifier différentes choses pour différentes personnes. La plupart des organisations humanitaires utilisent la définition du CAD de l'OCDE comme suit : « les effets probables ou obtenus à court et moyen terme découlant des produits d'une intervention » (OCDE-CAD 2002 ; NRC, 2016 ; UNICEF, 2011). S'il peut être difficile d'établir une nette distinction entre les résultats à court et à moyen terme, il existe certainement des différences entre eux. D'une part, il y a les effets immédiats et directement imputables d'une activité ; et d'autre part, il y a des résultats indirects qui prennent plus de temps à se développer et qui peuvent être influencés par des facteurs externes. Par exemple, le cluster Hébergement (GSC, 2013) utilise les deux mesures suivantes pour mesurer les résultats :

- « Le nombre de personnes d'une population cible utilisant l'aide non alimentaire qu'elles ont reçue pour satisfaire d'autres besoins du ménage »
- « Le nombre de personnes d'une population cible qui sont plus résilientes du fait de l'aide non alimentaire qu'elles ont reçue ».

La définition actuelle regroupe également des résultats simples et complexes. Par exemple, une réduction des complications médicales à la naissance résultant des soins prénatals administrés aux femmes constitue une conséquence directe. En comparaison, une réduction de la fréquence de la violence sexiste résultant du fait que les hommes et les femmes bénéficient de soins psychosociaux constitue un changement comportemental indirect plus complexe.

Le problème de cette définition large est qu'elle permet aux organisations de répondre aux exigences des donateurs en matière de reddition de comptes en se concentrant sur la mesure des résultats à court terme au détriment de la compréhension des résultats complexes ou à moyen terme de leur travail. En pratique, lorsque les délais sont courts et les ressources limitées, les résultats à court terme sont considérés comme l'option la moins chère et la plus facile à mesurer (Hatton et Schroeder, 2007). En conséquence, le secteur n'a pas accumulé suffisamment de données sur les effets indirects pour contextualiser et comprendre la situation expliquant ces résultats. Comme l'a exprimé un participant interrogé lors d'un entretien : « Nous n'évaluons que notre propre petit domaine qui ne tient pas compte de la situation dans son ensemble. Par exemple, lorsqu'on regarde un programme WASH, le projet peut être considéré comme un succès, car tout le monde a de l'eau potable - mais personne n'a de maison. »

En vérité, il est important d'effectuer un suivi des résultats à court terme, mais le type de résultat doit être déterminé par le contexte et non par la commodité. Et même s'il est parfois difficile de comprendre, au stade de la conception, la différence entre des résultats simples, complexes, à court terme et à moyen terme, ceux-ci nécessitent généralement des méthodes de mesure différentes. Ainsi, une façon de les distinguer pourrait consister à commencer par examiner les outils de mesure dès le départ, afin d'identifier le type de résultat considéré.

Formuler des résultats spécifiques

Les entretiens avec les praticiens du S&E au niveau des pays ont montré que les équipes n'ont pas toujours le temps ni la capacité d'élaborer une TdC détaillée pour chaque résultat auquel elles s'engagent. L'exercice peut donc souvent être réduit à une partie symbolique des propositions de financement de projet. Cela peut conduire à la formulation de résultats difficiles à mesurer ou peu révélateurs du projet.

Certaines organisations ont tenté de résoudre ce problème en élaborant des TdC normalisées ou recommandées pour couvrir leurs principaux domaines d'intervention au niveau mondial. Par exemple, l'IRC a consacré trois ans à l'élaboration de son « Cadre de résultats et de données factuelles », utilisé dans le monde entier depuis 2016. Lors de la conception des programmes, les équipes de pays doivent sélectionner les TdC parmi ce cadre. Celles-ci ont été conçues afin d'être suffisamment larges pour être applicables dans la plupart des contextes. Au sein du NRC, des équipes mondiales ont élaboré des TdC sectorielles recommandées que les équipes de pays peuvent adapter ou contextualiser lors de la conception de leurs résultats stratégiques au niveau des pays. Toutefois, plusieurs résultats restent obligatoires pour différents niveaux de la TdC. De même, le bureau mondial du DRC a organisé des ateliers sur les TdC en 2017 et 2018 pour soutenir l'élaboration de programmes et la conception de propositions en Irak, au Somaliland et au Sahel.

Bien que ce travail semble être utile, l'homogénéité de l'application et la mise à jour des hypothèses sous-jacentes posent des problèmes. L'IRC a évoqué les difficultés rencontrées pour faire en sorte que la TdC recommandée soit alignée sur des indicateurs appropriés au niveau du pays. Même lorsque les indicateurs correspondent bien à la TdC, les équipes de pays n'en font pas systématiquement état, ce qui signifie qu'il n'y a pas assez de données pour tester ou mettre à jour la validité de la totalité des TdC programmatiques. Le NRC a conclu qu'il fallait au moins deux ans pour tester les TdC globales, en raison du temps nécessaire pour permettre aux bureaux de pays de collecter des données, d'analyser, d'intégrer des indicateurs révisés à leurs programmes et de communiquer les nouvelles données.

De plus, à mesure que les organisations accumulent des données pour ces TdC, celles-ci peuvent avoir des difficultés à interpréter ou à comprendre les résultats. En effet, elles ne mesurent généralement systématiquement qu'un ou deux résultats par TdC, sans les associer à d'autres informations pour répondre à leurs besoins ou à leur utilisation en matière de décision. Cela peut être en partie lié à l'utilisation de modèles de cadres logiques linéaires dans la conception de programmes humanitaires. En règle générale, ces « TdC de type RBM » n'ont que quelques étapes entre l'activité et l'impact final. Les TdC reliées restent assez rares, malgré le fait que les changements de contextes humanitaires sont si souvent complexes et non linéaires (Few et al., 2014 ; Scheers, n.d ; Valente et Lasker, 2015 ; Ramalingam, 2015). Bien qu'il ne soit jamais possible de tout mesurer, les praticiens s'efforcent de déterminer le juste équilibre entre complexité et simplicité requise pour générer une analyse significative.

« Alors que les acteurs humanitaires envisagent des mesures plus complexes, ils ont du mal à identifier les éléments à mesurer. »

Ce problème devient d'autant plus important que l'action humanitaire ne se limite plus aux activités purement vitales et s'adapte à des crises plus longues. Des termes tels que « résilience », « bien-être », « autosuffisance », « cohésion sociale » et « sécurité » sont souvent utilisés, mais ils sont difficiles à définir car ils peuvent signifier des choses si différentes pour différentes personnes. Alors que les acteurs humanitaires envisagent des mesures plus complexes, ils ont du mal à identifier les éléments à mesurer. Par exemple, un programme au Liban tente d'identifier quelles variables prendre en compte afin de déterminer dans quelle mesure la réparation des infrastructures WASH a contribué à réduire les tensions sociales dans les communautés ciblées.

Pour y remédier, un certain nombre d'organisations investissent dans des efforts spécifiques pour formuler les résultats des crises prolongées. Par exemple, plusieurs organisations coordonnent leurs activités au niveau mondial pour conceptualiser la satisfaction de « besoins fondamentaux ». La FAO a mis en place une équipe spéciale au niveau mondial, notamment pour examiner comment mesurer les résultats en matière de résilience. L'unité d'analyse et de cartographie de la vulnérabilité du PAM collabore avec le projet R4 sur la résilience pour comprendre comment ses résultats ont des effets à plus long terme. L'initiative pour l'autosuffisance des réfugiés est un effort conjoint d'une coalition d'organisations, d'agences gouvernementales, de fondations, d'instituts de recherche et d'autres partenaires, qui met à l'essai des moyens de mieux mesurer

Références photographiques : Photo Kibae Park/ONU.

et suivre les résultats en matière d'autosuffisance. De même, HI met à l'essai un outil d'enquête multisectoriel visant à comprendre la « qualité de vie » des personnes, sur la base d'une vision globale, indépendamment des différentes dimensions techniques des interventions. Bien que cet outil soit testé pour les programmes de développement, HI envisage de déterminer s'il peut être appliqué ou adapté aux situations humanitaires, telles que celles des camps.

Gérer les silos sectoriels

Une grande partie du travail sur les résultats à ce jour a été organisée au niveau sectoriel. Cela a façonné la conception des TdC, des indicateurs et des outils de mesure. Et cela s'applique à la fois au sein des organisations et entre les organisations travaillant dans le même secteur.

Par exemple, le DRC dispose maintenant d'un cadre mondial avec des indicateurs recommandés pour la reprise économique et CRS dispose de directives régionales pour mesurer le bien-être psychosocial des enfants en Europe, au Moyen-Orient et en Asie centrale. Dans certains cas, les organisations adaptent et appliquent le travail d'autres acteurs, telles que l'adaptation par HI des barèmes de résultats sanitaires de l'Organisation mondiale de la santé des Nations Unies ou l'adaptation par le DRC des résultats psychosociaux de la protection de l'enfant de SC aux côtés des indicateurs de protection du Comité permanent interorganisations. Au fil du temps, certains outils et méthodes de mesure ont été de plus en plus largement reconnus comme une bonne pratique par toutes les organisations. Les outils du PAM en matière de sécurité alimentaire sont maintenant utilisés dans 80 pays et ont été adoptés par des partenaires d'exécution et par d'autres acteurs de la sécurité alimentaire dans l'ensemble du secteur. Et dans certains secteurs spécifiques, les praticiens empruntent également des outils éprouvés en dehors du domaine humanitaire et les contextualisent légèrement en fonction de leurs propres besoins, tels que les mesures universelles des résultats en matière de santé et de réadaptation issues directement de la science médicale.

Bien que ces avancées soient prometteuses, il est important de garder à l'esprit les aspects communs à différents secteurs...

Dans une certaine mesure, une telle réflexion sectorielle a encouragé des efforts coordonnés pour améliorer la mesure des résultats. Les exemples incluent le travail du Cash Learning Partnership pour mettre en commun, tester et recommander des mesures de résultats pour des interventions basées sur des paiements en espèces et les efforts du cluster Hébergement pour financer une étude de suivi longitudinale des résultats.

Bien que ces avancées soient prometteuses, il est important de garder à l'esprit les aspects communs à différents secteurs. Par exemple, le PAM reconnaît maintenant que les moyens de subsistance et la capacité de répondre aux besoins de première nécessité ont une grande influence sur les résultats en matière de sécurité alimentaire et doivent donc être compris comme une question transversale (PAM, 2018). De même, la TdC révisée du NRC sur l'éducation accélérée met en évidence les contributions en matière d'hébergement, de WASH, de la sécurité alimentaire ainsi que de l'information, du conseil et de l'assistance juridique (ICLA) aux résultats de l'éducation. Ce constat a également été démontré dans une récente revue thématique des données.

2.2 Apprendre à mesurer les résultats

Agrégation des résultats d'un programme à partir des résultats des projets

De nombreuses organisations ont essayé de réfléchir à la mesure des résultats programmatiques à plus long terme au-delà des projets. La plupart l'ont fait en élaborant des plans stratégiques aux niveaux pays et mondial (SC, 2016 ; IRC, 2015 ; NRC, 2018 ; PAM, 2017 ; UNICEF, 2018). Aussi compréhensible que soit cette approche, elle pose également ses propres problèmes, en particulier lorsque les résultats au niveau des projets s'avèrent impossibles à « additionner » au niveau mondial ou lorsque les calendriers de financement des projets ne s'alignent pas sur ceux des rapports stratégiques.

Agrégation

Pour de nombreuses organisations, le moyen le plus attrayant a été d'essayer d'additionner les données des indicateurs au niveau des projets à ceux des niveaux pays ou mondial. Pour ce faire, les indicateurs, et parfois même les outils de mesure, sont souvent harmonisés. L'idée paraît intéressante car elle permet rapidement de maximiser les mécanismes de suivi des projets préexistants, d'éviter de surcharger les équipes de pays avec l'élaboration de rapports et d'économiser sur les coûts de développement de systèmes entièrement nouveaux. Il est désormais courant que les organisations prescrivent quelques indicateurs de projet standard pour les domaines d'intervention ou permettent aux équipes de pays de choisir dans une liste plus vaste d'indicateurs « approuvés » lors de la conception de leurs projets. L'idée est que cela évitera aux équipes de pays de réinventer la roue et permettra également aux équipes de S&E nationales ou mondiales d'accéder à ces données et d'effectuer des analyses de plus haut niveau. Cette approche a été particulièrement prisée par les administrateurs et la haute direction qui ont demandé des données sur les résultats. Le personnel de S&E a le sentiment qu'il doit souvent tempérer ces attentes de la haute hiérarchie avec ce qui est techniquement réalisable, tout en proposant simultanément des solutions pouvant aider les équipes de pays à comprendre le récit de leurs résultats.

> **« Sans une application cohérente des outils et des méthodes, la simple combinaison d'indicateurs ne produit pas d'informations utiles et peut même être trompeuse. »**

En effet, la voie de l'harmonisation s'est révélée cahoteuse. Les organisations qui ont réussi à s'entendre sur un ensemble d'indicateurs standard se demandent encore comment s'assurer qu'ils soient mesurés de la même manière. Sans une application cohérente des outils et des méthodes, la simple combinaison d'indicateurs ne produit pas d'informations utiles et peut même être trompeuse. Les bureaux de pays ont souvent besoin de conseils, d'instructions et d'un mentorat important pour mesurer ces indicateurs de manière robuste et rapide, mais peu d'organisations disposent de définitions et de protocoles clairs pour les indicateurs de résultats. WCH et WCUK ont

élaboré des orientations et des outils spécifiques pour leur nouveau cadre de suivi, dont certaines parties ne peuvent pas être adaptées par les équipes de pays, de manière à garantir la cohérence de la structure des données. Dans une autre approche, le NRC met à disposition des exemples de formulaires de collecte de données pour certains des domaines d'évaluation sectorielle dans sa bibliothèque Kobo que les bureaux de pays peuvent utiliser ou adapter. Indikit est également une ressource intéressante avec des listes d'indicateurs fournissant des orientations sur la mesure des résultats. Même lorsque les directives et la formation sont claires et complètes, les résultats peuvent ne pas toujours être valables. Afin de gérer ce défi, quelques organisations effectuent des audits de données ou des contrôles systématiques de la qualité des données. Cependant, de nombreuses organisations ont également une capacité limitée à entreprendre des analyses au niveau mondial. En général, un ou deux membres du personnel examinent ces données une fois par an. La plupart des homologues de S&E au niveau mondial ont donc déclaré contrôler de manière limitée la qualité des données.

Alors que plusieurs organisations travaillent encore à l'harmonisation mondiale, telles que l'IRC et SC, d'autres ont pris la décision consciente de suivre une voie différente. Certaines agences ont même l'impression que l'harmonisation est non seulement encore lointaine, mais qu'elle n'est peut-être même pas souhaitable. En effet, tous les projets d'urgence varient tellement en fonction du contexte que l'harmonisation des mesures ne permettrait pas de comprendre les résultats réels. Oxfam a décidé que les données sur les résultats issues des indicateurs ne pourraient à elles seules démontrer l'efficacité de l'organisation sans être complétées par des modèles d'évaluation suffisamment rigoureux. Oxfam a entrepris une étude de faisabilité sur les indicateurs en 2006, mais :

> il a finalement été estimé que cela ne fournirait pas les informations dont l'organisation avait besoin. Les coûts liés à assurer la qualité des données mondiales sur les résultats - garantissant que les indicateurs étaient généralement compris et mesurés de manière cohérente - ont été jugés prohibitifs. Et peut-être plus important encore, il a été reconnu que si le suivi de l'évolution des indicateurs de résultats permettrait à l'organisation de comprendre et de communiquer les changements dans les contextes où elle opère, cela ne permettrait absolument pas à Oxfam GB de dévoiler la contribution éventuelle de ses interventions sur ces changements... En outre, il était à craindre que le fait de demander aux programmes de collecter des données sur des indicateurs de résultats mondiaux prédéfinis risquait de fausser la conception des programmes et serait contraire à l'importance que Oxfam GB accorde à la création de programmes selon une approche ascendante et basée sur des analyses robustes de la manière dont le changement se produit dans les contextes dans lesquels l'organisation évolue. (Hutchings, 2014: 1 ; Hughes et Hutchings, 2011)

Le NRC a pris la même décision de ne pas normaliser complètement les indicateurs de résultats au niveau mondial, mais de les considérer comme une partie d'un cadre de suivi et d'évaluation plus souple et spécifique à chaque pays. Cela signifie que les bureaux de pays doivent pouvoir ajuster les indicateurs le cas échéant ; par exemple, en adaptant les indicateurs au type d'hébergement fourni aux populations déplacées et en déterminant le délai approprié d'attente pour mesurer les taux d'occupation sur cette

base. Cependant, le NRC entreprend des analyses secondaires au niveau mondial ; par exemple, sur l'efficacité globale, en mesurant le pourcentage de programmes d'éducation atteignant les taux de réussite cibles aux examens de plus ou moins 10 %. Mais surtout, pour répondre à ces questions sur l'efficacité à l'échelle mondiale, le NRC a mis au point de nouveaux mécanismes de collecte de données et d'apprentissage. Cela comprend deux types de « moments d'apprentissage à l'échelle mondiale ». Au niveau des programmes, le NRC établit une cartographie annuelle des contributions avec chacun de ses secteurs pour analyser les résultats (en utilisant une analyse secondaire ou des études de cas des résultats parallèlement aux éléments fournis par les évaluations des bureaux de pays). Au niveau de la haute direction, le NRC effectue trois examens thématiques par an afin de puiser dans les données de suivi et d'évaluation existantes pour répondre aux questions programmatiques ou stratégiques mondiales.

Références photographiques : Photo Albert Gonzalez Farran/ONU.

“

Alors que plusieurs organisations travaillent encore à l'harmonisation mondiale … certaines agences ont même l'impression que non seulement l'harmonisation est lointaine, mais que celle-ci peut même ne pas être souhaitable.

”

Cycles de financement

Un deuxième défi présenté par l'agrégation des résultats de programme à partir de mesures au niveau des projets survient lorsque les résultats au niveau du programme ne sont pas alignés sur les cycles et les procédures de financement des projets. Les subventions humanitaires individuelles ne durent souvent pas assez longtemps pour que les résultats à moyen terme soient visibles pendant la durée de vie d'un projet. Toutefois, dans les crises prolongées, où les projets se succèdent souvent, certaines organisations ont défini des résultats stratégiques au niveau des pays qui sont mesurés tous les deux ans ou tous les ans, en plus des mesures de résultats requises par les donateurs. Par exemple, le NRC et SC utilisent le concept de cadre logique « maître » ou « macro » au niveau du pays dans un certain nombre d'interventions humanitaires. SC constate que ce concept gagne du terrain dans l'ensemble de l'organisation, mais son utilisation systématique reste en cours de développement.

« … les résultats au niveau du programme ne sont pas alignés sur les cycles et les procédures de financement des projets. »

Cette approche présente deux avantages. Premièrement, si un projet n'est pas assez long pour obtenir un changement au niveau des résultats, le résultat souhaité n'est pas perdu mais reste pertinent et transférable à d'autres projets bénéficiant d'autres sources de financement à plus long terme. Deuxièmement, cela permet d'évaluer ensemble des projets complémentaires (par exemple, si un donateur finance la réhabilitation des salles de classe, alors qu'un autre donateur finance la formation d'enseignants, les deux projets visent à améliorer l'éducation). Cela nécessite que tous les indicateurs de projet soient harmonisés au moins au niveau du pays avec l'indicateur général de programme ou de pays, et qu'ils soient reproduits dans l'ensemble des projets.

D'autres organisations ont tenté de dissocier davantage la mesure de résultats stratégiques de l'élaboration de rapports sur les indicateurs. Par exemple, l'UNICEF n'aborde pas le suivi des résultats projet par projet, mais envisage plutôt une TdC plus large au niveau du « programme » parmi plusieurs partenaires et projets. Oxfam effectue plusieurs « revues d'efficacité » à quelques années d'intervalle afin de compléter le suivi des résultats mondiaux (Oxfam GB, 2014). Il s'agit « d'évaluations intensives qui examinent dans quelle mesure les projets ont contribué à l'évolution par rapport à l'indicateur de résultat mondial sélectionné ». Le PAM synthétise également les évaluations individuelles en éléments constitutifs du portefeuille de pays, ce qui est perçu comme une mesure des résultats au niveau global. Le NRC effectue également une synthèse d'évaluation sur une base ad hoc pour l'analyse mondiale des programmes. Depuis 2015, l'organisation en a réalisé deux pour l'éducation, une pour l'aide en espèces et une pour l'ICLA. Ce travail de synthèse ne doit pas être limité aux évaluations. Le NRC a également réalisé une analyse approfondie des contributions pour l'éducation en examinant toutes les données de suivi et d'évaluation sur trois ans. Le DRC a également mis à l'essai une approche décentralisée de mesure des résultats de programme, à laquelle trois pays se sont portés volontaires pour participer. On leur a demandé de choisir un résultat programmatique qu'ils mesureraient sur une année, avec un accès à un petit financement central. Bien qu'il s'agisse d'un pas dans la

bonne direction, l'étude a nécessité plus de mentorat et de suivi de la part de l'équipe mondiale que prévu, afin de garantir que les équipes de pays finissent la collecte et l'analyse des données.

La nécessité d'une enquête plus ouverte

L'accent mis sur la communication d'informations par rapport aux indicateurs décrits dans le chapitre 1 a souvent conduit à une hiérarchisation des méthodes quantitatives de collecte de données. Bien qu'ils soient précieux en soi, les outils de mesure quantitative présentent deux contraintes principales pour le suivi des résultats : un pouvoir explicatif limité quant à la raison des changements et des angles morts concernant les changements inattendus.

L'accent mis sur les données quantitatives a rendu difficile la tâche de fournir une analyse plus large des changements de comportement et de leur cause (ALNAP, 2019 ; Brikci et Green, 2007 ; PAM, 2019 ; ACAPS, 2012). Comme discuté dans Sundberg (2019), il est de plus en plus admis dans le secteur que des méthodes mixtes avec des approches qualitatives sont nécessaires pour une compréhension plus large du contexte, de la culture et des changements causés par la programmation humanitaire. Par exemple, après de nombreuses années de collecte des scores de consommation alimentaire, le PAM a constaté qu'il était difficile d'interpréter les raisons pour lesquelles les résultats ont changé au fil du temps et dans différentes régions. Pour remédier à ce problème, l'organisation investit dans l'élaboration d'un guide technique institutionnel sur le suivi qualitatif, ainsi que dans la conception et la mise à l'essai d'une nouvelle formation qualitative à l'intention du personnel sur le terrain.

De plus, les données quantitatives peuvent rendre difficile la mesure des changements non anticipés dans la TdC d'origine. En limitant les méthodes de suivi aux méthodes de collecte de données prédéfinies et fermées, les organisations ont du mal à identifier les effets non prévus, qu'ils soient positifs ou négatifs. Saferworld et Oxfam ont tous deux reconnu que l'obtention de résultats est souvent imprévisible. Les deux organisations ont tenté de relever ce défi en mettant en œuvre des approches de cartographie et de collecte des résultats dans certains programmes (Saferworld, 2016 ; Oxfam, 2017).

Définition : Outcome harvesting (« Récolte des indices »)

L'outcome harvesting s'attache à créer un réseau plus large que les pratiques de suivi standard, en cherchant à capturer des éléments indépendants de la volonté de chaque organisation :

> L'outcome harvesting ne mesure pas les progrès accomplis vers des résultats ou objectifs prédéterminés, mais recueille plutôt des preuves de ce qui a été réalisé et travaille à rebours pour déterminer si et comment le projet ou l'intervention a contribué au changement. (Wilson-Grau et Heather Britt, 2012: 1)

Définition : Cartographie des incidences

La cartographie des incidences est légèrement différente en ce sens qu'elle est « concernée par les résultats - qui relèvent strictement de la sphère d'influence des programmes » et se concentre sur les personnes et leurs relations (Earl et al., 2001 ; Jones et Hearn, 2009 ; Young et al., 2018: v).

Les deux organisations ont cherché à offrir une approche flexible pour suivre le rythme d'un environnement humanitaire dynamique et incertain. Saferworld s'est engagé dans un processus d'investissement de cinq ans visant à intégrer l'approche par la pratique de nouvelles routines et de nouveaux systèmes. L'organisation a constaté que cette approche permet désormais au personnel de mieux détecter les changements en temps réel. Par exemple, au Soudan du Sud, l'équipe prend des notes de « surveillance des résultats » (Outcome Watch) sur des éléments qui ne sont pas encore tout à fait des résultats mais qui pourraient en devenir (Saferworld, 2016 : 8). À mesure que de plus en plus d'acteurs testent des approches similaires, il sera intéressant de voir dans quelle mesure la cartographie des incidences sera applicable dans différents secteurs, pays et contextes. Il convient de rappeler qu'à l'heure actuelle, ces outils ne sont encore qu'un ajout aux obligations de rapport existantes.

À mesure que de plus en plus d'acteurs testent des approches similaires, il sera intéressant de voir dans quelle mesure la cartographie des incidences sera applicable dans différents secteurs, pays et contextes.

Références photographiques : Photo M. Guthrie/UNO.

D'autres organisations ont poussé ce point encore plus loin. Le cluster pour l'hébergement explore une nouvelle approche longitudinale qui inverse la perspective traditionnelle de suivi en suivant des ménages spécifiques pendant une période de cinq à dix ans afin de générer des données factuelles pour des études de cas. Avec le soutien de Danida, le DRC applique également une méthodologie élargie au Moyen-Orient. Leur « Parcours d'apprentissage des moyens d'existence », d'une durée de trois ans, vise à mieux comprendre le rôle que les ONG peuvent jouer dans l'aide aux moyens d'existence dans les contextes à revenu intermédiaire et interroge les hypothèses des programmes en appliquant des méthodes plus qualitatives au fil du temps. De même, CRS expérimente depuis 2015 l'utilisation de la méthodologie SenseMaker dans des environnements opérationnels plus complexes, ce qui lui a permis d'intégrer l'analyse des populations touchées sur les raisons et les modalités des changements.

Gestion de données

Tout comme les organisations ont cherché à regrouper et à harmoniser les indicateurs, beaucoup ont également tenté d'utiliser un système de gestion de données centralisé unique pour suivre les données aux niveaux des produits et des résultats. Cependant, cette approche s'est avérée plus complexe que prévu. Par exemple, l'IRC est en train de redéfinir sa plateforme de données mondiale. L'organisation doit trouver un équilibre entre de nombreuses exigences concurrentes, notamment standardisation et facilité de mise en œuvre par les équipes de pays, tout en répondant aux besoins opposés en matière d'informations des pays, des donateurs et du siège, et ce de manière durable avec les ressources disponibles. Pour des raisons similaires, le NRC a estimé qu'il était nécessaire de tester différents systèmes dans plusieurs bureaux de pays afin de trouver le système le plus approprié. Ce processus a pris plusieurs années et a nécessité un investissement important.

En effet, plusieurs équipes de S&E ont exprimé leur frustration devant le fait que la direction ne comprenne pas la complexité du développement de ces systèmes pour les faire fonctionner. Les systèmes de données à ce niveau exigent un haut niveau de discipline et une architecture de données rigide. Adapter les plateformes à partir de zéro aux besoins d'une organisation est coûteux et nécessite un investissement de temps considérable de la part des équipes mondiales et nationales (pour la conception et les tests). Les systèmes de données peuvent être besogneux dans des contextes d'urgence (à la fois à configurer et à maintenir) et les capacités à comprendre et à mettre en œuvre des systèmes de suivi varient d'un pays à l'autre. Ce n'est pas parce qu'un système performant existe que les gens savent comment l'utiliser ou l'utiliseront de manière systématique.

Reconnaissant ces difficultés, le DRC a mené une étude de faisabilité pour des solutions régionales de gestion de données au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, en considérant un système au niveau du pays comme base à reproduire ailleurs. L'organisation a investi dans une évaluation externe de la cartographie des données dans la région afin de comprendre quels systèmes de données existaient déjà et comment les réunir au mieux. En dépit du soutien extérieur et de l'enthousiasme du bureau de pays et du bureau régional, la solution proposée ne s'est pas révélée viable pour un développement à grande échelle en tant que projet d'investissement mondial. Au lieu de cela, le système local a continué d'être soutenu, voire reproduit dans certains pays, sur la base d'une initiative et d'une évaluation spécifiques à chaque pays.

2.3 Faire ce qu'il faut pour y parvenir

Mobilisation des ressources

Lorsqu'on réfléchit à ce qu'il faut aux organisations pour développer des outils de mesure ou des systèmes de gestion de données, des ressources importantes et de nombreuses journées de travail sont nécessaires. Mayne (2007) a constaté que l'intégration d'un cadre de gestion axée sur les résultats dans une organisation humanitaire peut prendre en moyenne quatre à cinq ans. En effet, les organisations interrogées dans le cadre de cette étude ont passé de trois à cinq ans à concevoir, tester et déployer leurs cadres actuels de suivi des résultats - et sont encore en train de les développer et de les affiner. Par exemple, après une année de développement, il a fallu huit mois à deux membres du personnel à temps plein du NRC pour « déployer » le cadre mondial de S&E, puis six mois supplémentaires pour intégrer le système de reporting mondial. Ils organisent maintenant des formations à quelques années d'intervalle au niveau régional. Même dans les cas où les organisations ont essayé de moins recourir à « l'établissement de rapports sur les indicateurs » et d'adopter davantage d'autres approches ouvertes, telles que l'outcome harvesting, il a fallu plusieurs années pour conceptualiser, former et mettre en œuvre ces approches. Et en fin de compte, les organisations sont contraintes par les cycles d'établissement de rapports annuels, qui n'offrent qu'un seul créneau par an pour tester ou déployer un nouveau système.

La plupart des organisations ne disposent que de petites unités de S&E au niveau mondial, généralement composées d'environ deux à trois personnes. Afin de pouvoir consacrer tout le temps nécessaire à la réalisation d'une initiative, la haute direction doit les aider à consacrer une partie importante de leur temps à cette tâche pendant plusieurs années. Dans certains cas, des consultants ont été embauchés pour apporter des contributions techniques. La plupart des organisations ont ensuite demandé aux bureaux de pays de consacrer un peu de temps à fournir des intrants et à tester les systèmes. Cette charge de travail vient s'ajouter à d'autres tâches de S&E préexistantes ou devient la priorité. Certaines équipes sont capables d'absorber ces tâches mieux que d'autres. Pour combler cette lacune, de nombreuses organisations cherchent à améliorer leurs capacités de suivi et d'évaluation, notamment en élargissant leurs équipes mondiales pour aider les bureaux de pays, en concevant et en mettant en œuvre une formation continue ou en augmentant considérablement le financement des ressources humaines pour le suivi et l'évaluation afin de renforcer les effectifs.

Références photographiques : Photo Johnathan Hymens/ONU.

Changements culturels

Même une fois que toutes les ressources sont en place, il est impératif d'instaurer une culture d'apprentissage afin qu'un système de résultats fonctionne (Behn, 2002 ; Mayne, 2007 ; Saferworld, 2016). Behn (2002) souligne à quel point il faut un changement de culture à l'échelle nécessaire. De nombreuses initiatives de cette ampleur nécessitent des efforts de plaidoyer internes importants pour que les collègues comprennent pourquoi ces systèmes valent l'investissement.

« Le recentrage des systèmes de S&E humanitaires afin de produire des données plus significatives doit être associé à une révision à l'échelle du système des incitations à fournir de telles données. »

Certains donateurs ont manifesté leur intérêt pour la création d'environnements d'apprentissage entre les donateurs, et entre les donateurs et les partenaires d'exécution. « Les incitations sont une partie importante de cet environnement. Le recentrage des systèmes de S&E humanitaires afin de produire des données plus significatives doit être associé à une révision à l'échelle du système des incitations à fournir de telles données. » (Guerrero et al., 2013: 11).

Avec un engagement aussi important des équipes tant mondiales que nationales, un leadership fort et un dynamisme de la part de la haute direction ont été essentiels. Les porte-drapeaux seniors sont particulièrement importants pour influencer l'allocation des ressources, ce qui implique souvent une négociation politique entre les parties prenantes aux priorités concurrentes. Pour résoudre les problèmes de ce type, de nombreuses organisations ont officiellement approuvé les documents de planification stratégique au plus haut niveau.

Références photographiques : Photo Tobin Jones/ONU.

Conclusion

3 Conclusion

Les organisations humanitaires ont beaucoup travaillé pour améliorer le suivi des résultats, avec des progrès notables au niveau sectoriel. Néanmoins, les praticiens expriment toujours leur frustration devant le fait que, malgré toutes les avancées réalisées, le secteur peine à fournir une analyse significative et globale des résultats de l'action humanitaire.

Ce document a démontré qu'une grande partie des travaux précédents sur le suivi des résultats reposait sur quatre hypothèses sous-jacentes, chacune apportant ses propres contraintes. Premièrement, toutes les organisations ont travaillé sur le principe qu'elles devraient mesurer les résultats attendus de projets spécifiques, mais les résultats dans les contextes humanitaires peuvent être imprévisibles. Deuxièmement, les organisations utilisent largement le cadre de la TdC pour aider à anticiper ces résultats, mais ces derniers ne peuvent être réduits à un processus linéaire. Troisièmement, la plupart des organisations se concentrent sur la mesure d'indicateurs prédéfinis et peinent donc à saisir systématiquement les résultats inattendus. Quatrièmement, les mesures des résultats ont été conçues sur la base du projet et il y a actuellement peu d'incitation à mesurer les résultats entre les projets ou dans le temps.

« Le résultat est un kaléidoscope d'informations qui, tout en répondant au besoin ressenti de disposer de davantage de données, ne fournit pas une analyse significative des résultats dans le temps et dans le contexte. »

Une partie du problème avec le travail accompli à ce jour est que le système est maintenant surmené. De nombreuses organisations espèrent comprendre les résultats à l'échelle du pays et du secteur en utilisant des systèmes de suivi préexistants conçus à l'origine pour suivre les indicateurs à plus court terme et évaluer les performances d'un seul projet. Le résultat est un kaléidoscope d'informations qui, tout en répondant au besoin ressenti de disposer de davantage de données, ne fournit pas une analyse significative des résultats dans le temps et dans le contexte.

De toute évidence, il sera difficile de surmonter tous les problèmes abordés dans le présent document par le biais d'un changement progressif. Les nouvelles idées sur la structure alternative et le financement disponible pour les systèmes de S&E doivent être dûment pris en compte et bénéficier d'investissements. Cela pourrait avoir de nombreuses implications : s'éloigner des indicateurs prédéfinis, utiliser davantage de mesures intersectorielles, décomposer la définition des résultats, élaborer des modèles de collecte de données factuelles à long terme ou créer un espace pour une enquête plus ouverte. Le moment est peut-être même venu d'examiner différents modèles de gestion pour le suivi et l'évaluation dans le secteur.

Bibliographie

ACAPS. (2012) *Qualitative and quantitative research techniques for humanitarian needs assessment: An introductory brief.* Geneva: ACAPS. (www.alnap.org/help-library/qualitative-and-quantitative-research-techniques-for-humanitarian-needs-assessment-an).

Agenda for Humanity. (2016) 'New way of working'. [Webpage]. 17 May. New York: OCHA. (https://www.alnap.org/help-library/new-way-of-working-0).

ALNAP. (2018) *The state of the humanitarian system*. ALNAP Study. London: ALNAP/ODI. (www.alnap.org/help-library/the-state-of-the-humanitarian-system-2018-full-report).

Behn, R. (2002) 'The psychological barriers to performance management: Or why isn't everyone jumping on the performance-management bandwagon?' *Public Performance and Management Review*, 26(1): 5–25. (www.alnap.org/help-library/the-psychological-barriers-to-performance-management-or-why-isnt-everyone-jumping-on).

Benini, A. (2018) *Subjective measures in humanitarian analysis*. Geneva: ACAPS. (www.alnap.org/help-library/subjective-measures-in-humanitarian-analysis).

Bennett, C. (2015) *The development agency of the future. Fit for protracted crises?* London: ODI. (www.alnap.org/help-library/the-development-agency-of-the-future-fit-for-protracted-crises).

Brikci, N. and Green, J. (2007) *A guide to using qualitative research methodology. Geneva: MSF.* (www.alnap.org/help-library/a-guide-to-using-qualitative-research-methodology).

Brown, D. and Johnson, C. (2015) 'Setting a new research agenda for urban crisis and humanitarian response'. *Briefing*, June. (www.alnap.org/help-library/setting-a-new-research-agenda-for-urban-crisis-and-humanitarian-response).

Cash Learning Partnership. (2018) 'Guidance and toolbox for the basic needs analysis'. [Webpage]. 20 June. Oxford: CaLP. (www.alnap.org/help-library/guidance-and-toolbox-for-the-basic-needs-analysis).

Cash Learning Partnership. (2019) 'Monitoring & evaluation for cash and voucher assistance'. [Webpage]. 17 May. Oxford: CaLP. (www.alnap.org/help-library/monitoring-evaluation-for-cash-and-voucher-assistance).

Catholic Relief Service. (2010) *ProPack III: A guide to creating a SMILER M&E system*. Baltimore: CRS. (www.alnap.org/help-library/propack-iii-a-guide-to-creating-a-smiler-me-system).

Core Humanitarian Standard. (2014) *Core humanitarian standard on quality and accountability*. Geneva: CHS Alliance/Group Urd/the Sphere Project. (www.alnap.org/help-library/core-humanitarianstandard-on-qualityand-accountability).

Corlazzoli, V. and White, J. (2013) *Back to basics: A compilation of best practices in design, monitoring and evaluation in fragile and conflict-affected environments*. London: DFID. (www.alnap.org/help-library/back-to-basics-a-compilation-of-best-practices-in-design-monitoring-evaluation-in).

Danish Refugee Council. (2015) 'Monitoring, evaluation and learning minimal operational procedures'. [Website]. 17 May. Copenhagen: DRC. (www.alnap.org/help-library/monitoring-evaluation-and-learning-minimal-operational-procedures).

Danish Refugee Council. (2016) 'Striking the right balance for monitoring and evaluation in a complex organisation'. *Evaluation and Learning Brief*, 10. Copenhagen: DRC. (www.alnap.org/help-library/evaluationlearning-brief-10-striking-the-right-balance-for-monitoring-and-evaluation-in).

Darcy, J., Stobaugh, H., Walker, P. and Maxwell D. (2013) *The use of evidence in humanitarian decision making*. Geneva: ACAPS. (www.alnap.org/help-library/the-use-of-evidence-in-humanitarian-decision-making).

Development and Cooperation. (2011) 'Personal perceptions make a difference'. [Blog]. 17 May. Bonn: D+C. (www.alnap.org/help-library/personal-perceptions-make-a-difference).

Development Initiatives. (2016) *Humanitarian evidence systems mapping in East Africa*. Bristol: DI. (www.alnap.org/help-library/humanitarian-evidence-systems-mapping-in-east-africa).

Dillon, N. (2019) *Breaking the Mould: Alternative approaches to monitoring and evaluation*. ALNAP Paper. London: ALNAP/ODI.

Earl, S., Carden, F. Smutylo, T. (2001) *Outcome Mapping: A Guide to Building Learning and Reflection into Development Programs*. Ottawa: IDRC. (www.alnap.org/help-library/outcome-mapping-building-learning-and-reflection-into-development-programs).

ECHO. (n.d.) *List of key outcome indicators*. Brussels: ECHO. (www.alnap.org/help-library/list-of-key-outcome-indicators).

FAO. (n.d.) *Managing results at FAO orientation guide*. Rome: FAO. (www.alnap.org/help-library/managing-results-at-fao-orientation-guide).

FAO. (2019) *Savings livelihoods saves lives 2018*. Rome: FAO. (www.alnap.org/help-library/savings-livelihoods-saves-lives-2018).

Few, R., McAvoy, D., Tarazona, M. and Walden, V. (2014) *Contribution to change: An approach to evaluating the role of intervention in disaster recovery*. London: Oxfam. (www.alnap.org/help-library/contribution-to-change-an-approach-to-evaluating-the-role-of-intervention-in-disaster).

Gaston, E. (2017) *Harmonizing donor reporting*. Berlin: GPPi. (www.alnap.org/help-library/harmonizing-donor-reporting).

Global Affairs Canada. (n.d.) 'Annex 14: SRHR key performance indicators'. [Webpage]. 17 May. Toronto: GAC. (www.alnap.org/help-library/annex-14-srhr-key-performance-indicators).

Global Public Policy Institute. (2016) *Monitoring and evaluation in secure contexts: back to basics?* Berlin: GPPi. (www.alnap.org/help-library/monitoring-and-evaluation-in-insecure-contexts-back-to-basics).

Global Shelter Cluster. (2013) *Shelter cluster indicator guidelines: Version 2 – Draft*. October 2013. New York: IASC. (www.alnap.org/help-library/shelter-cluster-indicator-guidelines-version-2-%E2%80%93-draft).

Gray, I. (2017) *A quick guide to theory of change*. Edinburgh: Scotland's International Development Alliance. (https://www.alnap.org/help-library/a-quick-guide-to-theory-of-change).

Hallam, A. and Bonino, F. (2013) *Using evaluation for a change: Insights from humanitarian practitioners*. ALNAP Study. London: ALNAP/ODI. (www.alnap.org/help-library/using-evaluation-for-a-change-insights-from-humanitarian-practitioners).

Harvey, P. and Pavanello, S. (2018) *Multi-purpose cash and sectoral outcomes: a review of evidence and learning*. Geneva: UNHCR. (www.alnap.org/help-library/multi-purpose-cash-and-sectoral-outcomes-a-review-of-evidence-and-learning).

Hatton, M. J. and Schroeder, K. (2007) 'Results-based management: friend or foe?'. *Development in Practice*, 17:3: 426-432. (www.alnap.org/help-library/results-based-management-friend-or-foe).

Hearn, S. and Jones, H. (2009) *Outcome mapping: a realistic alternative for planning, monitoring and evaluation*. London: ODI. (www.alnap.org/help-library/outcome-mapping-a-realistic-alternative-for-planning-monitoring-and-evaluation).

Hofmann, C. A., Roberts, L., Shoham, J. and Harvey, P. (2004) 'Measuring the impact of humanitarian aid. A review of current practice'. *Humanitarian Policy Group Report*, 17. London: ODI. (www.alnap.org/help-library/measuring-the-impact-of-humanitarian-aid-a-review-of-current-practice).

Hughes, K. and Hutchings, C. (2011) *Can we obtain the required rigour without randomisation?*. London: 3ie. (www.alnap.org/help-library/can-we-obtain-the-required-rigour-without-randomisation).

Humanitarian Innovation Fund. (2014) *Impact guidelines – Humanitarian innovation fund*. London: ELRHA. (www.alnap.org/help-library/impact-guidelines-humanitarian-innovation-fund).

Humanitarian Policy Group. (2016) *Time to let go. Remaking humanitarian action for the modern era*. London: ODI. (www.alnap.org/help-library/time-to-let-go-remaking-humanitarian-action-for-the-modern-era).

Hutchings, C. (2014) 'Balancing accountability and learning: A review of Oxfam GB's global performance framework'. *Journal of Development Effectiveness*, 6(4). (www.alnap.org/help-library/balancing-accountability-and-learning-a-review-of-oxfam-gb%E2%80%99s-global-performance).

Indkit. (2019) 'Guidance on SMART indicators'. [Webpage]. 17 May. Vinohrady: People in Need. (www.alnap.org/help-library/guidance-on-smart-indicators).

IASC. (2015) *Guidance: Humanitarian response monitoring*. New York: IASC. (www.alnap.org/help-library/guidance-humanitarian-response-monitoring).

IASC. (2019) 'Grand bargain (hosted by the IASC)'. [Webpage]. 17 May. New York: IASC. (www.alnap.org/help-library/grand-bargain-hosted-by-the-iasc).

IFRC. (2011) *Project/programme monitoring and evaluation (M&E) guide*. Geneva: IFRC. (www.alnap.org/help-library/projectprogramme-monitoring-and-evaluation-me-guide).

INTRACT. (2014) 'Context and sustainability: Monitoring and evaluating humanitarian aid'. *The Newsletter of INTRAC*, 58 November. Oxford: INTRACT. (www.alnap.org/help-library/context-and-sustainability-monitoring-and-evaluating-humanitarian-aid-0).

IRC. (2015) *IRC strategy 2015-2020: Executive summary*. New York: IRC. (www.alnap.org/help-library/irc-strategy-2015-2020-executive-summary).

IRC. (2016) 'Outcomes and evidence framework'. [Webpage]. 17 May. New York: IRC. (www.alnap.org/help-library/outcomes-and-evidence-framework).

Jones, L. and Tanner, T. (2016) 'Subjective resilience: Using perceptions to quantify household resilience to climate extremes and disasters'. *Regional Environmental Change*, 17(1): 229-243. (www.alnap.org/help-library/subjective-resilience-using-perceptions-to-quantify-household-resilience-to-climate).

Knox-Clarke, P. and Darcy, J. (2014) *Insufficient evidence? The quality and use of evidence in humanitarian action*. ALNAP Study. London: ALNAP/ODI. (www.alnap.org/help-library/insufficient-evidence-the-quality-and-use-of-evidence-in-humanitarian-action-alnap-0).

Mayne, J. (2007) 'Challenges and lessons in implementing results-based management'. *Evaluation*, 13(1): 87-109. (www.alnap.org/help-library/challenges-and-lessons-in-implementing-results-based-management).

Mountfield, B. (2015) *Sphere unpacked: Sphere for monitoring and evaluation*. Geneva: Sphere. (www.alnap.org/help-library/sphere-for-monitoring-and-evaluation).

NRC. (2016) *Monitoring and evaluation: Minimum standards and guidelines*. Oslo: NRC. (www.alnap.org/help-library/monitoring-evaluation-minimum-standards-and-guidelines).

NRC. (2018) *Global strategy 2018-2020*. Oslo: NRC. (www.alnap.org/help-library/global-strategy-2018-2020).

Obrecht, A. (2017) *Using evidence to allocate humanitarian resources: Challenges and opportunities*. ALNAP Working Paper. London: ALNAP/ODI. (www.alnap.org/help-library/working-paper-using-evidence-to-allocate-humanitarian-resources-challenges-and).

Obrecht, A. (2018a) *Making humanitarian response more flexible: Challenges and questions*. ALNAP Background Paper. London: ALNAP/ODI. (www.alnap.org/help-library/making-humanitarian-response-more-flexible-alnap-workshop-background-paper).

Obrecht, A. (2018b) *Dynamic gridlock: Adaptive humanitarian action in the Democratic Republic of Congo*. ALNAP Country Study. London: ALNAP/ODI. (www.alnap.org/help-library/dynamic-gridlock-adaptive-humanitarian-action-in-the-drc).

OCHA. (2018) *World humanitarian data and trends 2018*. New York: OCHA. (www.alnap.org/help-library/world-humanitarian-data-and-trends-2018).

OECD. (2012) Measuring regulatory performance. Paris: OECD. (www.alnap.org/help-library/measuring-regulatory-performance-practitioner%E2%80%99s-guide-to-perception-surveys).

OECD/DAC. (2002) *Glossary of key terms in evaluation and results-based management*. Paris: OECD. (www.alnap.org/help-library/glossary-of-key-terms-in-evaluation-and-results-based-management).

Oxfam. (n.d.) GB Evaluation guidelines. Oxford: Oxfam. (www.alnap.org/help-library/oxfam-gb-evaluation-guidelines).

Oxfam. (2017) *Limited access humanitarian programming: operational guidance for managing programme quality*. Oxford: Oxfam. (www.alnap.org/help-library/limited-access-humanitarian-programming-operational-guidance-for-managing-programming).

Peters, K., Langston, L., Tanner, T. and Bahadur, A. (2016) *'Resilience' across the post-2015 frameworks: towards coherence?*. London: ODI. (www.alnap.org/help-library/%E2%80%98resilience%E2%80%99-across-the-post-2015-frameworks-towards-coherence).

Prowse, M. (2007) *Aid effectiveness: the role of qualitative research in impact evaluation*. London: ODI. (www.alnap.org/help-library/aid-effectiveness-the-role-of-qualitative-research-in-impact-evaluation).

Ramalingam, B. and Jones, H. (2008) *Exploring the science of complexity: Ideas and implications for development and humanitarian efforts*. London: ODI. (www.alnap.org/help-library/exploring-the-science-ofcomplexity-ideas-andimplications-for-developmentand).

Ramalingam, B. and Mitchell, J. (2009) *Counting what counts: performance and effectiveness in the humanitarian sector: Chapter 1*. London: ALNAP/ODI. (www.alnap.org/help-library/alnaps-8th-review-of-humanitarian-action-counting-what-counts-performance-and).

Ramalingam, B. (2013) *Aid on the Edge of Chaos: Rethinking International Cooperation in a* Complex *World*. Oxford: Oxford University Press. (www.alnap.org/help-library/aid-on-the-edge-of-chaos).

Ramalingam, B. Wild, L. and Buffardi, A. (2019) *Making adaptive rigour work: Principles and practices for strengthening monitoring, evaluation and learning for adaptive management*. London: ODI. (www.alnap.org/help-library/making-adaptive-rigour-work-principles-and-practices-for-strengthening-monitoring).

Rogers, P. (2014) *Theory of change*. New York: UNICEF. (www.alnap.org/help-library/theory-of-change).

Saferworld. (2016) *Doing things differently*. London: Saferworld. (www.alnap.org/help-library/doing-things-differently).

Save the Children. (2014a) *2 Save the Children (MEAL) system overview*. Milton Keynes/London: The Open University/SC. (www.alnap.org/help-library/2-save-the-children-meal-system-overview).

Save the Children. (2014b) *18 measuring results in humanitarian work*. Milton Keynes/London: The Open University/SC. (www.alnap.org/help-library/18-measuring-results-in-humanitarian-work).

Save the Children. (2016) *Save the Children's global strategy: Ambition for children 2030 and 2016-2018 strategic plan*. London: SC. (www.alnap.org/help-library/save-the-children%E2%80%99s-global-strategy-ambition-for-children-2030-and-2016-2018-strategic).

Save the Children. (2019) 'Indicators'. [Webpage]. 17 May. London: SC. (www.alnap.org/help-library/indicators).

Scheers, G. (n.d.) *Measuring success in complex settings: GPPAC's experiences with planning, monitoring and evaluation*. The Hague: GPPAC. (www.alnap.org/help-library/measuring-success-in-complex-settings-gppac%E2%80%99s-experiences-with-planning-monitoring-and).]

Simister, N. (2015) *Monitoring, evaluation and learning system review: Progress report #3*. Copenhagen: DRC. (www.alnap.org/help-library/monitoring-evaluation-and-learning-system-review).

Sundberg, A. (2019) *Beyond the numbers: How qualitative approaches can improve monitoring of humanitarian action*. ALNAP Paper. London: ALNAP/ODI.

Ticehurst, D. (2012) *Who is listening to who, how well and with what effect?*. London: ALNAP/ODI. (www.alnap.org/help-library/who-is-listening-to-who-how-well-and-with-what-effect).

UNHCR. (2006) *Practical guide to the systematic use of standards and indicators in UNHCR operations*. 2nd ed. Geneva: UNHCR. (www.alnap.org/help-library/practical-guide-to-the-systematic-use-of-standards-indicators-in-unhcr-operations).

UNICEF. (2011) *Humanitarian performance monitoring toolkit*. New York: UNICEF. (www.alnap.org/help-library/humanitarian-performance-monitoring-toolkit).

UNICEF. (2017) *Accountability to affected populations: Analytical paper on WHS self-reporting on the Agenda for Humanity*. New York: UNICEF. (www.alnap.org/help-library/accountability-to-affected-populations-analytical-paper-on-whs-self-reporting-on-the).

UNICEF. (2018) *UNICEF strategic plan 2018-2021*. New York: UNICEF. (www.alnap.org/help-library/unicef-strategic-plan-2018-2021).

USAID/OFDA. (2018) *Proposal guidelines*. Washington, D.C.: USAID/OFDA. (www.alnap.org/help-library/proposal-guidelines).

Valente, R. and Lasker, R. (2015) *An end in sight: multi-year planning to meet and reduce humanitarian needs in protracted crises*. New York: OCHA. (www.alnap.org/help-library/an-end-in-sight-multi-year-planning-to-meet-and-reduce-humanitarian-needs-in-protracted).

War Child UK. (2014) *Global monitoring and evaluation manual*. London: War Child UK. (www.alnap.org/help-library/global-monitoring-and-evaluation-manual).

Warner, A. (2017a) *What is monitoring in humanitarian action? Describing practice and identifying challenges*. London: ALNAP/ODI. (https://www.alnap.org/help-library/what-is-monitoring-in-humanitarian-action-describing-practice-and-identifying).

Warner, A. (2017b) *Monitoring humanitarian innovation*. HIF/ALNAP Working Paper. London: ALNAP/ODI. (www.alnap.org/help-library/monitoring-humanitarian-innovation-hif-alnap-working-paper).

WFP. (2017) *WFP strategic plan 2017-2021*. Rome: WFP. (www.alnap.org/help-library/wfp-strategic-plan-2017-2021).

WFP. (2018) *Revised corporate results framework (2017-2021)*. Rome: WFP. (www.alnap.org/help-library/revised-corporate-results-framework).

WFP. (2019) *Qualitative research guidance for WFP monitoring: Performance management and monitoring division*. Internal document. Rome: WFP.

Willitts-King, B., Assomull, R., Bryant, J., McCartney, C., Dhami, T. and Llewellyn, D. (2019) *New financing partnerships for humanitarian impact*. London: ODI. (www.alnap.org/help-library/new-financing-partnerships-for-humanitarian-impact).

Wilson-Grau, R. and Britt, H. (2012) *Outcome harvesting*. New York: Ford Foundation. (www.alnap.org/help-library/outcome-harvesting).

Young, J., Shaxson, L., Jones, H., Hearn, S. Datta, A. and Cassidy, C. (2018) *Rapid outcome mapping approach: A guide to policy engagement and influence*. London: ODI. (www.alnap.org/help-library/rapid-outcome-mapping-approach).

Publications connexes de l'ALNAP

- Briser le moule : Approches alternatives du suivi et de l'évaluation
- Au-delà des chiffres : Comment les approches qualitatives peuvent améliorer le suivi de l'action humanitaire
- Guide de l'évaluation de la protection
- Qu'est-ce que le suivi dans l'action humanitaire ?
- Guide de l'évaluation de l'action humanitaire

ALNAP
Overseas Development Institute
203 Blackfriars Road
Londres SE1 8NJ
Royaume-Uni

alnap@alnap.org