



# CADRE STRATÉGIQUE

## 2013-2018

## QU'EST-CE QU'ALNAP ?

ALNAP est une organisation en réseau à l'échelle du système humanitaire qui a pour objet d'améliorer la redevabilité et la performance de l'action humanitaire en renforçant le corpus de données humanitaires par le biais de la mise en commun des enseignements, de l'identification des questions clés et, le cas échéant, en apportant son leadership afin de trouver des démarches et des solutions collectives.

Parmi les membres à part entière d'ALNAP figurent des agences de l'ONU, le Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, des organisations de donateurs bilatéraux et multilatéraux, des organisations non gouvernementales internationales, des réseaux et des initiatives interagences humanitaires, ainsi que des instituts de recherche, des établissements universitaires et des groupes de conseil.

Le secrétariat d'ALNAP constitue l'organe de mise en œuvre du réseau. Il est responsable de mettre en œuvre un plan de travail annuel qui a été informé par les besoins des membres et approuvé par le comité de pilotage. Les membres d'ALNAP soutiennent activement le secrétariat en fournissant des conseils et des avis spécialisés, des ressources physiques, et en participant à la diffusion, à l'adoption et à l'utilisation des documents d'ALNAP au sein de leur propre organisation et, plus largement, dans la communauté humanitaire. Ainsi, le secrétariat œuvre en tandem avec ses membres pour mettre en œuvre le plan de travail, transmettre et amplifier les messages clés, et encourager l'adoption et l'exploitation des documents d'ALNAP.

Couverture / photo page 1 : Dhaka, Bangladesh

Crédit : Greg Knudson, GK Media

<http://about.me/gregknudson>

# OBJET DE LA STRATÉGIE 2013-18

La stratégie ALNAP 2013-2018 a été élaborée pour accroître l'efficacité et la cohérence interne de l'organisation en contribuant à assurer que les différents membres et groupes constituants de ce réseau ont une conception commune des objectifs d'ALNAP.

Cette stratégie synthétise la vision, les valeurs, les domaines d'importance stratégique et les principes clés d'ALNAP. Surtout, elle reconnaît que l'action humanitaire évolue dans un paysage en mutation constante, ce qui ne se prête pas à des objectifs et indicateurs statiques et à long terme.

La démarche d'ALNAP est donc de définir une direction sans la confiner en présentant quelques « simples règles » qui orienteront les décisions sur la façon dont ALNAP alloue et exploite ses ressources afin d'œuvrer vers sa vision. Cette démarche offrira une certaine souplesse qui permettra de modifier le cap et d'éviter toute situation où des ressources pourraient être détournées de questions émergentes de haute importance. Des objectifs annuels à plus court terme seront fixés au début de chaque exercice dans le plan de travail d'ALNAP et un « Plan de suivi et d'apprentissage » mesurera la qualité, l'adoption et l'utilisation de produits et processus spécifiques.

L'hypothèse qui sous-tend cette démarche en simples règles est que la sélection appropriée des tâches (selon les simples règles) et l'exécution réussie du travail (selon le Plan de suivi et d'apprentissage) permettront à ALNAP de contribuer de manière significative à progresser vers sa vision.

Les informations découlant du Plan de suivi et d'apprentissage seront enregistrées et classées dans un registre d'impacts. Ce registre fournira le corpus de données permettant d'évaluer le succès de la stratégie au terme de la période de cinq ans.

## VISION

La vision d'ALNAP est celle d'un monde où l'aide est suffisante, efficace, efficiente, utile, redevable et cohérente ; c'est celle d'un monde où les vies humaines touchées par une crise humanitaire sont reconnues de valeur égale par le système humanitaire international. L'aide est octroyée et fournie en fonction des besoins humanitaires et selon les principes humanitaires fondamentaux.

S'agissant de la qualité des données et la gestion des connaissances, un processus d'amélioration permanente est en place. Les enseignements tirés des situations d'urgence passées sont enregistrés, diffusés et suivis d'actions concrètes. En conséquence, la qualité de l'aide et la performance des agences humanitaires sont améliorées en permanence.

L'action humanitaire est entreprise d'une manière plus redevable qui adhère aux meilleures pratiques telles qu'elles sont reflétées dans les règles, codes et normes humanitaires applicables. Les capacités locales sont expressément reconnues et, autant que possible, l'aide est planifiée et mise en œuvre en coopération avec les populations sinistrées et en partenariat avec les organismes régionaux, les municipalités et les associations de la société civile.

### Rôle d'ALNAP dans la réalisation de cette vision

La réalisation de cette vision dépendra des actions d'un éventail varié de personnes et d'organisations impliquées dans des activités humanitaires en tous genres. En tant que système unique de stockage des connaissances et des améliorations pour le secteur, ALNAP peut contribuer à rassembler les acteurs humanitaires pour qu'ils mettent leurs enseignements en commun et collaborent, le cas échéant, à travers un éventail de cultures et de milieux pour le bien commun.

# VALEURS

Quatre valeurs fondamentales sous-tendent le fonctionnement du réseau d'ALNAP.

## ÉGALITÉ

Quelle que soit leur race, leur pays d'origine, sexe, religion ou orientation politique, tous les acteurs de tout l'éventail humanitaire ont d'importantes expériences à partager.

Les membres à part entière se rencontrent en tant qu'égaux dans tous les forums d'ALNAP et sont respectés en tant que copropriétaires égaux de l'organisation.

## NEUTRALITÉ

Afin de jouir de la confiance de tous ses membres et des autres acteurs au sein de la communauté humanitaire, ALNAP ne prend pas de positions collectives sur des questions sujettes à débat traitant d'assistance humanitaire.



## RECHERCHE

Les résultats humanitaires peuvent être améliorés grâce à la recherche, aux leçons tirées de l'expérience, et à l'application judicieuse de ces enseignements à la planification et aux pratiques futures. Les membres à part entière d'ALNAP sont ouverts à l'apprentissage et sont engagés à donner suite à ces expériences, positives et négatives, et à les partager, dans tout le réseau.

## PROPRIÉTÉ COMMUNE

ALNAP est capable de réaliser un volume élevé de produits de haute qualité parce que ses membres apportent leurs contributions à des activités spécifiques du plan de travail. Les contributions en nature peuvent libérer le potentiel du réseau pour atteindre plus d'objectifs tout en inculquant l'appropriation du réseau parmi ses membres.

# DOMAINES D'IMPORTANCE STRATÉGIQUE

ALNAP vise à encourager et développer une culture d'apprentissage et d'évaluation porteuse d'améliorations des résultats du système humanitaire. Pour ce faire, l'organisation axera ses efforts sur trois domaines d'importance stratégique qui se renforcent mutuellement.



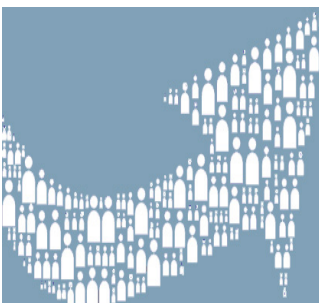
## 1. Évaluations (créer un corpus de données de haute qualité)

Améliorer la qualité des évaluations de l'aide humanitaire et des activités de recherche et d'apprentissage assimilées ; fournir un répertoire essentiel des connaissances pour le système humanitaire. Le but de ces initiatives est d'améliorer la qualité des éléments d'appréciation qui seront à leur tour distillés et synthétisés pour produire des rapports de grande qualité et autres produits utiles.



## 2. Performance du système (exploiter le corpus de données pour l'analyse)

Suivre la performance à l'échelle du système et en rendre compte, à partir du matériel évaluatif et d'autres sources de données. Le but est de fournir à la communauté humanitaire un moyen de connaître la qualité de ses performances dans le temps. L'efficacité de ce processus sera influencée par la qualité des éléments probants qui seront disponibles. Ainsi, les domaines stratégiques 1 et 2 sont-ils inextricablement liés.



## 3. Améliorations (apporter des améliorations à partir de l'analyse)

Identifier des domaines clés de progrès, fournir du leadership et lancer des chantiers porteurs de changements positifs et d'amélioration dans la performance du système. Pour y parvenir, il sera fait appel aux conclusions qui émergeront du suivi permanent et de la présentation d'informations sur la performance de l'ensemble du système, aux questions découlant du plan de travail d'ALNAP et à celles soulevées par ses membres. Le but est d'agir dans des domaines précis identifiés comme faisant obstacle à l'amélioration des performances et qui ont été négligés par l'ensemble du système.

## SIX PRINCIPES « QUOI » : L'ACTION D'ALNAP

Chaque année, le secrétariat d'ALNAP élaborera un plan de travail annuel qui recensera les activités spécifiques traitant de chacun des trois domaines décrits ci-dessus. Les six principes suivants, ou « simples règles », visent à définir une direction sans confiner celle-ci. Ils seront appliqués pour déterminer quelles activités spécifiques et quels axes de travail doivent figurer dans le plan de travail.

### 1 **Équilibrer les ressources**

En règle générale, les ressources – financières et humaines – seront allouées équitablement entre chacun des trois domaines d'importance stratégique.

### 3 **Équilibrer les questions existantes et émergentes**

ALNAP continuera d'identifier les problématiques clés

ayant trait à la performance et, lorsqu'il existe une lacune évidente, procèdera rapidement pour trouver des démarches et des solutions collectives. De nouvelles questions seront identifiées à l'aide de sources diverses, tels les travaux en cours d'ALNAP sur la performance du système, les besoins que perçoivent les membres ou les problèmes et questions précis naissant des nouvelles urgences internationales. Cependant, ALNAP maintiendra aussi un équilibre pratique entre ses grands domaines d'activité permanents (surtout dans le domaine de l'évaluation) et ses nouveaux axes de travail. Des efforts seront donc consentis afin d'équilibrer les problématiques existantes et émergentes.

### 2 **Assurer un éventail représentatif des problématiques**

Les besoins des différents groupes constituants d'ALNAP seront pris en compte travail. Des efforts seront fournis afin d'équilibrer les différentes activités pour créer un plan comportant un éventail représentatif des questions et des thèmes d'importance stratégique.

### 4 **Équilibrer projets de durée fixe et activités processus**

Le plan de travail d'ALNAP comprend un mélange de projets de durée déterminée qui produisent des résultats tangibles (articles, rapports ou guide des meilleures pratiques) et des activités-processus qui visent des objectifs à plus long terme, telles que les Capacités d'évaluation-Communauté de pratiques, dont le but est de créer un environnement sûr pour l'apprentissage et les échanges parmi les évaluateurs. On veillera à préserver un équilibre entre ces deux types d'activités.

### 5 **Équilibrer recherche primaire et autres formes de recherche**

Parfois, la recherche primaire sur le terrain peut être menée dans les domaines de performance clés qui de toute évidence sont négligés et dans les ressources d'enquête, tels que les mécanismes de transmission des réactions des populations sinistrées. Ceci contraste avec une grande partie de l'action actuelle qu'ALNAP a menée traditionnellement consistant à faire la synthèse de données et de matériel secondaires et à les distiller. La recherche primaire coûte cher en ressources monétaires et humaines et ne sera entreprise que lorsque trois conditions seront satisfaites : il y a un manque d'attention manifeste porté à cette question par le système dans son ensemble, la question est jugée comme étant de haute importance, et les membres sont disposés à soutenir son traitement.

### 6 **Transition**

Afin d'utiliser les ressources efficacement et de maintenir ses objectifs stratégiques, lorsque diverses problématiques et procédures ont été plus largement incorporées et traitées par d'autres agences, des choix seront faits portant sur le moment et la façon de coopérer, l'action en partenariat ou la passation d'activités.

# QUATRE PRINCIPES « COMMENT »: COMMENT ALNAP MÈNE SES ACTIVITÉS

Le rôle d'ALNAP dans le système humanitaire est celui d'un agent de changement et d'amélioration de premier plan. L'organisation contribue en outre à ces améliorations en soutenant le développement de démarches fondées sur l'apprentissage et la redevabilité – notamment les méthodes évaluatives – au sein des organisations membres en promouvant l'apprentissage et la dissémination des meilleures pratiques dans tout le réseau et en menant des recherches originales au nom de l'ensemble de ses membres. Ces démarches définissent la façon dont ALNAP aborde ses activités.

## RELATIONS

### Créer des relations solides au sein de notre réseau et au-delà

Le réseau ALNAP est largement reconnu pour son indépendance, sa neutralité et sa fiabilité. Ces qualités font partie de la culture d'ALNAP. Dans toutes ses activités, ALNAP s'efforcera de créer, développer et maintenir de solides relations professionnelles à la fois au sein de son réseau et en dehors de celui-ci. Les liens entre le secrétariat et les membres, et entre les membres eux-mêmes, seront renforcés afin que les activités puissent être menées plus rationnellement et plus efficacement.

## SUIVI

### Superviser y aprender

ALNAP surveillera ses progrès stratégiques et son impact à l'aide de trois outils complémentaires. Le premier outil est un Modèle d'impact qui détaille la façon dont certains processus et activités précis entraînent certains types de résultats et d'impacts (voir Annex 1). Il est à espérer que l'impact d'ALNAP sera principalement au niveau d'impact 1, c'est-à-dire dans quelle mesure ses membres absorbent et exploitent les produits d'ALNAP pour entraîner des changements et des améliorations dans leur travail.

Le second outil est un « Plan de suivi et d'apprentissage ». Il permettra de surveiller des activités spécifiques du plan de travail en fixant des objectifs et des indicateurs annuels pour des axes de travail précis afin de mesurer la qualité, la participation et l'utilisation de chaque produit et processus d'ALNAP. Troisième outil : un Registre d'impact conçu pour enregistrer et classer les informations relatives au Plan de suivi et d'apprentissage en vue de constituer un corpus de données destinées à évaluer le succès de la stratégie au terme de la période de cinq ans. Le comité de pilotage d'ALNAP procèdera à un léger bilan à mi-parcours des données du Registre d'impact pour s'assurer que le cap stratégique suivi est toujours pertinent et que des dispositions sont prises pour effectuer des modifications le cas échéant.

Comme on l'a vu dans l'objet de la stratégie, l'hypothèse qui sous-tend la démarche des simples règles est que grâce à la sélection appropriée des activités (dictée par les simples règles), l'exécution réussie du travail (selon le Plan de suivi et d'apprentissage) et le suivi réussi des activités (enregistrées dans le Registre d'impact), ALNAP pourra démontrer si elle a contribué de manière significative à se rapprocher de sa vision et pourra décrire comment elle y est parvenue.

## COMMUNICATION

### Faire appel aux outils de communication les plus récents.

Le secrétariat d'ALNAP utilisera une plus grande variété de médias contemporains pour tenir compte des besoins en communication et en informations liés au nombre croissant des membres d'ALNAP. Il visera à élargir considérablement la portée internationale via les médias sociaux et les plateformes en ligne. Pour être plus inclusif, ALNAP nouera le dialogue avec le monde non-anglophone (notamment francophone, arabophone et hispanophone) en développant et en utilisant une messagerie plus claire destinée aux canaux médiatiques et aux publics ciblés. Tous les projets et les processus seront par ailleurs dotés de leur propre responsable de la communication et d'un plan de communication adapté à ses besoins.

## COOPÉRATION

### Accroître la coopération internationale

ALNAP s'engage à poursuivre sa démarche inclusive en faveur de la promotion de l'apprentissage et de l'entente à travers un système international en expansion. Cet engagement se traduira par plusieurs activités: développement d'un éventail plus large de catégories de membres, organisations de manifestations dans les pays du Sud, et établissement de nouvelles relations avec les groupes et réseaux internationaux. de miembros, la celebración de reuniones en el Sur Global y la creación de nuevas relaciones con los grupos y redes internacionales.

# MODÈLE D'IMPACT POUR ALNAP

