

# 2016

## MONITORING DE LA RÉPONSE HUMANITAIRE

Novembre 2015

# Guide

## Principes fondamentaux du monitoring de la réponse humanitaire.....2

Monitoring de la réponse humanitaire:définition, objectif et portée .....	2
Lien entre planification et monitoring .....	4
Le monitoring framework.....	4
Roles et responsabilités.....	6

## Les 3 étapes du monitoring de la réponse.....7

I: Préparation : élaboration du monitoring framework .....	8
Membres des clusters .....	8
Coordinateurs de cluster et membres .....	8
Groupe de coordination intercluster.....	9
CH/EHP.....	10
II: Monitoring : mise en œuvre du monitoring framework tout au long du PRH.....	10
Membres des clusters.....	10
Coordinateurs de cluster et membres.....	10
Groupe de coordination intercluster.....	11
CH/EHP.....	11
III: Reporting : diffusion des informations issues du monitoring.....	11
Rapport périodique de monitoring (PMR).....	11
Tableau de bord humanitaire.....	11
Calendrier de présentation des rapports.....	12
Ressources nécessaires.....	12
Membres des clusters.....	12
Coordinateurs de cluster et membres .....	12
Groupe de coordination intercluster.....	12
CH/EHP.....	12

## Monitoring de la réponse humanitaire en phase initiale d'une urgence..... 13

## Annexes.....14

Annex I : Terminologie .....	14
Annex II : liens utiles.....	15

## INTRODUCTION

Le « Transformative Agenda » a affirmé que la coordination et le leadership étaient indispensables au système humanitaire afin d'assurer que les populations touchées par un conflit ou une catastrophe bénéficient d'une aide essentielle à leur survie, en temps utile et adaptée à leurs besoins.

Le renforcement de la coordination et du leadership nécessitent un engagement réel à toutes les étapes du cycle du programme humanitaire (« Humanitarian Programme Cycle », HPC) afin de procéder à une évaluation conjointe de la situation, d'élaborer des plans opérationnels pour répondre aux besoins humanitaires les plus urgents, de mobiliser et d'allouer les ressources selon les priorités établies, de suivre les progrès accomplis, d'évaluer si ils ont les effets escomptés et suffisants sur les diverses populations affectées, d'ajuster la stratégie et les plans si nécessaire, et de documenter comment tout ceci est fait, afin de garantir la redevabilité et la transparence.

Le monitoring de l'aide humanitaire en faveur des populations affectées existe depuis longtemps. Lors de la mise en œuvre des projets, les acteurs humanitaires mettent en place des systèmes et des procédures permettant de mesurer ce qui est implémenté, les résultats atteints et leur qualité. Cependant, le suivi des résultats collectifs d'une intervention multi-agences de grande ampleur est moins systématique. Ces dernières années, les efforts visant à développer le monitoring de la réponse humanitaire à l'échelle collective se sont multipliés et plusieurs initiatives ont vu le jour. Le présent guide est le fruit de cette évolution. Il énonce les principes fondamentaux du monitoring de la réponse collective à une crise humanitaire.

Ce guide sur le monitoring de la réponse humanitaire est destiné à l'ensemble des acteurs humanitaires participant à l'élaboration d'un plan de réponse humanitaire (PRH) et à son monitoring. Il définit la notion de monitoring de la réponse humanitaire et comment le mettre en œuvre pour suivre un PRH, en cas de crise prolongée, de catastrophe soudaine ou d'urgence complexe. Ce guide définit les composantes essentielles, offre une compréhension commune des concepts-clés et énonce clairement les responsabilités associées.

Il présente les éléments idéaux à un monitoring systématique de la réponse collective, mais sa mise en œuvre effective dans un contexte donné dépendra des capacités et des ressources qui y seront allouées.

Le présent guide est dynamique ; il sera révisé et amélioré au fil du temps.

Remarque sur la terminologie : les termes « cluster » et « secteur » se rapportent à la coordination sectorielle fondée sur l'approche de responsabilité sectorielle (« cluster ») mise en œuvre après 2005 dans le cadre de la réforme humanitaire. Dans le présent guide, les termes « cluster », « secteur » et « sectoriel » se rapportent aux mécanismes de coordination sectorielle régissant les interventions humanitaires, qu'il y ait ou non activation des clusters.

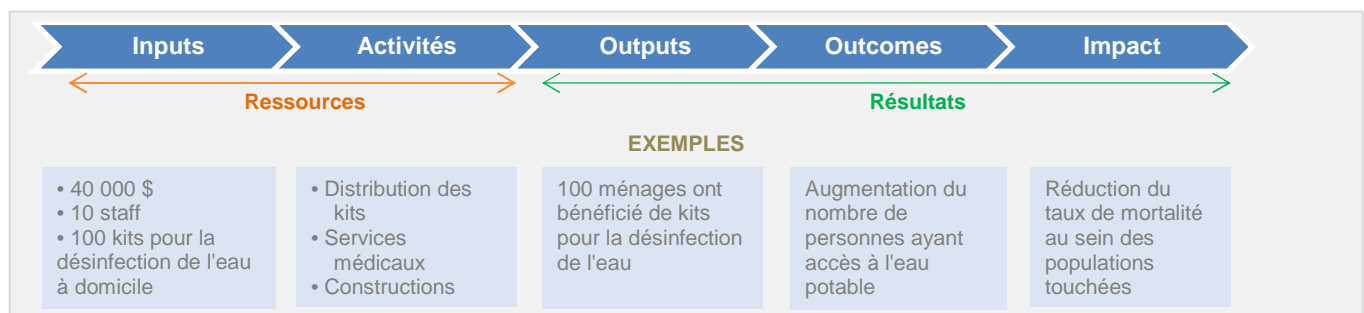
## PRINCIPES FONDAMENTAUX DU MONITORING DE LA REPONSE HUMANITAIRE

### Monitoring de la réponse humanitaire : définition, objectif et portée

Le **monitoring de la réponse humanitaire** est un processus continu qui consigne l'aide apportée aux populations touchées et les résultats atteints face aux objectifs énoncés dans le PRH. Il enregistre les « inputs » et les « outputs » résultant des interventions en faveur des populations touchées ; présente les résultats des activités sectorielles et évalue les progrès accomplis par rapport aux objectifs énoncés dans le PRH, en tenant compte de la diversité des populations touchées et de leurs points de vue sur l'aide apportée.

### La chaîne des résultats

La chaîne des résultats montre comment les ressources (inputs et activités) permettent d'obtenir des résultats, à savoir la fourniture de biens et/ou services (outputs), qui, au fil du temps, entraînent des effets à court et moyen termes (outcomes) et peuvent faire évoluer la situation humanitaire (impact).



Voir annexe I : terminologie, pour une définition complète de l'ensemble des termes utilisés dans la chaîne des résultats.

Le monitoring de la réponse humanitaire observe trois éléments de la chaîne des résultats : les inputs, les outputs et les outcomes. Les **inputs** désignent les ressources financières, humaines et matérielles injectées dans les projets. Les **outputs** se rapportent aux biens et services offerts à la population cible. Les **outcomes** désignent les effets à court et moyen termes des outputs. Un outcome résulte souvent de plusieurs outputs. Les outcomes peuvent être *intrasectoriels*, c'est-à-dire liés à plusieurs outputs d'un seul secteur (par exemple, un environnement sans défécation à l'air libre) ou *intersectoriels*, c'est-à-dire liés à des outputs de plusieurs secteurs (par exemple, diminution du taux d'incidence du choléra).

### Objectif

L'objectif principal du monitoring de la réponse humanitaire est de mesurer les progrès accomplis envers les objectifs stratégiques, les objectifs sectoriels et les activités énoncés dans un Plan de Réponse Humanitaire (PRH) ou le Flash Appeal. Les informations récoltées permettent d'analyser les résultats, d'énoncer des conclusions sur les progrès réalisés et de formuler des recommandations, le tout étant présenté dans un Rapport Périodique de Monitoring.

L'objectif du monitoring comporte deux aspects :

- 1) il fournit aux acteurs humanitaires une **base d'informations** pour appuyer la prise de décisions pour pallier aux défaillances, combler les lacunes et/ou adapter le PRH, ce qui contribue à améliorer l'efficacité et l'efficience de la réponse humanitaire à court et moyen termes ;
- 2) il contribue à renforcer la **redevabilité** de la communauté humanitaire à l'égard des résultats atteints face aux objectifs énoncés dans le PRH, vis-à-vis des populations touchées, des gouvernements locaux, des donateurs et du grand public.

Le monitoring de la réponse PEUT être utilisé pour :

- Examiner les biens et/ou services fournis par rapport aux ressources mobilisées, et les réalisations par rapport aux objectifs.
- Identifier les domaines qui ne sont pas suffisamment couverts par la réponse et analyser les raisons à l'origine de ces lacunes.
- Fournir aux clusters, à la Coordination inter-cluster, et à l'EHP / le CH, les éléments leur permettant la prise de décision, et l'amélioration de l'action humanitaire et la mobilisation de ressources.
- Apporter les informations nécessaires pour conduire des évaluations de la réponse humanitaire, identifier les bonnes pratiques et les leçons apprises, afin d'améliorer l'action sur le long terme.

Le monitoring de la réponse humanitaire n'est PAS destiné à :

- Suivre l'évolution de la situation ou des besoins humanitaires. Ceci se fait par le monitoring de la situation et l'évaluation des besoins, et est fait de manière systématique dans l'aperçu des besoins humanitaires (HNO)<sup>1</sup>.
- Cartographier les aspects opérationnels comme la localisation des acteurs humanitaires ou l'acheminement du matériel de secours. Ceci fait partie de la coordination opérationnelle. Exceptionnellement, le monitoring de la réponse peut inclure le suivi des intrants pendant les premières semaines d'une urgence soudaine.
- Examiner comment les clusters remplissent leurs fonctions, le bon fonctionnement du système de coordination ou la prise en compte des questions transversales dans les projets. Ceci fait partie du monitoring des performances ou des processus et est réalisé à travers le *Cluster Performance Monitoring Framework*<sup>2</sup>, les *Operational Peer Review*<sup>3</sup> et les indicateurs de processus.
- Evaluer la qualité et l'impact de l'aide apportée, ni mesurer la pertinence, l'efficacité et l'efficience générales de la réponse collective. Ceci fait partie de l'évaluation et est réalisé par une Inter-Agency Humanitarian Evaluation<sup>4</sup>.

### Portée du monitoring de la réponse

L'évaluation des besoins (HNO) examine l'ensemble des besoins d'un contexte donné. Mais le Plan de Réponse Humanitaire définit les limites (boundaries) et la portée de l'action (scope), c'est-à-dire dans quelle mesure la communauté humanitaire compte répondre aux besoins humanitaires identifiés.



La portée d'un PRH prend en compte l'accès aux populations dans le besoin, la capacité de réponse, la réponse venant d'acteurs extérieurs au plan de réponse, l'évolution anticipée des besoins, et d'autres facteurs.

Un PRH peut couvrir une zone précise dans un pays (comme aux Philippines suite au typhon Haiyan), ou l'ensemble d'un pays (comme en République Démocratique du Congo) ou une région (comme au Sahel). Dans tous les cas, le cadre du monitoring sera toujours similaire à celui du PRH.

Le monitoring de la réponse humanitaire collective, doit avant tout couvrir l'action prévue dans le PRH. Toutefois, il est important de connaître également la réponse apportée en dehors du PRH.

<sup>1</sup> Pour plus d'informations sur le HNO, consulter : <http://assessments.humanitarianresponse.info/>

<sup>2</sup> Pour plus d'informations sur le Cluster Performances Monitoring, voir : <http://www.humanitarianresponse.info/en/coordination/clusters>

<sup>3</sup> Pour plus d'informations sur le Operational Peer Review, voir : <http://www.humanitarianresponse.info/programme-cycle/space/page/operational-peer-review>

<sup>4</sup> Pour plus d'informations sur le Inter-Agency Humanitarian Evaluation, voir <http://www.humanitarianresponse.info/en/programme-cycle/space/evaluation>

Cela permet d'attribuer la part des résultats liée au PRH, et d'actualiser les informations relatives aux besoins, aux activités et aux lacunes de la situation humanitaire générale.

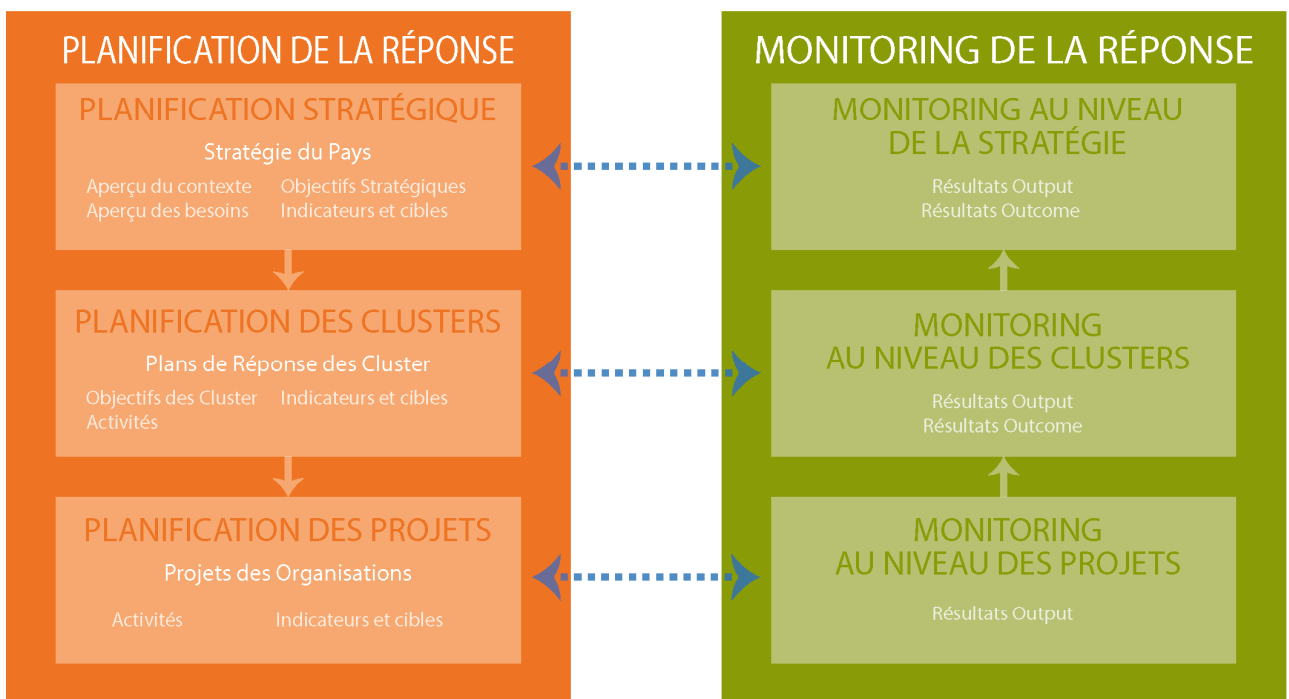
Par exemple, si le PRH prévoit un projet de vaccination contre la rougeole et qu'une grande ONG médicale mène également une campagne de vaccination en dehors du PRH, le cluster Santé doit observer les deux projets dans son monitoring des résultats.

### Lien entre Planification et Monitoring

La planification de la réponse stratégique et le monitoring de la réponse humanitaire constituent deux phases distinctes du cycle de programme humanitaire, qui sont liées à 3 niveaux :

1. le monitoring au niveau stratégique est basé sur des indicateurs et cibles attachés aux Objectifs Stratégiques,
2. le monitoring au niveau cluster est basé sur des indicateurs et cibles attachés aux Objectifs Cluster,
3. le monitoring au niveau projet (ou activité ou terrain) est basé sur des indicateurs et cibles attachés aux activités.

La préparation au monitoring de la réponse doit donc se faire au moment de la préparation du PRH, et ce qui est décidé à ce moment sert de base pour toutes les activités liées au monitoring et à la production de rapports, tout au long du cycle du PRH.



## Monitoring Framework : cadre de monitoring de la réponse humanitaire

Lorsqu'un PRH est établi en réponse à une crise, la communauté humanitaire doit établir de manière conjointe un **cadre de monitoring (monitoring framework) de la réponse humanitaire**. Le cadre de monitoring est un ensemble de pratiques, effectuées par tous les acteurs humanitaires qui organise la collecte et l'analyse des données relatives à la réponse humanitaire collective tout au long de l'année, afin d'établir, à intervalles réguliers, des rapports contenant les principaux résultats, pour informer les clusters, le groupe de coordination inter-cluster et l'EHP / le CH. Le cadre de monitoring comporte quatre niveaux liés à la chaîne des résultats, chacun ayant un objectif précis. Les trois niveaux supérieurs concernent les résultats (output et outcome), et le niveau inférieur correspond aux inputs.

### NIVEAUX DE MONITORING ET EXEMPLES



Pour les crises prolongées, le niveau « input » repose uniquement sur le suivi financier, puisque les ressources humaines et matérielles en découlent.

Le niveau « projet » enregistre les résultats des projets de chaque organisation, en utilisant les indicateurs établis au niveau du cluster.

Le niveau « cluster » compile les résultats des projets des organisations membres du cluster, et collecte les données relatives aux indicateurs outcome attachés aux objectifs sectoriels. Les conclusions générales tirées des indicateurs sont analysées pour évaluer les progrès accomplis vers la réalisation de chaque objectif sectoriel.

Au niveau stratégique, le groupe de coordination inter-cluster rassemble les données recueillies au niveau cluster (output et outcome) ainsi que les résultats outcome au niveau inter-cluster, afin d'évaluer les progrès accomplis vers la réalisation des objectifs stratégiques.

### Le document « Monitoring Framework » de la réponse humanitaire

Au cours de la phase de planification, la communauté humanitaire élabore un **cadre de monitoring de la réponse humanitaire (Monitoring Framework)**, sur base des objectifs stratégiques, des objectifs sectoriels et des activités, avec les indicateurs et cibles qui y correspondent, tel que stipulé dans le PRH. Le document « Monitoring Framework » décrit dans les grandes lignes ce qui sera suivi ; de quelle manière et à quel moment ; qui est responsable de monitorer et analyser quoi ; quand et comment les informations relatives au monitoring seront communiquées dans des rapports ; les principales mesures à prendre ; et les ressources nécessaires pour garantir un monitoring adéquat de la réponse humanitaire. Tous les acteurs humanitaires devraient participer à l'élaboration et à la mise en œuvre

### Monitoring sur le terrain

Le monitoring sur le terrain (Field Monitoring) vise à évaluer la qualité de la réponse, sa rapidité, l'accès aux services, et le point de vue des populations affectées, en tenant compte de leur diversité. Le monitoring sur le terrain peut se faire par le biais de visites sur les sites de mise en œuvre, ou à distance. L'organisation du monitoring sur le terrain n'entre pas dans le cadre de monitoring décrit ici, et ne relève pas de la coordination sectorielle.

Les organisations membres des clusters font généralement du monitoring sur le terrain, mais celles-ci sont différentes d'une organisation à l'autre et gagneraient à être harmonisées. Une approche cohérente faciliterait le partage et la mise en commun des informations issues du monitoring sur le terrain et, le cas échéant, la synchronisation des activités de collecte de données. Cette approche nécessite la définition d'indicateurs communs au sein d'un cluster. Elle doit être discutée et convenue par les membres du cluster.

du « monitoring framework », et s'assurer d'avoir la capacité de remplir la partie du travail dont ils ont la charge. Le document doit être préparé par le groupe de coordination inter-cluster, avec l'aide des clusters, et être approuvé par l'EHP, qui veillera à ce que les ressources adéquates soient allouées aux activités de monitoring<sup>5</sup>.

## Rôles et Responsabilités

La mise en œuvre du monitoring framework repose sur une série d'étapes, avec une charge de travail répartie de manière équilibrée, et un engagement de l'ensemble des acteurs concernés. Voici un résumé des rôles et responsabilités ; ceux-ci sont abordés plus en détail dans les pages suivantes.

CH et EHP	
<p>Le <b>Coordinateur Humanitaire</b> supervise la finalisation et l'implémentation du monitoring framework, ainsi que l'accord sur les règles fondamentales pour une action corrective, lorsque le monitoring fait apparaître des problèmes.</p> <p>L'<b>EHP</b> doit s'assurer que le monitoring framework permet de mesurer pleinement la réponse humanitaire collective priorisée, énoncée dans les objectifs stratégiques, et doit établir le calendrier de production des rapports. L'EHP doit identifier les pistes possibles pour assurer les ressources nécessaires aux activités de monitoring de l'ampleur souhaitée. Elle veillera à ce que les informations issues du monitoring servent à la prise de décisions, et déterminera quand et comment les conclusions seront diffusées auprès du grand public.</p>	
OCHA	Coordinateur cluster (avec le soutien, la contribution et la participation des membres du cluster)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilite, au sein du groupe de coordination inter-cluster, la définition (ou révision) des indicateurs et cibles devant mesurer les objectifs stratégiques, définissant pour chaque indicateur (selon les décisions prises par les clusters) la responsabilité en matière de monitoring, la méthode de monitoring et la fréquence de collecte des données.</li> <li>Rédige le document « Monitoring Framework » sur base des accords conclus au sein du groupe de coordination inter-cluster et des contributions des clusters, à soumettre pour approbation au CH / à l'EHP.</li> <li>Recueille les données permettant de mesurer les progrès accomplis vers les objectifs stratégiques et d'interpréter les résultats au sein du groupe de coordination inter-cluster.</li> <li>Rédige le Rapport Périodique de Monitoring (PMR), avec l'aide du groupe de coordination inter-cluster, et le transmet au CH / à l'EHP.</li> <li>Diffuse les rapports de monitoring publics, en les rendant disponibles en ligne sur le site Internet du pays concerné.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Représente le cluster au sein du groupe de coordination inter-cluster pour la définition des indicateurs et des cibles des objectifs stratégiques, en identifiant pour chaque indicateur la responsabilité en matière de monitoring, la méthode de monitoring et la fréquence de collecte des données.</li> <li>Avec les membres du cluster, définit les indicateurs pertinents pour mesurer les objectifs du cluster et ses activités ; les méthodes de monitoring ; et la fréquence de mesure pour chaque indicateur, et veille à l'engagement des organisations membres à assumer leur part du monitoring,</li> <li>Rassemble les données des membres du cluster pour les indicateurs output, et les mesures des indicateurs outcome, permettant l'examen des données afin d'estimer les progrès accomplis vers les objectifs sectoriels.</li> <li>Veille à ce que le cluster contribue au rapport périodique de monitoring.</li> <li>Veille à fournir à temps les mesure des indicateurs cluster associés aux objectifs stratégiques.</li> <li>Représente le cluster au sein du groupe de coordination inter-cluster pour l'examen et l'analyse de l'ensemble des données recueillies afin d'évaluer les progrès accomplis et de formuler des recommandations.</li> </ul>

<sup>5</sup> Pour plus d'information sur le Monitoring Framework voir: <http://www.humanitarianresponse.info/programme-cycle/space/document/humanitarian-response-monitoring-framework-template>



# LES TROIS ETAPES DU MONITORING DE LA REPONSE:

## PREPARATION, MONITORING & REPORTING

Cette section explique les rôles et responsabilités dans les 3 phases du travail de monitoring :

### Préparation

Il s'agit de la préparation du Monitoring Framework, en même temps que le PRH. Les clusters préparent leurs plans de monitoring, en sélectionnant les indicateurs et cibles attachés aux objectifs cluster et aux activités, et en déterminant qui va les suivre, quand et comment. Le groupe de coordination inter-cluster fait de même pour les indicateurs et cibles attachés aux objectifs stratégiques. Le tout est présenté dans un document appelé « Monitoring Framework de la réponse humanitaire en xxxx (nom du pays) », qui est soumis à l'EHP pour approbation.

### Monitoring

Il s'agit du travail de collecte, compilation et analyse des données monitoring, tout au long de la mise en œuvre du PRH, selon ce qui énoncé dans le monitoring framework.

### Reporting

Il s'agit de la publication de l'information issue du monitoring, dans des rapports, parmi lesquels le Tableau de Bord Humanitaire (Humanitarian Dashboard) et le Rapport Périodique de Monitoring (RPM) dans lequel les informations sont analysées et présentées avec une série de recommandations pour des mesures correctives.

### Responsabilité envers les populations affectées

Les avis et les contributions des populations affectées par les crises doivent être intégrées dans toutes les phases du Cycle de Programme Humanitaire, et peuvent être incluses dans le monitoring framework de différentes façons.

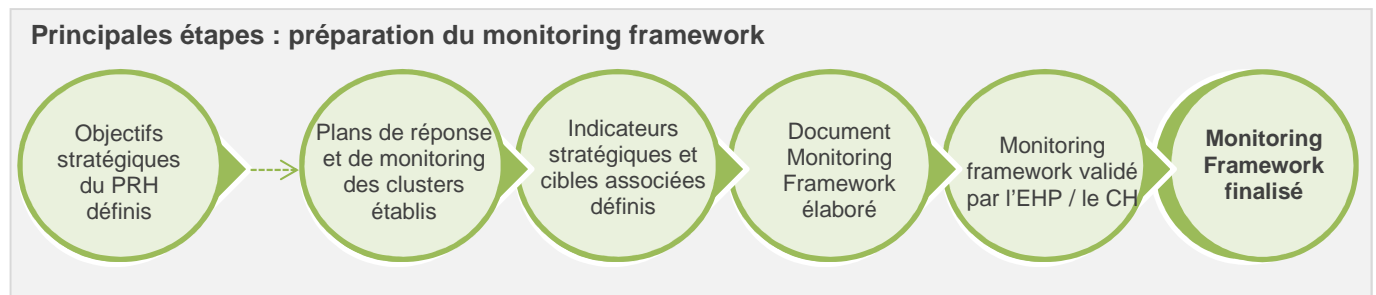
Dans la phase de préparation, les clusters peuvent s'assurer que les organisations communautaires prennent part aux discussions concernant les indicateurs et les cibles ; l'harmonisation des méthodes de monitoring ; les mécanismes permettant aux populations affectées de donner leur opinion en toute sécurité ; la fréquence et les formats des rapports ; et l'utilisation et la publication des informations issues du monitoring.

Les clusters et le groupe de coordination inter-cluster devraient sélectionner des indicateurs de résultats outcome qui incluent la perspective des populations affectées et leur diversité, ainsi que leur degré de satisfaction vis-à-vis de l'aide apportée, notamment l'adéquation et la qualité des biens et services.

Pour la collecte des données de monitoring, les clusters et le groupe de coordination inter-cluster devraient, dans la mesure du possible, impliquer les organisations communautaires et les communautés locales dans les activités de collecte sur le terrain.

Les clusters et le groupe de coordination inter-cluster peuvent concevoir un plan coordonné pour la diffusion des informations issues du monitoring vers les populations affectées ; par exemple au moyen d'annonces à la radio, de sites Internet locaux, de débats publics, etc. permettant de les informer de l'aide apportée et des opérations futures.

## I : Préparation : élaboration du monitoring framework



### Membres des Clusters

- Les organisations, en tant que membres de leurs clusters respectifs, doivent participer à l'élaboration du plan de monitoring du cluster, qui comprend la sélection d'un ensemble d'indicateurs liés aux objectifs du cluster, et aux activités, à la définition de cibles pour chaque indicateur, l'identification des outils pour la collecte des données, le calendrier pour la publication des rapports.
- Les organisations doivent aligner les indicateurs et cibles associés aux activités de leurs projets à ceux sélectionnés pour les plans de réponse des clusters.
- Les membres du cluster doivent mettre en place leur propre approche de monitoring sur le terrain et participer aux discussions d'harmonisation au niveau cluster, du monitoring sur le terrain et des mécanismes d'écoute des populations touchées.
- Les membres du cluster doivent s'assurer d'avoir les ressources adéquates pour effectuer leur part du travail de monitoring, ce qui inclut la communication de leurs résultats output dans les délais convenus, et leur engagement éventuel pour la collecte de résultats outcome.

### Les Coordinateurs de Cluster et les membres

#### Objectifs Cluster :

- Durant la phase de préparation, le cluster, dans son plan de réponse dans le PRH, doit définir trois à cinq **objectifs cluster**, liés à un ou plusieurs objectifs stratégiques. Les objectifs cluster énoncent les résultats outcome que le cluster cherche à atteindre.
- Afin de mesurer ces objectifs cluster, le cluster doit sélectionner des **indicateurs**, et définir des **cibles** avec baseline. Idéalement, les indicateurs doivent être de type outcome. A titre subsidiaire, il peut s'agir d'indicateurs output compilés. Trois indicateurs maximum doivent être sélectionnés pour chaque objectif cluster, dont au moins un indicateur outcome.
- Le cluster définira les responsabilités en matière de **collecte de données** pour tous les indicateurs cluster au niveau outcome, définissant comment les données seront recueillies, par qui et à quelle fréquence. Les données peuvent être recueillies par les organisations membres, par un agent externe ou par un exercice conjoint du cluster.

#### Outils de monitoring

Des outils appropriés sont nécessaires à tous les niveaux du monitoring framework. Il existe divers outils pouvant faciliter le monitoring de la réponse, comme les bases de données 3W (Qui Fait Quoi Où), le Service FTS (« Financial Tracking Service »), le système OPS (« Online Project System »), le système ORS (« Online Reporting System »), LOGIK, le registre des indicateurs humanitaires, et les outils spécifiques à chaque cluster. D'autres instruments sont en cours d'élaboration.

Ces outils sont gérés par l'OCHA ou par les clusters et peuvent servir au monitoring. Cependant, il n'y a pas pour le moment une approche globale commune cohérente, sur un ensemble d'outils complémentaires facilitant le travail de monitoring. Des discussions sont en cours en vue d'adopter progressivement une approche globale cohérente, basée sur les outils existants. Les versions ultérieures du présent guide contiendront des recommandations plus précises sur les outils à utiliser, lorsqu'ils seront disponibles.

En attendant, dans chaque pays, OCHA et les coordinateurs cluster doivent établir la meilleure solution provisoire, pour fournir aux acteurs les outils leur permettant de mener à bien leurs activités de monitoring

#### Activités :

- Pour chaque objectif cluster, il faut définir une série d'**activités**, permettant d'atteindre l'objectif.
- Pour chaque activité, le cluster identifiera une série d'**indicateurs output** ainsi que les **cibles** associées et baseline.



- Une activité peut être associée à deux indicateurs avec cibles : un lié à un résultat matériel (*# de kits distribués*) et un renseignant la population assistée (*# de bénéficiaires*).
- Le cluster doit définir les responsabilités et les fréquences de mesure de ces indicateurs output, et préparer des outils simples, permettant aux membres du cluster de renseigner leurs résultats.
- Les indicateurs liés aux objectifs et ceux liés aux activités peuvent être tirés du registre des indicateurs humanitaires (Humanitarian Indicators Registry).
- Le cluster doit veiller à ce que la **diversité de la population touchée**, soit reflétée de manière adéquate dans la sélection et la définition des indicateurs et des cibles.
- Si possible, le cluster devra discuter et s'accorder sur une approche harmonisée concernant le **monitoring sur le terrain**, et les canaux de communication permettant aux populations touchées de s'exprimer. Cette approche peut inclure des indicateurs harmonisés, permettant la comparaison et le partage des données.
- Un processus doit être mis en place pour rassembler toutes les données recueillies au niveau cluster. Le cluster devra estimer les ressources nécessaires pour mener à bien les activités de monitoring.
- Les accords au sein du cluster, issus du processus décrit ci-dessus, seront inclus dans le Monitoring Framework, et éventuellement dans le plan de réponse détaillé du cluster.

### Groupe de coordination inter-cluster

- Durant l'élaboration du PRH, trois à cinq **objectifs stratégiques** sont définis. Ceux-ci donnent le cadre pour l'ensemble de la planification, et pour le monitoring. Un objectif stratégique est un résultat ou un changement de haut niveau à moyen terme que la communauté humanitaire prévoit d'atteindre au cours de la période de planification.
- Chaque objectif stratégique est associé à trois à cinq **indicateurs outcome** avec cibles et baseline. Les indicateurs et les cibles associées doivent décrire la situation souhaitée pour la population affectée à la fin de la période de planification.
- Le groupe de coordination inter-cluster doit sélectionner les indicateurs outcome appropriés pour mesurer les progrès accomplis vers les objectifs stratégiques, et définir les cibles pour chacun. En général, les objectifs stratégiques sont mesurés grâce à des indicateurs outcome. Cependant, on peut recourir à des indicateurs output, identifiés par un cluster, et qui seront collectés dans le cadre du plan de réponse de ce cluster. Il n'est pas nécessaire que chaque cluster ait un indicateur pour chaque objectif stratégique, l'important étant que les indicateurs sélectionnés permettent d'évaluer les progrès réalisés vers chaque objectif. Le groupe doit définir pour chaque indicateur les différents « statuts » permettant de déterminer si il est en voie d'atteindre sa cible.
- Il faut définir les responsabilités en matière de **collecte de données** pour les indicateurs outcome au niveau inter-cluster : déterminer comment les données seront recueillies, par qui et à quel moment. Ces données peuvent être recueillies par des organisations membres de cluster, par un agent externe ou par un exercice conjoint inter-cluster.
- Le groupe de coordination inter-cluster doit s'accorder sur les méthodes et les outils à utiliser pour l'analyse des données recueillies au niveau inter-cluster et doit proposer un **calendrier** pour la publication des rapports de monitoring. Voir plus bas la section consacrée au reporting, pour un exemple de calendrier de présentation des rapports.
- Le groupe de coordination inter-cluster devra estimer les ressources nécessaires au travail de monitoring, et voir comment ces activités peuvent être financées, si cela est nécessaire.

### Fonds communs

Le Fonds central d'intervention d'urgence (CERF) et, le cas échéant, les fonds humanitaires communs dans les pays (Country-Based Pooled Fund) sont d'importants mécanismes de financement d'activités humanitaires, qui s'inscrivent dans un Plan de Réponse Humanitaire.

Dans le monitoring framework, il est important d'observer dans quelle mesure les fonds communs ont contribué aux résultats collectifs. Concrètement, cela implique :

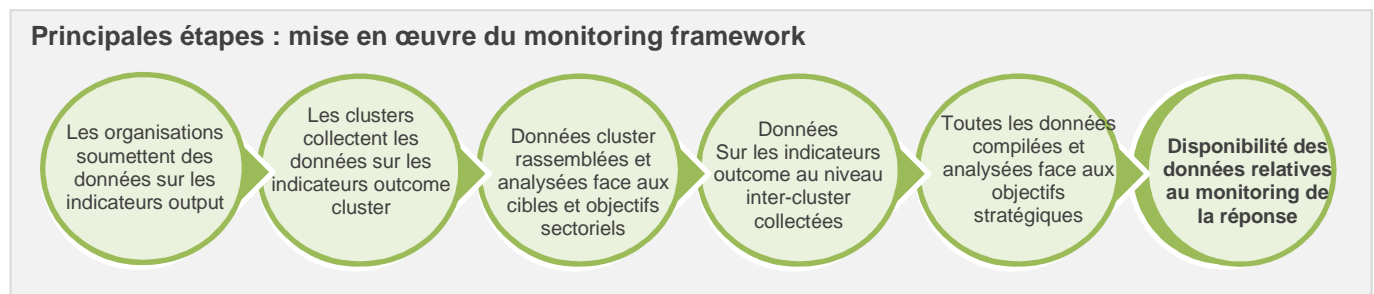
- Les projets soumis au financement des fonds communs doivent s'aligner sur les objectifs stratégiques, les objectifs cluster, les activités, les indicateurs, les cibles et les méthodes de monitoring, tels que définis dans le PRH et dans le monitoring framework.
- Les projets financés à l'aide de fonds communs, doivent utiliser les indicateurs définis dans le PRH.
- Les analyses financières (dans les rapports de monitoring ou dans des rapports distincts) doivent mentionner la part des financements totaux, issue de fonds communs, et dans quelle mesure ceux-ci ont permis d'atteindre les résultats.
- Les pages du rapport périodique de monitoring, relatives aux clusters, doivent mentionner la part des financements du cluster, issue de fonds communs, et dans quelle mesure ceux-ci ont permis d'atteindre les résultats du cluster, en soulignant les activités spécifiques, et les résultats concrétisés grâce à ces fonds.

- Le groupe doit également identifier les obstacles éventuels au processus de monitoring (collecte de données sur le terrain, outils d'enregistrement insuffisants, stockage des données, lacunes en capacité d'analyse, manque de ressources pour le monitoring, etc.) et proposer des solutions pour y remédier (formation, amélioration des outils de collecte et enregistrement des données, plaidoyer pour plus de ressources, etc.).
- Les dispositions décidées par le groupe de coordination inter-cluster seront présentées dans le document monitoring framework, afin d'être soumis au CH / à l'EHP.
- Le travail du groupe de coordination inter-cluster pour élaborer le monitoring framework sera facilité et appuyé par OCHA, y compris la rédaction du document monitoring framework.

### Le CH et l'EHP

- Le CH et l'EHP doivent examiner et valider le document monitoring framework, y compris le calendrier pour la publication des rapports de monitoring, tout en s'assurant de la disponibilité des ressources nécessaires à la mise en œuvre du monitoring proposé.

## II : Monitoring : mise en œuvre du monitoring framework tout au long du PRH



### Membres des Clusters

- À l'aide des outils convenus, les organisations communiquent aux intervalles convenus, les résultats de leurs activités, en utilisant les indicateurs output convenus.
- Selon ce qui fut convenu lors de la préparation du monitoring framework, les organisations doivent participer à la collecte de données outcome.

### Les Coordinateurs de Cluster et les membres

- Le coordinateur cluster rassemble les données reçues des membres du cluster concernant les indicateurs output.
- Les données liées aux indicateurs outcome doivent être compilées au niveau cluster, de la manière convenue lors de la préparation du monitoring framework.
- Le coordinateur cluster compile les résultats output, y ajoute les résultats outcome mesurés, et facilite l'analyse sectorielle, afin de suivre les progrès accomplis vers les cibles du plan de réponse cluster. L'analyse observe les progrès réalisés depuis le début du PRH jusqu'à la date de reporting, et attribue un « statut » à chaque indicateur conformément aux définitions convenues.
- Le cluster rend les données disponibles afin d'établir le rapport périodique de monitoring, et pour utilisation par les membres. Il identifie les lacunes au niveau du monitoring ainsi que les mesures correctives éventuelles.

### Effet de report de financement

Les rapports de monitoring analysent les résultats atteints par rapport aux fonds reçus sur une période donnée. Ceci peut toutefois être faussé par l'effet de report.

Un PRH couvre généralement une année civile complète. À la fin d'une année civile, les activités humanitaires ne s'arrêtent pas, pendant que les organisations attendent l'arrivée de financements dans le cadre du nouveau PRH pour reprendre les activités de secours. En fait, elles utilisent les fonds reçus l'année précédente pour poursuivre les activités au début du nouveau PRH. En effet, des projets peuvent démarrer à n'importe quel moment durant l'année et s'étaler sur deux années civiles.

Par conséquent, au moment d'élaborer un rapport de monitoring pour le PRH de 2015, certains des résultats outputs présentés résultent en de projets financés l'année précédente. Un rapport présentant les résultats de 2015 par rapport aux ressources allouées en 2015 fournira donc des informations partiellement erronées.

Il s'agit de l'effet de report de financement. Celui-ci est difficile à éviter mais doit être pris en compte lors de l'analyse des résultats atteints dans le cadre d'un PRH par rapport aux fonds reçus.

### Groupe de coordination inter-cluster

- Le travail préparatoire de mise en commun et d'analyse des données monitoring est facilité par OCHA.
- Les informations issues du monitoring au niveau cluster doivent être mises en commun.
- Les indicateurs outcome, liés aux objectifs stratégiques, doivent être mesurés et compilés selon les mécanismes et calendrier convenus dans le monitoring framework.
- Le groupe doit analyser toutes les données rassemblées. L'analyse doit observer les progrès réalisés depuis le début du PRH jusqu'à la date de reporting. L'analyse des indicateurs liés aux objectifs stratégiques, doit déterminer si les indicateurs sont en voie d'atteindre leurs cibles, en attribuant un « statut » à chaque indicateur conformément aux définitions convenues.
- Les informations de monitoring au niveau inter-cluster doivent être communiquées aux clusters pour consultation, puis être accessibles à la communauté humanitaire pour utilisation. Elles serviront de base à l'élaboration du rapport périodique de monitoring (voir ci-dessous).
- Le groupe doit identifier les lacunes au niveau du monitoring et définir les mesures correctives éventuelles.

### Le CH et l'EHP

- Le CH et l'EHP doivent s'assurer que les moyens nécessaires sont disponibles, permettant à tous les acteurs concernés par le monitoring de remplir leurs engagements tels que précisés dans le monitoring framework.

## III : Reporting : diffusion des informations issues du monitoring

Les informations issues du travail de monitoring sont rendues disponibles et alimentent différents rapports à différents sous-niveaux (projet, organisation, cluster, fonds commun pays, CERF, ...) et au niveau de l'ensemble du PRH. A ce niveau PRH, il existe deux types de rapport :

### Rapport périodique de monitoring (PMR)

Il s'agit du principal produit de présentation des informations issues du monitoring. Il est basé sur l'analyse des données du monitoring, afin de déterminer si des progrès suffisants ont été réalisés en direction des objectifs stratégiques et cluster et, dans la négative, quelles sont les raisons et quelles mesures peuvent être prises pour y remédier. Le rapport doit mentionner les progrès accomplis vers chaque objectif stratégique, les difficultés rencontrées pour atteindre les cibles définies, l'évolution du contexte, une analyse des financements, et des recommandations sur les mesures correctives à prendre. Pour chaque cluster, il y a une section examinant plus en détail les progrès accomplis vers les objectifs cluster, l'évolution du contexte, les difficultés spécifiques rencontrées pour atteindre les cibles, et les recommandations pour combler les lacunes de la réponse. Pour de plus amples informations, se reporter au guide au modèle de rapport périodique de monitoring.

### Tableau de bord humanitaire

Le tableau de bord humanitaire est un rapport synthétisé destiné à un usage interne et externe qui présente les informations liées aux besoins, aux interventions et aux lacunes au niveau sectoriel sous forme de graphiques. Le tableau de bord humanitaire se fonde sur les données provenant du cadre de monitoring de la réponse et peut être présenté plus fréquemment que le rapport périodique de monitoring.

### Que faire avec les mauvaises nouvelles ?

Le monitoring de la réponse humanitaire peut apporter de « mauvaises nouvelles ». Pour différentes raisons, il se peut que les cibles ne soient pas atteintes. Dans ce cas, deux approches sont envisageables :

A) Amplifier les bonnes nouvelles, et minimiser les mauvaises, dans l'idée qu'il ne faut pas communiquer les mauvaises performances, car elles terniraient l'image de la communauté humanitaire et pourraient entraîner une diminution des financements.

B) La seconde approche, nettement préférable, est de communiquer les mauvaises nouvelles tout comme les bonnes, dans leur juste dimension, avec l'idée que l'identification des lacunes permet de les combler, et que faire preuve de transparence renforce la crédibilité des rapports établis par la communauté humanitaire. La collecte et l'analyse régulières des information monitoring permettent d'identifier rapidement les problèmes et de prendre de rapides mesures correctives, ce qui est au cœur du monitoring de la réponse. La raison principale pour monitorer la réponse est d'assurer la meilleure réponse possible aux bénéficiaires.

Le monitoring de la réponse humanitaire n'est pas un exercice de relations publiques consistant à divulguer uniquement les résultats positifs. Le but est de mesurer les progrès, bons ou mauvais, accomplis vers les objectifs, afin d'adapter la réponse. Si les informations issues du monitoring révèlent des résultats médiocres face aux cibles initiales, elles doivent être divulguées telles quelles. L'analyse présentée dans le PMR examinera les causes de cette situation, qui peuvent être « externes » aux acteurs humanitaires (comme un accès limité ou un sous-financement). Mais d'autres facteurs peuvent également être identifiés, qui sont directement liés aux interventions humanitaires, comme un faible rapport coût/efficacité ou un manque de coordination.

## Le calendrier de présentation des rapports

Selon ses besoins et ses capacités, chaque pays doit établir son propre calendrier de présentation des rapports. Le calendrier est axé sur la production du PMR, l'élément phare pour l'analyse et la communication des informations issues du monitoring. Le calendrier doit être discuté durant la phase de préparation du monitoring. Il doit être présenté par le groupe de coordination inter-cluster, approuvé par le CH / l'EHP, et présenté dans le document monitoring framework. Au minimum, chaque pays doit produire un PMR durant l'année. Idéalement, un pays peut choisir de produire au moins deux PMR dans l'année, ainsi qu'un rapport annuel.

	2016												2017
	JAN	FEV	MAR	AVR	MAI	JUIN	JUIL	AOUT	SEP	OCT	NOV	DEC	JAN
<b>Cadre de Monitoring de la Réponse Humanitaire</b>													
<b>Tableau de Bord Humanitaire</b>				Jan-Mar			Jan-Juin			Jan-Sep			Jan-Dec
<b>Rapport Périodique de Monitoring</b>				Jan-Mar			Jan-Juil						Rapport Annuel (Jan-Dec)
						GHO			HNO		PRH	GHO	

Tout PMR reflète les résultats depuis le début du plan jusqu'à la date de reporting. L'un des PMR périodique doit être publié vers le milieu de l'année, et permettre les actions correctives. L'autre doit être publié juste avant le début du cycle de planification suivant (Août – Septembre). Le rapport annuel doit être produit après la fin de la période couverte par le plan. Pour plus d'informations sur le calendrier, voir le guide du PMR.

## Ressources nécessaires

Un monitoring framework sans ressources adéquates serait comme de bonnes intentions impossibles à réaliser. Une fois le monitoring framework établi, il convient donc de s'assurer que les ressources nécessaires sont disponibles à tous les niveaux. Voici les ressources minimum nécessaires à l'élaboration et à la mise en œuvre du monitoring :

### Membres des Clusters

- Chaque organisation a son propre mécanisme de monitoring et de reporting et assure ses propres ressources. Elle doit également participer à la collecte des résultats qui permettent de suivre les progrès de la réponse collective. Il incombe à chaque organisation de mobiliser les ressources humaines nécessaires pour consigner les données requises selon le format et le calendrier établis par le cluster.

### Les Coordinateurs de cluster et les membres

- Les coordinateurs de cluster doivent veiller à disponibiliser des outils adéquats pour permettre aux membres du cluster de consigner leurs résultats de manière rapide et efficace.
- Les clusters doivent identifier les ressources nécessaires à la collecte des données outcome au niveau cluster.
- Les coordinateurs cluster doivent consacrer une partie de leur temps à la mise en œuvre de l'ensemble des activités de monitoring au niveau cluster.
- Un spécialiste en gestion de l'information doit être nommé au sein de l'équipe de coordination cluster, devant assurer des normes harmonisées pour la collecte, la compilation, l'analyse et le reporting des indicateurs.

### Groupe de coordination inter-cluster

- Le groupe de coordination inter-cluster doit identifier les ressources nécessaires pour la collecte des données liées aux indicateurs outcome au niveau inter-cluster.
- OCHA doit nommer un responsable monitoring, devant coordonner l'ensemble du monitoring framework.
- OCHA doit prévoir, au niveau inter-cluster, des outils adéquats de monitoring, le stockage des données, et l'élaboration des différents rapports.
- Comme de nombreux acteurs humanitaires connaissent mal le monitoring de la réponse, des formations peuvent être organisées dans le pays pour l'ensemble des acteurs humanitaires.

### Le CH et l'EHP

- Aucune ressource spécifique n'est requise au niveau du CH / de l'EHP en ce qui concerne la mise en œuvre de leurs tâches liées au monitoring.

## MONITORING EN PHASE INITIALE D'UNE URGENCE

Le monitoring de la réponse dans une situation d'urgence, ou la détérioration soudaine d'une crise repose sur les mêmes principes énoncés dans le présent guide. Toutefois le contexte dans lequel les activités de monitoring seront menées est très différent de celui d'une crise prolongée. La situation change continuellement, peut être chaotique, les systèmes et infrastructures peuvent ne pas fonctionner, et même certaines activités de base peuvent être difficiles (télécommunications, réunions, transport, systèmes de données, etc.). Les acteurs humanitaires sont surchargés de travail entre l'évaluation des besoins, l'acheminement de l'aide et la coordination de la réponse. Par manque de temps, et vu les sollicitations multiples, des mesures doivent être rapidement adoptées, ce qui laisse peu de temps pour engager des discussions structurées et nuancées sur les processus. Il faut faire preuve de rapidité et d'efficacité. Les activités de monitoring doivent être légères, et planifiées en fonction du contexte spécifique. Les informations de monitoring, recueillies et publiées pendant les premières semaines d'une crise, concernent principalement les inputs et les outputs. Au fil du temps, les activités de monitoring et le contenu des rapports seront de plus en plus axés sur les outputs et les outcomes.

### 1) Les premiers jours d'une urgence : collecter des données de monitoring de base

Les données collectées s'adressent à deux publics et ont deux fonctions différentes :

- *En interne pour informer les acteurs humanitaires*  
La coordination des secours, par le CH / l'EHP, les clusters, le groupe de coordination inter-cluster et OCHA, doit reposer sur des informations recueillies en temps réel, sur les ressources reçues et l'aide apportée, afin d'avoir une compréhension à jour des besoins des populations affectées, des actions et des lacunes, permettant d'orienter les ressources de la meilleure façon possible.
- *Vers l'extérieur, pour informer les acteurs en dehors de la communauté humanitaire*  
Le gouvernement national, les donateurs, les médias et le grand public doivent tous être tenus au courant des activités mises en œuvre pour venir en aide aux populations touchées.

### Suivi des inputs

Les *ressources financières* seront suivies par OCHA au moyen de FTS, tout au long de la crise, comptant sur tous les acteurs pour fournir les informations relatives à leurs financements.

Les *ressources matérielles* doivent être suivies au cours des premières semaines de la crise car ces informations sont essentielles aux acteurs humanitaires, et être rapportées au niveau sectoriel.

### Suivi des outputs

Les clusters doivent identifier un certain nombre d'indicateurs output, liés à leurs opérations ; qui seront mesurés et compilés au niveau du cluster, en temps réel autant que possible.

OCHA rassemblera les données des clusters afin d'élaborer des rapports sur les inputs et outputs.

### Reporting

Chaque contexte est différent. L'EHP doit établir rapidement son propre calendrier pour la présentation des rapports, en précisant les types de rapports ainsi que les échéances. Le reporting sur les inputs doivent tout d'abord être quotidiens, et avec le temps, deviendront hebdomadaires puis mensuels. Durant les premiers jours, le rapport de situation journalier (SITREP) élaboré par OCHA avec les partenaires humanitaires constitue le meilleur endroit pour fournir un compte-rendu quotidien et actualisé des inputs et outputs. Lorsque cela est possible, des tableaux de bord humanitaires peuvent également être préparés, offrant un aperçu de la situation, des besoins, de la réponse et des lacunes. Un PMR ne doit pas être préparé au cours de la première phase de l'intervention d'urgence.

### 2) Au-delà de trente jours : élaboration et mise en œuvre du monitoring framework

Si l'urgence va au-delà de 2 mois, la communauté humanitaire peut préparer un « Flash Appeal révisé, ou un Plan de Réponse Humanitaire. Dans ce cas, le groupe de coordination inter-cluster doit élaborer un monitoring framework, selon les recommandations énoncées dans le présent guide., indiquant comment le monitoring de la réponse sera effectué, définissant les rôles et responsabilités, proposant un calendrier pour la présentation des rapports de monitoring et indiquant un inventaire des ressources nécessaires pour ce travail. En général, le premier rapport PMR devrait couvrir les 90 premiers jours d'une crise.



## ANNEXES

### Annexe I: Terminologie

<b>Activités</b>	Actions à prendre dans un laps de temps déterminé afin d'obtenir des résultats outputs.
<b>Baseline</b>	Indique la situation de départ avant la mise en œuvre d'une activité. Elle est exprimée au moyen d'une valeur définie, en rapport avec un indicateur.
<b>Évaluation</b>	Appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et la réalisation des objectifs, l'efficacité de la mise en œuvre, l'efficacité, l'impact et la durabilité. Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons apprises. (source : OCDE-CAD).
<b>Impact</b>	Les effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une intervention de développement ou humanitaire, directement ou indirectement, de manière intentionnelle ou non (source : OCDE-CAD).
<b>Indicateur</b>	Facteur ou variable, de nature quantitative ou qualitative, qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer des résultats, de refléter des changements liés à une intervention, ou d'aider à apprécier la performance d'un acteur. (source : OCDE-CAD)
<b>Inputs</b>	Ressources financières, humaines et matérielles nécessaires pour mener à bien une intervention (source : OCDE-CAD).
<b>Objectifs</b>	Les résultats ou changements intermédiaires que la communauté humanitaire vise à accomplir sur la période définie d'un PRH. Ils résument les résultats attendus de l'intervention conjointe et qui en seront les bénéficiaires.
<b>Outcome</b>	Les effets à court et moyen terme, probables ou atteints, des outputs d'une intervention (source : OCDE-CAD). Les outcomes peuvent être intrasecteurs, c'est-à-dire liés à plusieurs outputs d'un seul cluster (par exemple, élimination de la défécation à l'air libre) ou intersecteurs, c'est-à-dire liés à plusieurs outputs de plusieurs clusters (par exemple, diminution du taux d'incidence du choléra).
<b>Outputs</b>	Produits, biens et services, résultant d'une intervention et susceptibles d'amener des changements relatifs à l'accomplissement d'un outcome. (source : OCDE-CAD). Le monitoring des outputs mesure la fourniture de biens et/ou services aux populations cibles (par exemple, % de personnes ayant besoin de tentes, qui en ont reçu).
<b>Bénéficiaires</b>	Nombre de personnes dont les besoins ont été satisfaits.
<b>Résultats</b>	Les output, Outcome, ou impact, (escomptés ou non, positifs et/ou négatifs) d'une intervention de développement ou humanitaire. (source : OCDE-CAD)
<b>Chaîne des résultats</b>	La relations de cause à effet qui mène d'une action à l'atteinte des objectifs, commençant par les inputs, continuant par les activités, les outputs, et terminant par les outcomes et impacts, et le feed back. (source : OCDE-CAD)
<b>Cible</b>	Représente le résultat escompté d'une intervention au cours d'une période donnée, exprimé par une valeur définie en rapport avec un indicateur. Elle exprime ce qui est jugé nécessaire et réalisable, à condition que les fonds appropriés soient disponibles.



## Annexe II: Liens utiles

### **Tous les guides et outils sur le Monitoring de la Réponse Humanitaire:**

<http://www.humanitarianresponse.info/en/programme-cycle/space/page/monitoring-overview>

### **Le Guide sur le Monitoring de la Réponse Humanitaire :**

<http://www.humanitarianresponse.info/programme-cycle/space/document/humanitarian-response-monitoring-guidance>

### **Le document modèle pour un Humanitarian Response Monitoring Framework :**

<http://www.humanitarianresponse.info/programme-cycle/space/document/humanitarian-response-monitoring-framework-template>

### **Le document template pour un Periodic Monitoring Report :**

<http://www.humanitarianresponse.info/programme-cycle/space/document/periodic-monitoring-report-guidance>

### **Le guide pour préparer un Humanitarian Dashboard :**

<http://www.humanitarianresponse.info/programme-cycle/space/document/humanitarian-dashboard-guidance>

### **Le Registre des Indicateurs Humanitaires :**

<http://www.humanitarianresponse.info/applications/ir>

### **Le Guide des indicateurs :**

<http://www.humanitarianresponse.info/en/programme-cycle/space/document/indicators-guidance>

### **Exemples d'Objectifs Stratégiques avec indicateurs :**

<http://www.humanitarianresponse.info/programme-cycle/space/document/sample-strategic-objectives-and-indicators>

### **Exemples d'Objectifs Clusters avec indicateurs :**

<http://www.humanitarianresponse.info/en/programme-cycle/space/document/sample-cluster-objectives-indicators>