

RAPPORT DE FORMATION

Améliorer la qualité et la redevabilité dans le secteur de la Solidarité Internationale

Préparé par SYLVIE ROBERT – AUTEURE ET FACILITATRICE PRINCIPALE DE LA FORMATION
avec ASTRID DE VALON - CO-FACILITATRICE, et LAURE BONNEVIE – REDACTRICE/ EDITRICE

Région parisienne (France), du 17 au 22 janvier 2013

avec le soutien financier de :



CITATIONS DES PANELISTES, PARTICIPANTS, ORGANISATEURS, FACILITATRICES

*«Les initiatives pour la qualité et la redevabilité foisonnent depuis une vingtaine d'années, et avec elles l'émergence d'une variété d'approches et d'outils. Les connaît-on toutes ?
Comment utiliser cet ensemble de manière cohérente ?
Presque 20 ans après le génocide rwandais, la qualité et la redevabilité sont-elles au rendez-vous ? »
Sylvie Robert*

*«Quel futur pour une mise en œuvre conjointe des approches et outils pour la qualité et la redevabilité?»

«Aujourd'hui, une ONG peut avoir jusqu'à 200 standards à appliquer.
Quelle solution à cette prolifération ?»
Glenn O'Neil*

*«Les initiatives présentent un potentiel réel pour les ONG, les bailleurs aussi bien que les évaluateurs pour l'évaluation des projets.»
Ralf Otto*

*«Le client final des projets n'est pas celui qui paye et ce n'est pas le bailleur qui teste la qualité.»
Véronique de Geoffroy*

*«Passer du prescriptif au normatif pour améliorer la qualité, soit. Mais quel normatif ?»
Philippe Ryfman*

*«La méthodologie d'auto-évaluation et d'auto-étalonnage offre une alternative à la tendance actuelle à une normalisation binaire et essentiellement corrective.»
Patrick Iribarne*

*« Et si nous nous demandions pourquoi le secteur privé s'éloigne de la certification qui semble limiter les progrès vers plus de qualité ? »
Participant*

*« La certification ne risque-t-elle pas de n'être qu'un outil de redevabilité 'vers le haut' pour les bailleurs ?
Comment intégrer le 'feedback' des bénéficiaires comme critère essentiel de la certification ? »
Astrid de Valon*

*« Il serait intéressant d'explorer de manière plus approfondie les expériences du secteur du développement et du secteur privé sur les questions de qualité et de redevabilité. »
Participant*

*« Ne vaudrait-il pas mieux influencer les systèmes en place plutôt que créer de nouveaux systèmes ? »
Participant*

*« Nous oscillons entre deux nécessités : Le mot de Montesquieu, 'à tout problème complexe, il y a une solution simple, et elle est forcément mauvaise' ;
et celui de Jean Cocteau, 'à force d'aller au fond des choses, on y reste' »
Marco Cordero*

Participants à la formation « Améliorer la qualité et la redevabilité dans le secteur de la Solidarité Internationale »

Paris, France – Janvier 2013

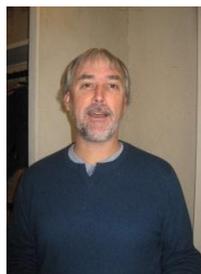




David HADRILL
Consultant indépendant



Serena LYVINS
Attachée au service aide
humanitaire, Ministère belge
Affaires étrangères, Commerce
extérieur et Coopération au
développement



Peter TIERNEY
Senior Policy & Research Officer
Ministère des Finances et du
Développement économique Cook
Island



Agnès GOLFIER
Chargé Mission « qualité des
engagements volontaires et
solidaires à l'international »
FRANCE VOLONTAIRE



Patrice MASRA
Monitoring-Evaluation Officer
OXFAM GB Tchad



Segolen GUILLAUMAT
Responsable de programme
ACTION CONTRE LA FAIM



Bertrand QUINET
Responsable formations
Institut BIOFORCE



Claire FICINI
Responsable géographique
adjoint
ACTION CONTRE LA FAIM



**Boniface NAKUA ata
DEAGBO**
Coordonnateur National des
Urgences - Caritas RDC



Maude MAURIN
Responsable de programmes
Afrique de l'ouest Amérique
Latine- Caraïbes
CARE France



Yao BEDU
Analyste politique
Ville de Québec



Pieter DE SCHEEPER
Quality support Manager
OXFAM SOLIDARITES



Sylvie ROBERT
Auteure et facilitatrice
de la formation



Astrid DE VALON
Co-facilitatrice de la formation



Laure BONNEVIE
Rédactrice/ éditrice
Histoire de mots



**Emmanuelle PONS
Marco CORDERO**
Coordination SUD

Initiatives pour la qualité et la redevabilité considérées durant la formation

« Améliorer la qualité et la redevabilité dans le secteur de la Solidarité Internationale »

Paris, France – Janvier 2013



1. Le Projet Sphère et ses compagnons : LEGS, INEE et SEEP-MERS
2. Le consortium ECB (Emergency Capacity Building Project) avec le Guide suffisamment bon
3. HAP (Humanitarian Accountability Partnership)
4. ALNAP (Active Learning Network on Accountability and Performance)
5. Des initiatives francophones : le Compas Qualité, Sigmah, Synergie qualité
6. PFIM (People First Impact Method)
7. PiA (People in Aid)
8. EMMA (Emergency Market Mapping and Analysis toolkit)
9. JSI (Joint Standards Initiative) : the Sphere Project, HAP et PiA
10. IASC (Inter-Agency Steering Committee) : redevabilité envers les populations affectées
11. DARA et le GHDI (Good Humanitarian Donorship Initiative)
12. ACAPS (Assessment Capacities Project)
13. Transparency International, 'Prévenir la corruption dans le cadre des opérations humanitaires'

TABLE DES MATIERES

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES	7
RESUME	8
EXECUTIVE SUMMARY	11
A. APERCU DE LA FORMATION	14
1. <i>Appréciation globale</i>	15
2. <i>Equipe et facilitation</i>	15
3. <i>Participants</i>	15
4. <i>Objectifs et programme</i>	15
5. <i>Lieu, administration et logistique</i>	15
6. <i>Méthodologie, ressources et contenu global</i>	16
Méthodologie	16
Aperçu du contenu et de quelques temps forts de la formation	17
Panel de personnes ressources externes	18
Discussion conduite par JSI dans le cadre du processus de consultation en cours	22
Portes ouvertes sur la qualité et la redevabilité	25
7. <i>Résumé de l'évaluation des participants</i>	27
B. PRODUITS DE LA FORMATION	28
1. <i>Recommandations générales</i>	28
2. <i>Recommandations aux partie prenantes</i>	30
3. <i>Recommandations aux initiatives pour la qualité et la redevabilité</i>	31
4. <i>Fiches d'expérience</i>	32
ANNEXES	33
ANNEXE 1 : Liste des participants	34
ANNEXE 2 : Programme de la formation	36
ANNEXE 3 : Synthèse du contenu de la formation	37
ANNEXE 4 : Invitation et liste non exhaustive des visiteurs aux portes ouvertes	45
ANNEXE 5 : Fiches d'expérience	48
• COMMUNAUTÉS BÉNÉFICIAIRES ET ÉVALUATIONS SUR LA QUALITÉ ET LA REDEVABILITÉ	
• LA CONTEXTUALISATION DANS L'AIDE HUMANITAIRE	
• FORMATION ET APPRENTISSAGE DES INITIATIVES SUR LA QUALITÉ ET LA REDEVABILITÉ	
• PARTICIPATION ET TRANSPARENCE DANS LES ACTIONS HUMANITAIRES	
• QUALITÉ ET SECTEUR PRIVÉ	
• LES RESSOURCES HUMAINES ET L'APPROCHE QUALITÉ ET REDEVABILITÉ	
• EFQM : UNE APPROCHE QUALITÉ AU SEIN DE COORDINATION SUD	

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

ACAPS	Assessment Capacities Project
ALNAP	Active Learning Network on Accountability and Performance
CBHA	Consortium of British Humanitarian agencies
ECB	Emergency Capacity Building Project
ELRHA	Enhanced Learning and Research in Humanitarian Assistance
EMMA	Emergency Market Mapping and Analysis toolkit
GEG	Good Enough Guide
GHDI	Good Humanitarian Donorship Initiative
HAP	Humanitarian Accountability Partnership
HRI	Humanitarian Response Index
IASC	Inter-Agency Steering Committee
INEE	International Network on Education in Emergencies
JSI	Joint Standards Initiative
LEGS	Livestock Emergency Guidelines and Standards
MERS	Minimum Economic Recovery Standards
OECD-DAC	Organisation for Economic Co-operation and Development Development Assistance Committee
PFIM	People First Impact Method
PiA	People in Aid
Q&A	Quality and Accountability
SEEP	Minimum Economic Recovery Standards
UN	United Nations

RESUME

En bref...

Cette formation inter-agences « Améliorer la qualité et la redevabilité dans le secteur de la Solidarité Internationale » s'est déroulée du 17 au 22 janvier 2013 à Château Varennes, en banlieue parisienne. La formation, conçue par Sylvie Robert, consultante indépendante, a été organisée et accueillie par Coordination SUD, plateforme de 130 ONG françaises.

L'objectif principal était de rassembler des professionnels investis dans la promotion et la mise en œuvre d'approches et d'outils visant à améliorer la qualité et la redevabilité dans le secteur de la solidarité internationale.

Cet événement a permis de regrouper 12 participants en provenance de sept pays : Angleterre, Belgique, Canada, France, Iles Cook, RDC, Tchad et actifs comme : consultants, au sein d'ONG (Action Contre la Faim, Caritas, Care, France Volontaires et Oxfam), institut de formation (Institut Bioforce Développement) et acteurs institutionnels (Ville de Québec, Coopération belge, Ministère des finances des Iles Cook). Tous ont pu baser les travaux et discussions sur leurs expériences professionnelles propres, de terrain ou au siège de leur structure.

L'équipe pédagogique composée de trois personnes a été épaulée par deux personnes de Coordination SUD pour la gestion des aspects organisationnels de la formation.

Objectifs atteints !

Si les objectifs concernant l'exploration des initiatives et des outils ainsi que leur mise en œuvre sont considérés comme très largement atteints par les participants, ceux ciblant l'adaptation au contexte et la question de la coordination des acteurs révèlent des besoins aigus de réflexion et de propositions concrètes. Le programme quant à lui a été ajusté régulièrement pour répondre aux besoins liés au groupe et au contexte selon une logique andragogique classique.

De quoi a-t-on parlé ?



1. Le Projet Sphère et ses compagnons : LEGS, INEE et SEEP-MERS
2. Le consortium ECB (Emergency Capacity Building Project) avec le Guide suffisamment bon
3. HAP (Humanitarian Accountability Partnership)
4. ALNAP (Active Learning Network on Accountability and Performance)
5. Des initiatives francophones : le Compas Qualité, Sigmah, Synergie qualité
6. PFIM (People First Impact Method)
7. PiA (People in Aid)
8. EMMA (Emergency Market Mapping and Analysis toolkit)
9. JSI (Joint Standards Initiative) : the Sphere Project, HAP et PiA
10. IASC (Inter-Agency Steering Committee) : redevabilité envers les populations affectées
11. DARA et le GHDI (Good Humanitarian Donorship Initiative)
12. ACAPS (Assessment Capacities Project)
13. Transparency International, 'Prévenir la corruption dans le cadre des opérations humanitaires'

Des temps forts...

Au-delà d'une méthodologie participative et d'une approche très variée et dynamique qui ont favorisé l'implication de chacune et chacun tout au long des sessions, quelques exercices spécifiques ont marqué certaines étapes de ce processus d'apprentissage :

- **Un panel de discussion avec des personnes ressources externes** (Strateis, Université Paris I, Groupe URD, Channel Research, Consultation JSI). L'idée de ce panel était de bénéficier du point de vue et de l'analyse d'acteurs très largement impliqués autour de cette problématique de la qualité et de la redevabilité, mais aussi et surtout de permettre un échange avec les participants et de croiser les expériences.
- **Une consultation JSI** : trois initiatives majeures pour la qualité et la redevabilité - HAP International, People In Aid et le Projet Sphère - sont actuellement à l'œuvre pour apporter une plus grande cohérence entre leurs standards, et ce par le biais d'une collaboration novatrice appelée Joint Standards Initiative (JSI). La JSI est actuellement engagée dans un processus de consultation auprès des parties prenantes et a pu dans le cadre de la formation entreprendre des discussions afin de déterminer l'utilisation, l'utilité et la pertinence des standards.
- **Un atelier de capitalisation et d'écriture** : Les participants ont choisi puis analysé des thèmes transversaux en lien avec les questions de qualité et de redevabilité qui les intéressaient particulièrement. Ils ont ensuite rédigé selon un format requis une fiche d'expérience de deux pages. Chacune se conclut par une série de recommandations adressées aux parties prenantes et aux initiatives elles-mêmes.

Fiches d'expérience

- Communautés bénéficiaires et évaluations sur la qualité et la redevabilité
- La contextualisation dans l'aide humanitaire
- Formation et apprentissage des initiatives sur la qualité et la redevabilité
- Participation et transparence dans les actions humanitaires
- Les ressources humaines et l'approche qualité et redevabilité
- Qualité et secteur privé
- EFQM : Une approche qualité au sein de Coordination SUD

- **Une journée portes ouvertes** a été organisée le mardi 22 janvier 2013 à la Salle des fêtes de la Mairie du 10^{ème} arrondissement de Paris dans le but de partager des éléments d'information et de réflexion avec un public plus large que celui impliqué dans la formation. Les discussions ont eu lieu autour de tables rondes aménagées par les participants pour présenter les initiatives et partager les fiches d'expérience rédigées lors de la formation.

Des recommandations

Différents niveaux de recommandations ont été élaborés dans le cadre des travaux organisés tout au long de la formation. Les recommandations générales s'articulent autour des thèmes suivants :

- ➡ **Evaluer et capitaliser**
- ➡ **Regrouper de manière cohérente et mettre en œuvre conjointement**
- ➡ **Analyser et tirer des leçons**
- ➡ **Réguler**
- ➡ **Sensibiliser, former, diffuser**
- ➡ **Réaliser des liens techniques spécifiques inter-initiatives / outils**

1. Evaluer et capitaliser

- Conduire une évaluation conjointe des initiatives sur la base des critères du CAD de l'OCDE.
- Evaluer l'effectivité de la participation dans nos initiatives et réviser les outils en conséquence.
- Créer un poste de référent qualité pour la promotion de toutes les initiatives dans les 'hubs' humanitaires, activé en permanence, c.-à-d. avant, pendant et après les crises.

2. Regrouper de manière cohérente et mettre en œuvre conjointement

- Lister et regrouper les initiatives selon leur contribution à la qualité et à la redevabilité.
- Proposer une approche conjointe et cohérente sur les questions de protection.
- Rédiger des standards essentiels communs et assurer une cohérence terminologique y compris dans la traduction (Sphère et compagnons : INEE, LEGS, SEEP).

3. Analyser et tirer des leçons

- Conduire une étude sur l'utilisation pratique des initiatives et outils selon les spécificités culturelles, de mandat, de taille, etc., en y adjoignant les résultats et effets.
- Réaliser une analyse comparative entre l'approche normative prescriptive basée sur l'universalité et les standards (Sphère) et l'approche analytique ouverte basée sur les valeurs et le questionnement (Compas). Quand sont-elles utilisées, par qui, et pour quel résultat et effet?
- Evaluer si l'appréhension des acteurs français vis-à-vis de la démarche normative de Sphère (uniformisation et possible manipulation des standards par les bailleurs) s'est révélée fondée.
- Explorer l'intérêt d'une actualisation et d'une traduction en anglais du guide Synergie qualité.

4. Réguler

- Conduire un plaidoyer pour que le fossé ne se creuse pas entre les directeurs des initiatives aux sièges et les opérations sur le terrain. Assurer la participation des opérations dans les décisions stratégiques sur le futur des initiatives, comme la certification par exemple.
- Explorer l'éloignement du secteur privé vis à vis de la certification qui semble limiter les progrès vers un niveau croissant de qualité (Toyota, Coca cola etc.).

5. Sensibiliser, former, diffuser

- Sensibiliser les populations bénéficiaires à leurs droits afin qu'elles jouent un rôle moteur et participent pleinement tout long du cycle de projet.
- Développer et diffuser des modules de formation spécifiques non pas selon les initiatives mais selon la pertinence pour chaque corps de métier (administrateur, logisticien, coordinateur, etc.).
- Intégrer l'approche qualité et redevabilité dans le cursus de formation des coordinateurs de terrain et des personnels des bailleurs de fonds et gouvernementaux.
- Assurer la diffusion et la prise en compte des standards de qualité et redevabilité au niveau des clusters sur les terrains, afin de favoriser l'efficacité de la coordination.
- Explorer l'utilisation des nouvelles technologies comme vecteurs pour la diffusion des initiatives et la mise en place de certains outils comme les systèmes de 'feedback' des communautés.

6. Réaliser des liens techniques spécifiques inter-initiatives/ outils

- Renforcer les liens et mettre en cohérence les chapitres de Sphère et LEGS pour l'eau et les abris.
- Mettre en cohérence les outils proposés dans SEEP et EMMA.
- Développer pour le pastoralisme un guide liant EMMA et le marché du bétail avec LEGS.
- Promouvoir de manière proactive les initiatives auprès de nouveaux bailleurs (Chine, Turquie...).
- Créer un nouveau compagnon Sphère pour les questions agricoles permettant de prendre en compte la réalité des populations agropastorales, agricoles et piscicoles dans les catastrophes (approche par le droit visant la protection des moyens de subsistance sur le modèle de LEGS).

EXECUTIVE SUMMARY

In a nutshell

This interagency training 'Improving quality and accountability in the area of international solidarity' was held from January 17 to 22 2013 in Château Varennes, near Paris. The training, designed by Sylvie Robert, independent consultant, was organized and hosted by Coordination SUD, a network of 130 French NGOs.

The main objective was to bring together professionals invested in the promotion and implementation of approaches and tools to improve quality and accountability in the sector of the international solidarity.

This event brought together 12 participants from seven countries: England, Belgium, Canada, France, Cook Islands, DRC, Chad and active as consultants, in NGOs (ACF, Caritas, Care, France volunteers and Oxfam), training institute (Institut Bioforce Développement) and institutional actors (Quebec City, Belgian Cooperation, Ministry of Finance of the Cook Islands). All could base their work and discussions on their own professional experiences, in the field or at the headquarters of their structure.

The pedagogical team composed of three persons was supported by two persons from Coordination SUD to manage the organizational aspects of training.

Objectives achieved!

While the objectives of exploring the initiatives and tools and their implementation are considered largely achieved by the participants, those targeting adaptation to the context and the coordination of the actors reveal acute needs on both reflection and concrete proposals. The program has meanwhile been adjusted regularly to meet the needs of the group and context in a classical and logical andragogical way.

What have we talked about?



1. The Sphere Project and its companions: LEGS, INEE and SEEP-MERS
2. ECB (Emergency Capacity Building Project) with the Good Enough Guide
3. HAP (Humanitarian Accountability Partnership)
4. ALNAP (Active Learning Network on Accountability and Performance)
5. Some francophone initiatives: Quality Compas, Sigmah, Synergie qualité
6. PFIM (People First Impact Method)
7. PiA (People in Aid)
8. EMMA (Emergency Market Mapping and Analysis toolkit)
9. JSI (Joint Standards Initiative) : the Sphere Project, HAP and PiA
10. IASC (Inter-Agency Steering Committee) : Commitments towards accountability to affected populations
11. DARA and GHDI (Good Humanitarian Donorship Initiative)
12. ACAPS (Assessment Capacities Project)
13. Transparency International, 'Preventing corruption in humanitarian operations'

Some key moments...

Beyond a participatory methodology and a diverse and dynamic approach that led to the involvement of each and everyone throughout the sessions, some specific exercises marked certain stages of the learning process:

- **A panel discussion with external resource persons** (Strateis, Paris 1, Group URD, Channel Research, Consultation JSI). The idea of this panel was to benefit from the perspective and analysis of actors involved extensively around the issue of quality and accountability, but also and especially to allow an exchange with the participants and cross experiences.
- **A JSI consultation:** three major initiatives for quality and accountability - HAP International, People In Aid and the Sphere Project - are currently at work to bring greater consistency between their standards, through an innovative collaboration called Joint Standards Initiative (JSI). JSI is currently engaged in a consultation process with stakeholders and has been able to lead a focus group discussion during the training to determine the use, usefulness and relevance of standards.
- **A capitalisation and writing workshop:** Participants chose and analysed cross-cutting themes related to issues of quality and accountability that particularly interested them. They then prepared in a format provided a two-page lessons learned paper presenting their experience. Each concludes with a series of recommendations to stakeholders and to the initiatives themselves.

Lessons learned papers

- Beneficiary communities and evaluations on quality and accountability
- Contextualization in humanitarian aid
- Training and learning from the initiatives on quality and accountability
- Participation and transparency in humanitarian actions
- Human resources and the quality and accountability approach
- Quality and private sector
- EFQM: A quality approach in Coordination SUD

- **A share fair** was held Tuesday, January 22, 2013 in the town hall of the 10th arrondissement of Paris in order to share information and reflect with a wider audience than the one involved in the training. Discussions were held around round tables arranged by the participants to present the initiatives and share the two-pages lessons learned papers written during the training.

Some recommendations

Different levels of recommendations were developed through work organized throughout training. General recommendations are organized around the following themes:

- ➡ **Evaluating and capitalising**
- ➡ **Aggregating coherently and implementing jointly**
- ➡ **Analysing and drawing lessons learned**
- ➡ **Regulating**
- ➡ **Sensitising, training, sharing**
- ➡ **Ensuring specific technical links between the initiatives and tools**

1. Evaluating and capitalising

- Conduct a joint evaluation of the initiatives based on the DAC OECD criteria.
- Evaluate the effectiveness of participation in our initiatives and consequently review the tools.
- Create a quality focal point position to promote all initiatives in the humanitarian hubs; It should be permanently activated, i.e. before, during and after a crisis.

2. Aggregating coherently and implementing jointly

- List and aggregate the initiatives based on their contribution to quality and accountability.
- Suggest a joint coherent approach on protection.
- Provide core common standards and ensure a coherent terminology and translation (Sphere and companions: INEE, LEGS, SEEP).

3. Analysing and drawing lessons learned

- Conduct a study on the practical use of the initiatives and tools depending on cultural specificities, mandates, size, etc., as well as the results and effects.
- Do a comparative analysis of the normative prescriptive approach based on universality and standards (Sphere), and the open analytical approach based on values and questions (Compas). When are they used? By whom? And for which results and effects?
- Evaluate if the fears from the French community towards the Sphere normative approach (uniformisation and possible misuse of the standards by the donors) were grounded.
- Explore the interest of updating and translating in English the Synergie qualité guide.

4. Regulating

- Advocate to ensure that the gap between the initiatives's directors at headquarters and the operations in the field does not increase. Ensure participation of the operations in strategic decisions on the future of the initiatives, as for example about certification.
- Explore why the private sector is getting away from the certification which seems to limit progress towards enhanced quality (Toyota, Coca cola etc.).

5. Sensitising, training, sharing

- Sensitise the beneficiary communities on their rights to allow them playing a key role and contribute fully all along the project cycle.
- Develop and share training modules not only per initiative, but also for appropriate competencies (administrator, logistician, coordinator, etc.).
- Integrate the quality and accountability approach in the field coordinators training agenda, as well as for donors and Government representatives.
- Ensure sharing and proper use of the standards for quality and accountability by the clusters in the field in order to enhance coordination effectiveness.
- Explore the use of new technologies as means to share the initiatives and the implementation of some tools as for example the communities' feedback mechanisms.

6. Ensuring specific technical links between the initiatives and tools

- Reinforce the links and make coherent the Sphere and LEGS chapters for water and shelter.
- Harmonise tools available from SEEP and EMMA.
- Develop a guide for pastoralists linking EMMA and livestock markets with LEGS.
- Actively promote the initiatives towards new donors (China, Turkey, etc.).
- Create a new Sphere companion for agriculture allowing to take into account the reality of agro-pastoralists and fisheries communities in disasters (rights based approach towards sustained livelihoods following EGS model).

A. APERCU DE LA FORMATION

Formation © Sylvie Robert Consulting « Améliorer la qualité et la redevabilité dans le secteur de la Solidarité Internationale »	
Public cible	<p>Les participants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ont assisté au préalable à, au moins, une formation sur l'une des initiatives qualité et redevabilité ; • Sont investis dans la promotion de la qualité et de la redevabilité ; • Ont de l'expérience dans la mise en œuvre des approches et outils visant à améliorer la qualité et la redevabilité dans le secteur de la solidarité internationale, dans la gestion de projets, la formation, et l'apprentissage ; • Ont une bonne maîtrise de la langue française.
But et objectifs	<p>Cette formation inter-agences de 6 jours a pour objectif de rassembler des professionnels du monde entier investis dans la promotion et la mise en œuvre d'approches et d'outils visant à améliorer la qualité et la redevabilité dans le secteur de la solidarité internationale.</p> <p>À l'issue de cette formation, les participants sont en mesure de :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Identifier les principales initiatives sur la qualité et la redevabilité dans le secteur de la solidarité internationale ainsi que leurs outils ; 2) Décrire les opportunités et les défis que rencontrent les acteurs lorsqu'ils mettent en œuvre ces approches et outils ; 3) Sélectionner et adapter ces outils et les ressources pour leur permettre de surmonter les défis spécifiques au contexte dans lequel ils travaillent ; 4) Identifier, pour eux et leurs collègues, les moyens de collaboration et de coordination avec d'autres agences afin d'améliorer la qualité et la redevabilité dans le secteur de la solidarité internationale.
'Autres bénéfices'	<ul style="list-style-type: none"> • Les informations et développements les plus récents sur les questions de la qualité et de la redevabilité dans le secteur de la solidarité internationale ; • Un partage d'expériences et d'apprentissages avec vos pairs sur les sujets abordés pendant l'atelier ; • Un large réseau de collègues poursuivant des objectifs similaires aux vôtres à travers le monde ; • Des « trucs et astuces » en matière de transmission de connaissances et de formation pour adultes.
	6 jours

1. *Appréciation globale*

- ✓ **Le groupe de participants**, expérimenté, s'est montré motivé, respectueux et engagé.
- ✓ **L'équipe pédagogique et de soutien** a su coopérer efficacement.
- ✓ **Le soutien logistique et administratif** ainsi que le choix du lieu ont été appropriés.
- ✓ **Organisation globale** : Coordination SUD, plateforme de 130 ONG françaises, a joué son rôle en termes d'accueil de la formation et de la gestion globale de l'organisation de celle-ci.

2. *Equipe et facilitation*

L'équipe pédagogique était composée de trois personnes :

- *Sylvie Robert*, auteure et formatrice principale de la formation, consultante indépendante, sylvierobertconsulting@yahoo.fr
- *Astrid de Valon*, co-formatrice, consultante indépendante, astriddevalon@gmail.com
- *Laure Bonnevie*, rédactrice/ éditrice, Histoire de mots, laure.bonnevie@histoiredemots.ch



Deux personnes de Coordination SUD ont géré les aspects organisationnels de la formation :

- *Emmanuelle Pons*, Responsable pôle d'appui, Coordination SUD, pons@coordinationsud.org
- *Marco Cordero*, chargé de mission qualité, Coordination SUD, Cordero@coordinationsud.org



Le département de la communication de Coordination SUD a également été impliqué pour certains aspects spécifiques liés au formatage et à la diffusion des produits.

3. *Participants*

Le groupe était composé de 12 participants en provenance de sept pays : Angleterre, Belgique, Canada, France, Iles Cook, RDC, Tchad et actifs comme : consultants, au sein d'ONG (Action Contre la Faim, Caritas, Care, France Volontaires et Oxfam), institut de formation (Institut Bioforce Développement) et acteurs institutionnels (Ville de Québec, Coopération belge, Ministère des finances des Iles Cook). Tous ont pu baser les travaux et discussions sur leurs expériences professionnelles propres, de terrain ou au siège de leur structure. La liste complète des participants est disponible en *Annexe 1 : Liste des participants*.

4. *Objectifs et programme*

Les objectifs spécifiques de la formation ont été tenus et le programme tel qu'il a été conduit est disponible en *Annexe 2 : Programme de la formation*. Si les objectifs concernant l'exploration des initiatives et des outils ainsi que leur mise en œuvre sont considérés comme très largement atteints par les participants, ceux ciblant l'adaptation au contexte et la question de la coordination des acteurs révèlent des besoins aigus de réflexion et de propositions concrètes. Le programme quant à lui a été ajusté régulièrement pour répondre aux besoins liés au groupe et au contexte selon une logique andragogique classique.

5. *Lieu, administration et logistique*

Le lieu – *Château Varennes*, hôtel de charme en banlieue parisienne – s'est révélé être agréable et fonctionnel pour un groupe de cette taille.

Le soutien administratif et logistique a également été adéquat pour ce petit groupe.

6. Méthodologie, ressources et contenu global

Méthodologie

La méthodologie participative choisie pour cette formation a permis d'alterner des présentations, des débats entre participants et avec des personnes ressources externes, des travaux en petits groupes et par paires, des séances spécifiques de partage d'expérience, un atelier d'écriture et finalement la définition de recommandations. Cette approche très variée et dynamique a favorisé l'implication de chacune et chacun tout au long des sessions.

La prise de notes en continu pour la mise à disposition de synthèses du contenu de la formation et l'appui rédactionnel lors de l'atelier d'écriture par une personne externe a permis une capitalisation de qualité.

Les participants ont reçu chacun un sac contenant les ouvrages suivants :

- Le manuel du Projet Sphère
- Le manuel LEGS
- Le Guide suffisamment bon du consortium ECB
- Le manuel de SEEP-MERS
- Le Code de bonne pratique de People in Aid
- Le manuel et le guide de poche sur le genre de INEE
- Le manuel du Compas Qualité du Groupe URD
- Le rapport 2011 sur la redevabilité de HAP
- Le guide pratique EMMA
- Le résumé HRI 2011
- Le manuel de la participation, ALNAP, Groupe URD



Ainsi que des copies de textes et articles fondamentaux, comme par exemple :

- 'What is new in the 2011 edition of the Sphere handbook?'
- Les principes et bonnes pratiques pour l'aide humanitaire
- Les critères du CAD-OCDE
- Le rapport 'Complementarities, Competition and Convergence in Humanitarian Quality Assurance'
- Le cadre de compétences, CBHA
- Le rapport ALNAP 'the state of the humanitarian system', executive summary
- Le document ALNAP lessons paper, 'humanitarian action in drought related emergencies', 2011
- HPN N° 52 'humanitarian accountability'
- BOND 'integrating value for money into the programme cycle'
- BOND 'assessing the quality of NGO evidence of change'
- BOND 'value for money: what it means for UK NGOs'
- IASC 'principals commitments on accountability to affected populations'

Aperçu du contenu et de quelques temps forts de la formation

Cette formation de six jours s'est subdivisée en cinq jours de formation classique et une sixième et dernière journée qui a consisté en l'organisation de portes ouvertes à Paris. La synthèse du contenu de ces journées de formation est disponible en Annexe 3 : Synthèse du contenu de la formation.



***Discussion en plénière
sur les principes de formation des adultes***

***Réflexion en groupe au sujet
de la mise en œuvre conjointe des initiatives
(approches et outils)***



***Réflexion pour déterminer en groupe
les thématiques prioritaires
des ateliers d'écriture***

Panel de personnes ressources externes

L'idée de ce panel était de bénéficier du point de vue et de l'analyse d'acteurs très largement impliqués autour de cette problématique de la qualité et de la redevabilité, mais aussi et surtout de permettre un échange avec les participants et de croiser les expériences.



Ouverture du panel par une mise en perspective des problématiques abordées lors de la formation



Exposés des personnes ressources précédant l'ouverture du débat

Personnes ressources externes invitées :

- Glenn O'Neil, Consultant, Consultation pour JSI, Joint Standards Initiative Genève (intervenant en fin de journée pour conduire une consultation pour JSI auprès des participants à la formation)
- Patrick Iribarne, STRATEIS, Pilotage stratégique et évaluation des performances, accompagnateur de Coordination SUD dans son chantier EFQM
- Philippe Ryfman, Professeur et chercheur associé au Département de Science Politique de la Sorbonne (UFR 11 Science Politique) et au CESSP-Sorbonne, Responsable du Pôle ONG et Humanitaire/Master CIAHPD (Coopération Internationale, Action Humanitaire et Politiques de Développement) Université Paris I, Panthéon-Sorbonne
- Ralf Otto, Consultant, Channel Research Bruxelles
- Véronique de Geoffroy, Directrice des opérations, Groupe URD

Modération : Sylvie Robert, consultante indépendante

Chaque panéliste a proposé ses éléments de réflexion sur des sujets précis pré-définis avec la modératrice, puis le débat a été ouvert sous la forme d'un jeu de questions-réponses avec les participants.

Intitulés des présentations proposées par les panélistes et synthétisées ci-après :

- ✚ 'La perception et les démarches autour des questions de qualité et de redevabilité en France : rappel historique', Philippe Ryfman
- ✚ 'Opportunités et défis de la mise en œuvre des démarches et outils pour la qualité et la redevabilité', Véronique de Geoffroy
- ✚ 'Les initiatives pour la qualité et de redevabilité et l'évaluation de la performance' (Q&A in performance assessment - monitoring and evaluation, reporting), Ralf Otto
- ✚ 'L'EFQM (European Foundation for Quality Management - Fondation européenne pour la gestion de la qualité) comme outil de diagnostic organisationnel pour les ONG ?', Patrick Iribarne
- ✚ 'Approche et processus de la consultation menée actuellement par JSI-Joint Standards Initiative', Glenn O'Neil

Synthèse des exposés et du débat :

<p>«Passer du prescriptif au normatif pour améliorer la qualité, soit. Mais quel normatif ?» Philippe Ryfman</p>	<p>Chargé de présenter la perception et les démarches autour des questions de qualité et de redevabilité dans une perspective historique, Philippe Ryfman constate d'abord que ces questions sont encore récentes. Dans le milieu des formations professionnalisantes - à l'image de celui de l'aide - elles ont d'abord été le fait d'interrogations individuelles accentuées par le choc rwandais dans la seconde partie des années 90, plutôt que d'une réflexion collective qui n'a commencé d'émerger qu'ensuite.</p> <p>Depuis lors, les initiatives ont fleuri et si ce panel est organisé, c'est bien parce que le niveau d'exigence en matière de qualité et de redevabilité s'est accru. Presque élevées au rang de <i>doxa</i>, elles suscitent pourtant de nombreuses résistances. Puisque les organisations humanitaires se situent concrètement dans le registre du « Bien », elles postulaient que leur action était forcément de qualité. Elles questionnaient alors aussi la légitimité de l'évaluation et de l'autorité pouvant se faire juge de la qualité? Dès lors, comment appliquer un tel concept issu de l'industrie à un service non-lucratif? Quel est le corpus de normes minimales acceptables sans perdre l'autonomie de décision? Ph. Ryfman conclut sur un parallèle juridique, celui de la différence d'approche entre le droit dit « continental » - réputé plus et concis, s'intéressant aux principes - et la « common law » britannique - supposée plus exhaustive et moins théorique qui cherche à anticiper tous les problèmes potentiels d'un contrat, par exemple, avant sa conclusion.</p> <p>Passer du prescriptif au normatif pour améliorer la qualité, soit. Mais quel normatif?</p>
<p>«Le client final des projets n'est pas celui qui paye et ce n'est pas le bailleur qui teste la qualité.» Véronique de Geoffroy</p>	<p>S'intéressant à la mise en œuvre des démarches et outils pour la qualité et la redevabilité, Véronique de Geoffroy en relève d'abord les opportunités telles que l'optimisation de l'aide apportée et l'amélioration sensible des actions en cohérence avec l'éthique des organisations. Le constat est simple : si les outils sont adaptés, l'apprentissage est facilité et les opportunités sont réelles de réduire l'impact (et les coûts) de la non-qualité.</p> <p>Quant aux défis, le premier d'entre eux, c'est l'absence de régulation du système humanitaire par la qualité. Le problème ? Le client final des projets n'est pas celui qui paye, le bailleur n'est pas celui qui teste la qualité et l'humanitaire n'a pas d'obligation de qualité. C'est pourquoi la mise en place de mécanismes internes issus d'une démarche qualité est cruciale. V. de Geoffroy insiste sur cet aspect : les outils ne sont efficaces que s'ils sont intégrés dans un processus institutionnel et si des ressources y sont consacrées, notamment pour lever les barrières internes. Pour finir, elle souligne le défi particulier et les nombreuses questions que pose le concept de certification, se demandant si, face à ce qu'elle voit comme une évolution naturelle, il ne vaut pas mieux participer à son élaboration pour ne pas se le faire imposer à posteriori... même si l'enjeu aujourd'hui reste la mise en place effective de démarche qualité au niveau institutionnel pour l'amélioration de la qualité des projets.</p>
<p>«Les initiatives présentent un potentiel réel pour les ONG, les bailleurs aussi bien que les évaluateurs pour l'évaluation des</p>	<p>L'expérience de Ralf Otto permet de faire un lien entre les initiatives qualité et redevabilité et l'évaluation des résultats et de l'impact des projets.</p> <p>Toute évaluation a besoin d'un cadre de référence et de critères pour savoir qui juge et selon quel arbitrage. L'enjeu est précisément là car le cadre de référence souvent utilisé réfère aux objectifs de programme sans prendre en compte les aspects qualité et redevabilité.</p> <p>Des systèmes d'évaluation de la qualité des évaluations (Alnap) s'intéressent</p>

projets.»
Ralf Otto

justement à la prise en compte des initiatives de qualité dans les évaluations. Dans la réalité, la plupart des termes de références des évaluations mentionnent Sphère, mais rarement les autres initiatives, et le font souvent dans une perspective de contrôle. Les bailleurs, notamment, s'attachent aux objectifs et à leur atteinte tandis que les ONG cherchent au contraire les bonnes pratiques et veulent tirer les leçons des évaluations.

Pourquoi dès lors ne pas utiliser les initiatives comme outil de suivi-évaluation ? Ou comme outil qui permettrait de bloquer en amont les projets qui ne respectent pas les standards ? Des systèmes d'alerte existent au sein des ONG. Pourquoi pas pour la qualité ? Les initiatives présentent à ce titre un potentiel réel pour les ONG, les bailleurs aussi bien que les évaluateurs pour l'évaluation des projets.

«La méthodologie d'auto-évaluation et d'auto-étalonnage offre une alternative à la tendance actuelle à une normalisation binaire et essentiellement corrective.»
Patrick Iribarne

L'EFQM, Fondation européenne pour la gestion de la qualité, est née il y a 20 ans en Belgique du besoin pour des structures aussi bien publiques que privées de se doter d'une plateforme d'évaluation commune dans les domaines du management et de l'organisation. Patrick Iribarne en présente la valeur ajoutée pour les 30'000 organisations (dont l'une des quatre plateformes d'ONG belges) qui utilisent aujourd'hui ses ressources : outils diagnostic légers et génériques applicables à tout type d'activités pour des évaluations ponctuelles, base de partage des bonnes pratiques, etc. Cette méthodologie d'auto-évaluation et d'auto-étalonnage offre une alternative à la tendance actuelle à une normalisation, binaire et essentiellement corrective. Une piste de réflexion pour les ONG précisément en recherche de modèles non-normatifs ? Un travail de relecture critique et de projection est justement mené avec Coordination Sud dont Marco Cordero (Chargé qualité/efficacité à Coordination Sud) rappelle que la réflexion sur la qualité est continue depuis la parution du Guide Synergie Qualité. Le modèle EFQM est revisité à travers des ateliers en vue de l'adapter et, à terme, de le mettre en œuvre. Plusieurs ONG membres de Coordination Sud participent à cette démarche.

«Aujourd'hui, une ONG peut avoir jusqu'à 200 standards à appliquer. Quelle solution à cette prolifération ?»
Glenn O'Neil

Aujourd'hui, Glenn O'Neil le souligne, une ONG peut avoir jusqu'à 200 standards à appliquer. Que faire face à cette prolifération ? Plusieurs initiatives (HAP, People in Aid et Sphère) ont décidé de travailler ensemble au sein de la Joint Standard Initiative (JSI), née en 2012. Avec une équipe de consultants, la JSI a lancé une vaste consultation des acteurs travaillant au sein des ONG, des bailleurs ou des universités, et les bénéficiaires, ainsi que dans le cadre de formations dont celle-ci. Harmonisation ? Fusion ? Autre ? Les résultats de cette consultation devront permettre d'esquisser des solutions pour que la question des standards soit plus simple à gérer pour les acteurs humanitaires.

Débat

« Quel futur proche pour une mise en œuvre conjointe des approches et outils pour la qualité et la redevabilité ? »

Institutionnaliser la démarche qualité : la question est prégnante au sein des ONG aussi bien locales qu'internationales. Et tandis que celles-ci renforcent leurs capacités dans ce domaine, gouvernements et bailleurs ou bien s'en désintéressent, ou bien appliquent des standards qui ne concernent pas la qualité. En conséquence de quoi certains « mauvais » projets trouvent toujours des financements tandis que des « bons » ferment faute d'argent. Face à cette réalité, quelle est l'utilité de nouvelles initiatives et ne vaut-il pas mieux influencer les systèmes existants pour que des normes de qualité soient prises en compte ?

Le constat est posé : à des rares exceptions près – dont le secteur de la lutte contre les mines, mentionné par R. Otto, le secteur humanitaire n'est pas régulé. Le premier corollaire de cette question est celui des normes et standards. Qui les établit et comment les appliquer ? Mettant en garde contre l'universalisme de normes préétablies, et appelant les acteurs à prendre en compte la complexité des

contextes et à s'interroger sur la pertinence des actions mises en œuvre, V. de Geoffroy estime le rôle des gouvernements essentiel pour poser des normes notamment au niveau local. Quoi qu'il en soit, l'aboutissement de l'ensemble de ces démarches est bien qu'à terme, chacun fasse de la qualité sans se poser de question et que l'appropriation soit totale dans les processus de terrain. La prolifération d'initiatives n'est donc plus un problème.

Cette interrogation sur les normes techniques, Ph. Ryfman la partage mais considère que les milieux concernés sont au contraire les mieux placés pour définir les outils de mesure de la qualité. Il interpelle également sur la surenchère du « toujours mieux » à laquelle pousse cette exigence de qualité, et des incohérences auxquelles elle peut mener. Et de citer l'exemple du camp de réfugiés dans lequel le niveau de vie est supérieur au reste de la région. Au-delà, un brin provocateur, il suggère de « dé-moraliser » la question de la qualité et de la délier de sa dimension éthique pour au contraire se concentrer sur les questions concrètes.

Les normes permettent de poser des jalons pour mieux travailler, du moins l'espère-t-on. Mais, les imposerait-on aussi à des fins de contrôle politique ? Plusieurs intervenants parlent de tribunal, de sanctions, et s'interrogent sur la légitimité de tel ou tel acteur à juger de la qualité des projets... Au fond, faut-il un mécanisme de contrôle ?

R. Otto s'appuie sur l'exemple fourni par la lutte contre les mines. Là, le contrôle de qualité est confié aux gouvernements nationaux. Comment mettre cela en œuvre dans un pays tel que la Somalie ? Répondre à cette question, c'est conclure qu'il revient aux ONG de prendre l'initiative, d'être proactives pour exprimer les valeurs sur lesquelles elles souhaitent travailler. L'auto-évaluation est une piste intéressante, malheureusement lente à mettre en œuvre en l'absence de pression. Les bailleurs sont des acteurs clés en ce sens qu'ils peuvent faire pression, entre autres par l'argent. Les ONG proposeraient elles-mêmes des standards qui seraient intégrés dans les objectifs des programmes et sur lesquels les bailleurs pourraient se fonder pour financer et contrôler.

Cette perspective est intéressante. Pour autant, Ph. Ryfman tempère : elle laisse en marge les ONG qui ne sont pas financées par des bailleurs publics. Le risque ? Que ces dernières s'abstraient de la qualité au titre qu'elles n'ont pas de compte à rendre à ces bailleurs-là. Ou encore de voir des approches qualité à plusieurs vitesses cohabiter au sein d'une même ONG en fonction des bailleurs. En ce sens, la certification n'est pas une garantie de qualité et n'est certainement pas une priorité opérationnelle. Pour V. de Geoffroy, elle est même clairement prématurée : les enjeux sont ailleurs, et notamment dans la poursuite du travail d'appropriation de la qualité.

Discussion conduite par JSI dans le cadre du processus de consultation en cours



Consultation JSI avec les participants

Trois initiatives majeures pour la qualité et la redevabilité - HAP International, People In Aid et le Projet Sphère - sont actuellement à l'œuvre pour apporter une plus grande cohérence entre leurs standards, et ce par le biais d'une collaboration novatrice appelée Joint Standards Initiative (JSI).

La JSI est actuellement engagée dans un processus de consultation auprès des parties prenantes et a pu dans le cadre de la formation entreprendre des discussions afin de déterminer l'utilisation, l'utilité et la pertinence des standards.

1) Comment envisagez-vous l'utilisation des standards Sphère, HAP, People in Aid, Compas qualité, etc., dans vos pratiques et organisations respectives ?

- RDC : beaucoup d'organisations internationales et nationales utilisent les standards du Projet Sphère. Le gouvernement les utilise également pour gérer la situation des réfugiés en partenariat avec le HCR (évaluation de la situation, rédaction des documents de projets, négociation des financements, plaidoyer et évaluation finale).
- LEGS a été utilisé en Mongolie pour organiser la réponse à une catastrophe.
- Ethiopie : le gouvernement refuse les projets autour de l'élevage qui n'utilisent pas les standards LEGS pour planifier les activités.
- LEGS et Sphère sont / vont être utilisés pour anticiper la réponse à l'afflux de réfugiés maliens en Mauritanie.
- Utilisation des standards pour concevoir des projets et des cadres logiques.
- Les bailleurs : ils suggèrent voire imposent des standards (Ethiopie – cf. ci-dessus). Exemple de New Zealand Aid qui utilise le Compas Qualité. L'outil est disponible en ligne et est bien intégré dans les pratiques aussi bien au siège que sur le terrain.
- Approche interne d'une organisation qui a récemment lancé une réflexion sur la manière de promouvoir la qualité sur le terrain dans le but de déléguer la responsabilité au terrain.

2) Quels sont les défis de la mise en œuvre sur le terrain ?

- Confusion entre standards et indicateurs
- Standards non contraignants : pas de mécanisme pour « punir » les structures qui ne les mettent pas en œuvre. Le seul mécanisme de contrôle est souvent au niveau des bailleurs (« la carotte et le bâton »).
- Outils mal adaptés : manuels trop épais, trop compliqués. Leur diffusion est difficile (difficile appropriation des outils au niveau local et par les partenaires). Pour autant, faut-il céder à la tentation de la « simplification » pour pallier l'absence de volonté politique ?
- Formation et accompagnement : essentiels mais difficiles à mettre en place avec le turnover des équipes (formation initiale et continue). Demande du temps et des ressources humaines et financières. La formation des acteurs en amont de leur arrivée sur le marché du travail (formations initiales) est primordiale pour sensibiliser dès l'arrivée dans le secteur humanitaire aux enjeux de la qualité et de la redevabilité. La formation des partenaires sur le terrain est également primordiale pour une mise en œuvre opérationnelle (compréhension et appropriation de la démarche).
- Manque de soutien et de volonté :
 - o De la part des autorités : dans les pays d'intervention et chez les bailleurs institutionnels. Chez ces derniers, les standards humanitaires sont jugés trop compliqués pour les gouvernements et les décideurs politiques qui préfèrent s'inspirer des standards de gestion du monde de l'entreprise.
 - o Au sein des organisations elles-mêmes : trop rare institutionnalisation des démarches qualité.
- Gestion de la prolifération des standards et outils :
 - o Cohabitation et transversalité des différents standards et initiatives.
 - o Cohabitation des initiatives avec les standards internes à l'organisation (ex : normes minimales MEAL chez Oxfam).
 - o Cohabitation des outils contraignants et des outils non-contraignants (auto-évaluation) : comment faire en sorte que les équipes se les approprient et comment s'assurer qu'un maximum des personnes au sein de l'institution connaisse les différents outils à disposition afin de sensibiliser toutes les équipes aux questions de qualité ?
- Manque de temps et de ressources disponibles pour mettre en œuvre les standards : risque de n'utiliser les standards que de manière cosmétique pour répondre aux exigences des bailleurs sans en comprendre ni le cœur ni la philosophie.
- L'adhésion aux standards dépend de la taille des institutions. Pour les plus grandes, c'est faisable (même si, même pour elles, ce n'est pas facile). Pour les petites, c'est autre chose. Elles ne sont d'ailleurs pas là.

3) Respect et vérification des standards : comment assurer l'adhésion aux standards et leur respect ? Quelles sont vos suggestions ?

Une personne opte pour la certification et propose un système de certification unique pour un laps de temps donné (5 ans) après quoi, la certification est réévaluée. Cette position est tempérée par un autre participant qui pourrait envisager un système avec plusieurs certifications et standards applicables aux organisations selon leur mission sociale et/ou leurs activités. De facto, il constate que la certification est déjà appliquée de façon informelle : il est plus facile d'accéder aux fonds de certains bailleurs lorsque l'on est certifié HAP par exemple.

Pour les autres participants, la question n'est pas tranchée. La certification pourrait même être perçue comme une menace et, d'une certaine manière, comme un échec (ultime étape, elle serait mise en place pour pallier l'insuffisance de l'appropriation des outils par les institutions).

Face aux questions que soulève la certification, d'autres pistes sont proposées, fondées sur les expériences et pratiques de chacun :

- L'amélioration de la qualité est une question d'engagement et de volonté. À l'image de ce que Sphère a mis en place au niveau de certains pays pour partager les expériences, coordonner et participer à des évaluations conjointes, il serait plus judicieux de miser sur la participation-sensibilisation et l'évaluation. La certification ne devrait intervenir qu'en dernier recours.
- Ni certification ni contrôle externe mais une démarche collective engagée autour de valeurs communes, c'est la réflexion en cours dans le secteur du volontariat en France (démarche d'amélioration des pratiques au moyen d'auto-évaluations sur les points à améliorer).
- La formalisation de l'engagement dans une démarche qualité est une étape nécessaire sur laquelle il faut convaincre, sans pour autant aller jusqu'à la certification. Celle-ci présente en effet le risque de tuer l'initiative et les processus d'innovation. Tendre vers la qualité et l'amélioration des pratiques est nécessaire mais sans pour autant fermer la porte à la créativité et aux approches originales qui font avancer le secteur. Le secteur humanitaire présente une grande diversité d'acteurs et d'actions qui fait précisément sa richesse. La solution réside peut-être dans la définition de fondamentaux incontournables (sur la base du DIH) sur lesquels il n'y a pas de négociations possibles tandis que pour le reste, des marges sont laissés.
- Certification : sur quelles bases ? Il n'est pas souhaitable ni réaliste de certifier les institutions sur la seule base des initiatives type Sphère dont on dit depuis le début qu'elles ne doivent justement pas être envisagées de manière purement normative. Alors, sur quelle base devrait-on certifier ? Sur ce que l'on dit que l'on fait (capitalisation) ? Ou sur ce que l'on fait vraiment sur le terrain ? Si la certification permet d'atteindre la qualité, pourquoi pas, mais est-ce l'action la plus urgente à entreprendre ? Ne vaut-il pas mieux faire une évaluation d'impact ? Et comment mesurer la mise en application des outils dans des contextes de crises ? La reconnaissance d'un engagement dans un processus de changement vers la qualité semble plus intéressante et plus ouverte.
- Certification : elle n'est pas une priorité. Aujourd'hui, il est primordial d'harmoniser l'utilisation des outils et leur appropriation sur le terrain. L'utilisation des nouvelles technologies pour diffuser les informations sur les initiatives paraît plus pertinente que la certification.
- La certification ne risque-t-elle pas de n'être qu'un outil de redevabilité vers le haut pour les bailleurs alors que l'unique certification devrait venir des bénéficiaires (le droit de vivre dans la dignité dont le bénéficiaire est seul juge) ? À tout le moins, le retour/feedback des bénéficiaires doit être un des critères de la certification si ce n'est le plus important. Sans cela, le risque est grand de retomber dans un processus qui n'aura pas beaucoup de sens.

En conclusion :

L'obligation de rendre des comptes sur la base de référentiels/fondamentaux est nécessaire. Mais dans quel cadre ? Dans d'autres secteurs d'activités, les structures de contrôle de la qualité sont nombreuses (associations de consommateurs, AFNOR en France, etc.). Il semble que dans l'humanitaire, ce soit toujours plus complexe. Ne faudrait-il pas sortir de ce schéma, et accepté d'être noté sur la base de fondamentaux sans pour autant aller vers la certification qui n'est pas l'unique solution ?

Portes ouvertes sur la qualité et la redevabilité

Une journée portes ouvertes a été organisée le mardi 22 janvier 2013, de 14h à 17h, dans la Salle des fêtes gracieusement mise à disposition par la Mairie du 10^{ème} arrondissement de Paris dans le but de partager des éléments d'information et de réflexion avec un public plus large que celui impliqué dans la formation.

Une quarantaine de personnes ont ainsi rejoint le groupe de participants et les organisateurs : acteurs œuvrant au sein d'ONG françaises, du Ministère des Affaires Etrangères et de l'AFD, partenaires d'institutions bruxelloises, etc. La liste complète des visiteurs est disponible en Annexe 4 : Invitation et liste non exhaustive des visiteurs à la journée portes ouvertes.

Introduction des portes ouvertes



Tables rondes

Les discussions ont eu lieu autour de tables rondes aménagées par les participants pour partager les fiches d'expérience rédigées lors de la formation et présenter les initiatives suivantes :

Initiatives pour la qualité et la redevabilité

-  Le Projet Sphère
-  LEGS
-  INEE et SEEP-MERS
-  Compas Qualité et Sigmah
-  ECB et le guide
suffisamment bon, le
manuel de la participation
-  HAP et PiA
-  Coordination SUD et
Synergie qualité

Fiches d'expérience

- Communautés bénéficiaires et évaluations sur la qualité et la redevabilité
- La contextualisation dans l'aide humanitaire
- Formation et apprentissage des initiatives sur la qualité et la redevabilité
- Participation et transparence dans les actions humanitaires
- Qualité et secteur privé
- Les ressources humaines et l'approche qualité et redevabilité
- EFQM : Une approche qualité au sein de Coordination SUD

Stands des groupes présentant les différentes initiatives



Le Projet Sphère



LEGS



Le Guide suffisamment bon - ECB



HAP & People in Aid



Compas Qualité et Sigmah



INEE & SEEP-MERS



Coordination SUD

7. Résumé de l'évaluation des participants

Le tableau ci-dessous présente un résumé des évaluations finales des participants. Les formatrices et les organisateurs ont apprécié le niveau de détail et les suggestions constructives retrouvées dans les évaluations. Les participants ont largement apprécié la formation, attribuant **une moyenne de 8,10 sur 10** à la question sur le niveau de leur **satisfaction globale**. En ce qui concerne l'atteinte des objectifs spécifiques de la formation, les participants ont attribué les notes suivantes :

Objectifs spécifiques de la formation	Pas atteint	En partie atteint	Atteint pour l'essentiel	Entièrement atteint
Identifier les principales initiatives sur la qualité et la redevabilité dans le secteur de la solidarité internationale ainsi que leurs outils		1	1	10
Décrire les opportunités et les défis que rencontrent les acteurs lorsqu'ils mettent en œuvre ces approches et outils			7	5
Sélectionner et adapter ces outils et les ressources pour vous permettre de surmonter les défis spécifiques au contexte dans lequel vous travaillez		5	4	3
Identifier, pour vous et vos collègues, les moyens de collaboration et de coordination avec d'autres agences afin d'améliorer la qualité et la redevabilité dans le secteur de la solidarité internationale	1	7	2	2

Recommandations des participants pour améliorer la formation

Gardez...

- Les bons supports andragogiques variés ;
- La présentation de chaque initiative, en apportant si possible encore plus de détails ;
- Les réflexions sur les améliorations futures pour les initiatives sur la qualité et la redevabilité et la formulation de recommandations ;
- Les travaux de groupe et les réflexions ciblées par thèmes.

Changez...

- La nature du débat des panélistes : plus de structure pour guider les discussions afin d'approfondir le sujet ;
- La présentation d'une initiative qualité par paire devrait prendre en compte l'expérience des participants afin qu'ils investissent une initiative qu'ils ne connaissent pas, plutôt qu'une qu'ils connaissent bien ;
- Mettre en place un point d'étape avec des thèmes additionnels à aborder en fonction des attentes exprimées par les participants en cours de formation.

Ajoutez...

- Plus d'études de cas, exercices et jeux de rôles souhaitables ;
- Un temps de travail individuel sur l'applicabilité de ces initiatives dans l'organisation de chaque participant ;
- Un aperçu des initiatives pour la qualité et la redevabilité pour le développement ;
- Plus d'andragogie ;
- Un accompagnement sous forme de coaching en rapport avec la mise en œuvre des standards.

B. PRODUITS DE LA FORMATION

Quatre produits principaux ont été élaborés durant la formation. Il s'agit de :

1. Recommandations générales
2. Recommandations aux parties prenantes
3. Recommandations aux initiatives pour la qualité et la redevabilité
4. Fiches d'expérience

1. Recommandations générales

Elaboration des recommandations



Discussion en groupe sur la diffusion et la formation



Elaboration des recommandations aux initiatives en plénière

Différents niveaux de recommandations ont été élaborés dans le cadre des travaux organisés tout au long de la formation. Les recommandations générales s'articulent autour des thèmes suivants :

- **Evaluer et capitaliser**
- **Regrouper de manière cohérente et mettre en œuvre conjointement**
- **Analyser et tirer des leçons**
- **Réguler**
- **Sensibiliser, former, diffuser**
- **Réaliser des liens techniques spécifiques inter-initiatives / outils**

1. Evaluer et capitaliser

- Conduire une évaluation conjointe des initiatives sur la base des critères du CAD de l'OCDE.
- Evaluer l'effectivité de la participation dans nos initiatives et réviser les outils en conséquence.
- Créer un poste de référent qualité pour la promotion de toutes les initiatives dans les 'hubs' humanitaires, activé en permanence, c.-à-d. avant, pendant et après les crises.

2. Regrouper de manière cohérente et mettre en œuvre conjointement

- Lister et regrouper les initiatives selon leur contribution à la qualité et à la redevabilité.
- Proposer une approche conjointe et cohérente sur les questions de protection.
- Rédiger des standards essentiels communs et assurer une cohérence terminologique y compris dans la traduction (Sphère et compagnons : INEE, LEGS, SEEP).

3. Analyser et tirer des leçons

- Conduire une étude sur l'utilisation pratique des initiatives et outils selon les spécificités culturelles, de mandat, de taille, etc., en y adjoignant les résultats et effets.
- Réaliser une analyse comparative entre l'approche normative prescriptive basée sur l'universalité et les standards (Sphère) et l'approche analytique ouverte basée sur les valeurs et le questionnement (Compas). Quand sont-elles utilisées, par qui, et pour quel résultat et effet?
- Evaluer si l'appréhension des acteurs français vis-à-vis de la démarche normative de Sphère (uniformisation et possible manipulation des standards par les bailleurs) s'est révélée fondée.
- Explorer l'intérêt d'une actualisation et d'une traduction en anglais du guide Synergie qualité.

4. Réguler

- Conduire un plaidoyer pour que le fossé ne se creuse pas entre les directeurs des initiatives aux sièges et les opérations sur le terrain. Assurer la participation des opérations dans les décisions stratégiques sur le futur des initiatives, comme la certification par exemple.
- Explorer l'éloignement du secteur privé vis à vis de la certification qui semble limiter les progrès vers un niveau croissant de qualité (Toyota, Coca cola etc.).

5. Sensibiliser, former, diffuser

- Sensibiliser les populations bénéficiaires à leurs droits afin qu'elles jouent un rôle moteur et participent pleinement tout long du cycle de projet.
- Développer et diffuser des modules de formation spécifiques non pas selon les initiatives mais selon la pertinence pour chaque corps de métier (administrateur, logisticien, coordinateur, etc.).
- Intégrer l'approche qualité et redevabilité dans le cursus de formation des coordinateurs de terrain et des personnels des bailleurs de fonds et gouvernementaux.
- Assurer la diffusion et la prise en compte des standards de qualité et redevabilité au niveau des clusters sur les terrains, afin de favoriser l'efficacité de la coordination.
- Explorer l'utilisation des nouvelles technologies comme vecteurs pour la diffusion des initiatives et la mise en place de certains outils comme les systèmes de 'feedback' des communautés.

6. Réaliser des liens techniques spécifiques inter-initiatives/ outils

- Renforcer les liens et mettre en cohérence les chapitres de Sphère et LEGS pour l'eau et les abris.
- Mettre en cohérence les outils proposés dans SEEP et EMMA.
- Développer pour le pastoralisme un guide liant EMMA et le marché du bétail avec LEGS.
- Promouvoir de manière proactive les initiatives auprès de nouveaux bailleurs (Chine, Turquie...).
- Créer un nouveau compagnon Sphère pour les questions agricoles permettant de prendre en compte la réalité des populations agropastorales, agricoles et piscicoles dans les catastrophes (approche par le droit visant la protection des moyens de subsistance sur le modèle de LEGS).

2. *Recommandations aux parties prenantes*

+ COMMUNAUTÉS BÉNÉFICIAIRES ET ÉVALUATIONS SUR LA QUALITÉ ET LA REDEVABILITÉ

- Développer la consultation des communautés bénéficiaires, recueillir leur voix et vérifier que les projets conduits répondent effectivement à leurs besoins ;
- Assurer un plaidoyer auprès des bailleurs de fonds afin que les enjeux de la qualité et la redevabilité soient intégrés dans leurs politiques.

+ LA CONTEXTUALISATION DANS L'AIDE HUMANITAIRE

- Prendre en compte les particularités du contexte : les acteurs humanitaires doivent s'appuyer sur des interlocuteurs locaux afin de saisir les réalités socio-culturelles dès l'évaluation initiale des besoins.

+ FORMATION ET APPRENTISSAGE DES INITIATIVES SUR LA QUALITÉ ET LA REDEVABILITÉ

- Intégrer la présentation des initiatives dans les formations internes ;
- Intégrer la qualité dans les descriptifs de postes au siège et sur le terrain ;
- Évaluer et capitaliser les leçons apprises sur la mise en œuvre des approches qualité.

+ PARTICIPATION ET TRANSPARENCE DANS LES ACTIONS HUMANITAIRES

- Utiliser des canaux de communications faciles et accessibles à l'ensemble de la population (numéros verts, points focaux pour faire remonter les informations, etc.) ;
- Intégrer les initiatives dans les plateformes de coordination inter-agences (« clusters ») ;
- Établir des mécanismes de participation et de feedback inter-agences pour éviter que des préjugés liés aux mandats des organisations ou au manque d'option des bénéficiaires n'influencent la réponse ;
- Garder en permanence à l'esprit que, selon la Charte humanitaire, nous sommes responsables vis-à-vis de celles et ceux à qui nous cherchons à venir en aide.

+ QUALITÉ ET SECTEUR PRIVÉ

- Identifier les partenariats stratégiques en dehors des périodes de crise de manière à les définir sereinement dans l'intérêt des bénéficiaires, et à organiser la réponse au plus près de leurs besoins ;
- Transmettre aux entreprises les principes du secteur humanitaire : les acteurs humanitaires devraient notamment les sensibiliser aux standards de qualité, au Code de conduite de la Croix-Rouge et aux règles en matière de protection ;
- Dépasser les préjugés que les deux secteurs ont l'un vis-à-vis de l'autre ;
- Encourager les échanges entre les acteurs, y compris le mécénat de compétence, pour favoriser le développement de technologies novatrices et répondre aux besoins.

+ LES RESSOURCES HUMAINES ET L'APPROCHE QUALITÉ ET REDEVABILITÉ

- Définir une approche qualité au sein de l'organisation qui soit portée par la direction et communiquée en interne pour une réelle institutionnalisation ;
- Intégrer l'approche qualité à tous les niveaux des outils RH : recrutement, induction (stage d'intégration après recrutement), descriptif de poste, gestion des carrières, formation et accompagnement ;
- Mettre en place un référent qualité animant un réseau de points focaux opérationnels et rendant accessible à tous l'approche qualité de l'organisation.

3. *Recommandations aux initiatives pour la qualité et la redevabilité*

✚ COMMUNAUTÉS BÉNÉFICIAIRES ET ÉVALUATIONS SUR LA QUALITÉ ET LA REDEVABILITÉ

- Développer, avec les communautés bénéficiaires, le suivi-évaluation des initiatives qualité et redevabilité afin de mesurer si elles apportent une valeur ajoutée à la réponse aux crises.

✚ LA CONTEXTUALISATION DANS L'AIDE HUMANITAIRE

- Capitaliser et diffuser les défis et bonnes pratiques rencontrés lors de la contextualisation des standards de qualité afin de promouvoir l'apprentissage par l'exemple ;
- Communiquer plus clairement la différence entre l'universalité des standards et la nécessaire contextualisation des indicateurs permettant de mesurer si les standards ont été atteints ou non.

✚ FORMATION ET APPRENTISSAGE DES INITIATIVES SUR LA QUALITÉ ET LA REDEVABILITÉ

- Développer des formations pluri-initiatives ;
- Adapter les formations en fonction des métiers et des domaines de compétences des acteurs ;
- Valider et certifier les compétences à l'issue des actions de formation ;
- Renforcer la diffusion des initiatives auprès des organismes de formation des acteurs de la solidarité internationale ;
- Proposer des missions d'appui et d'expertise pour accompagner les opérateurs dans la mise en œuvre.

✚ PARTICIPATION ET TRANSPARENCE DANS LES ACTIONS HUMANITAIRES

- Promouvoir l'utilisation des initiatives par « cluster » ;
- Déployer des points focaux régionaux et les doter de moyens pour la diffusion et la vulgarisation des standards et bonnes pratiques adaptables aux différents contextes ;
- Rendre plus compréhensibles et concrètement utilisables les initiatives existantes avant d'en créer de nouvelles.

✚ QUALITÉ ET SECTEUR PRIVÉ

- Développer et diffuser une version simple et courte des outils sur la qualité et la redevabilité pour tous les acteurs du secteur privé impliqués dans des programmes humanitaires afin de favoriser l'application des principes et standards ;
- Inclure le thème des relations avec le secteur privé dans les rencontres, formations ou ateliers d'échange d'expériences sur les initiatives pour la qualité et la redevabilité.

✚ LES RESSOURCES HUMAINES ET L'APPROCHE QUALITÉ ET REDEVABILITÉ

- Développer une méthodologie de dissémination de l'approche qualité et de ses outils au niveau organisationnel et sur le terrain ;
- Ne pas limiter la présence des points focaux qualité aux situations d'urgence mais veiller à les déployer de manière continue ;
- Améliorer le ciblage et le suivi des formations dispensées sur les outils.

4. Fiches d'expérience

Les participants ont choisi puis analysé des thèmes transversaux en lien avec les questions de qualité et de redevabilité qui les intéressaient particulièrement. Ils ont ensuite rédigé selon un format requis une fiche d'expérience de deux pages ? Chacune se conclut par une série de recommandations adressées aux parties prenantes et aux initiatives elles-mêmes.

Les fiches ont été éditées puis formatées par l'équipe. L'ensemble des sept fiches rédigées sont disponibles en Annexe 5 : Fiches d'expérience.

Les thèmes sélectionnés correspondant aux titres des fiches sont les suivants :

- ✚ **COMMUNAUTÉS BÉNÉFICIAIRES ET ÉVALUATIONS SUR LA QUALITÉ ET LA REDEVABILITÉ**
Approches et outils pour la qualité et la redevabilité : quelle valeur ajoutée pour les communautés bénéficiaires ?
- ✚ **LA CONTEXTUALISATION DANS L'AIDE HUMANITAIRE**
Comment contextualiser les approches et les outils des initiatives pour améliorer la qualité et la redevabilité dans le secteur humanitaire ?
- ✚ **FORMATION ET APPRENTISSAGE DES INITIATIVES SUR LA QUALITÉ ET LA REDEVABILITÉ**
Quels dispositifs d'appropriation et d'intégration des initiatives sur la qualité et la redevabilité par les acteurs de la solidarité internationale ?
- ✚ **PARTICIPATION ET TRANSPARENCE DANS LES ACTIONS HUMANITAIRES**
Comment passer de la participation anecdotique à la participation réelle des bénéficiaires ?
- ✚ **QUALITÉ ET SECTEUR PRIVÉ**
Comment optimiser les interactions entre le secteur privé et la solidarité internationale afin d'améliorer la qualité ?
- ✚ **LES RESSOURCES HUMAINES ET L'APPROCHE QUALITÉ ET REDEVABILITÉ**
En quoi la gestion des ressources humaines contribue-t-elle à l'approche qualité ?
- ✚ **EFQM : UNE APPROCHE QUALITÉ AU SEIN DE COORDINATION SUD**

ANNEXES

ANNEXE 1 : Liste des participants _____ **34**

ANNEXE 2 : Programme de la formation _____ **36**

ANNEXE 3 : Synthèse du contenu de la formation _____ **37**

ANNEXE 4 : Invitation et liste non exhaustive des visiteurs aux portes ouvertes **45**

ANNEXE 5 : Fiches d'expérience _____ **48**

- *Communautés bénéficiaires et évaluations sur la qualité et la redevabilité*
- *La contextualisation dans l'aide humanitaire*
- *Formation et apprentissage des initiatives sur la qualité et la redevabilité*
- *Participation et transparence dans les actions humanitaires*
- *Qualité et secteur privé*
- *Les ressources humaines et l'approche qualité et redevabilité*
- *EFQM : une approche qualité au sein de Coordination SUD*

ANNEXE 1 : Liste des participants

Nom	M/F	Organisation	Fonction	Pays de travail	Courrier électronique
Agnes Golfier	F	France volontaires	Chargée de mission « qualité des engagements volontaires et solidaires à l'international »	France	agnes.golfier@france-volontaires.org
Bédu Yao	M	Ville de Québec	Analyste politique/Conseiller en gestion administrative à la Ville de Québec, Volontaire des Nations Unies	Canada	yaobedu@hotmail.com
Bertrand Quinet	M	Bioforce	Responsable de formation à Bioforce	France	b.quinet@institutbioforce.fr
Boniface Nakua	M	Caritas	Coordonnateur National des urgences à la Caritas Congo, Kinshasa	RDC	boednakua@yahoo.fr
Claire Ficini	F	ACF-France	Responsable géographique adjoint	France	cficini@actioncontrelafaim.org
David John Hadrill	M	Consultant	Vétérinaire	Angleterre	djhadrill@btinternet.com davidaway@yahoo.com
Masra Patrice	M	Oxfam GB	Monitoring and Evaluation, Accountability and Learning (MEAL) Officer	Tchad	MPatrice@oxfam.org.uk
Peter Tierney	M	Cook Islands Ministry of Finance and economic development	Senior Policy & Research Officer, International Development Manager	Cook Islands	ptierney31@gmail.com
Maude Morin	F	Care	Responsable de programme Amérique latine	France	morin@carefrance.org
Pieter De Schepper	M	Oxfam Belgique	Quality support Manager	Belgique	pde@oxfamsol.be
Segolen Guillaumat	F	ACF	Responsable de programme	France	sguillaumat@actioncontrelafaim.org
Serena Livyns	F	Coopération belge	Attachée au Ministère belge des Affaires étrangères, du Commerce extérieur et de la Coopération au développement au sein du service aide humanitaire	Belgique	serena.livyns@diplobel.fed.be

Nom	M/F	Organisation	Fonction	Pays de travail	Courrier électronique
Equipe pédagogique					
Sylvie Robert	F	Consultante indépendante	Auteur et formatrice de la formation	Espagne	sylvierobertconsulting@yahoo.fr
Astrid de Valon	F	Consultante indépendante	Co-formatrice de la formation	Kenya	astriddevalon@gmail.com
Laure Bonnevie	F	Histoire de mots	Rédactrice / Editrice	Suisse	laure.bonnevie@histoiredemots.ch
Equipe organisatrice					
Emmanuelle Pons	F	Coordination SUD	Responsable pôle d'appui	France	pons@coordinationsud.org
Marco Cordero	M	Coordination SUD	Chargé de mission qualité	France	cordero@coordinationsud.org

ANNEXE 2 : Programme de la formation

		Château Varennes, Varennes-Jarcy					Paris, 10 ^{ème}
		JOUR 1 Jeudi 17 janvier	JOUR 2 Vendredi 18 janvier	JOUR 3 Samedi 19 janvier	JOUR 4 Dimanche 20 janvier	JOUR 5 Lundi 21 janvier	JOUR 6 Mardi 22 janvier
Qualité et redevabilité		Contexte global Origines	Initiatives qualité et redevabilité	Mise en pratique : expériences de terrain	Capitalisation et partage	Efforts conjoints Prochaines étapes	Portes ouvertes
8h30 à 10h00	90'	Voyage Check in hôtel	Bloc 3 (suite) Initiatives (JSI, HAP, PiA, ECB)	Bloc 5 Mise en pratique des approches et outils : Partage d'expériences	Formation des adultes	'Parking lot' Initiatives (DARA, HAP, ACAPS, TI, ALNAP, IASC, EMMA)	Check out hôtel Voyage vers Paris 10 ^{ème}
10h00 à 10h30 (30')		Pause					
10h30 à 12h00	90'	Bloc 1 OUVERTURE Introduction	Bloc 3 (suite) Initiatives (Groupe URD/ Compas qualité, Sigmah, CSUD/ Synergie qualité)	Bloc 6 Mise en pratique des approches et outils : Opportunités et défis globaux pour la mise en œuvre	Bloc 7 Partage d'expériences de terrain : Capitalisation	Bloc 9 Quelle mise en pratique conjointe ?	Bloc 12 Préparation portes ouvertes
12.00 to 13.30 (1h30)		Déjeuner					
13h30 à 15h00	90'	'Infos / News' Bloc 2 Présentation du contexte global	Bloc 4 Panel personnes ressources (STRATEIS, Channel Research, Paris I, Groupe URD, Consultation JSI)	'Parking lot' Initiatives (PFIM, etc.)	Bloc 8 Atelier d'écriture – Fiches d'expérience	Bloc 10 Préparation portes ouvertes	Bloc 13 Portes ouvertes 'qualité et redevabilité'
15h00 à 15h30 (30')		Pause					
15h30 à 17h00	90'	Bloc 3 Initiatives (Sphère, LEGS, INEE, SEEP)	Bloc 4 (suite) Consultation JSI	Visite du Château de Fontainebleau	Bloc 8 (suite) Atelier d'écriture – Edition <i>in situ</i>	Bloc 11 Evaluation CLOTURE	Bloc 13 (suite) Clôture portes ouvertes
17h30...	60'+	Travaux par paires				Préparation portes ouvertes	DEPART

Formation 'Améliorer la qualité et la redevabilité dans le secteur de la Solidarité Internationale' – Paris, janvier 2013

Rapport préparé par Sylvie Robert, auteure et formatrice principale de la formation avec Astrid de Valon, co-formatrice, et Laure Bonnevie, rédactrice / éditrice

ANNEXE 3 : Synthèse du contenu de la formation

SYNTHESE JOUR 1

Ouverture

Après un mot de bienvenue, un rappel du rôle de Coordination Sud, plateforme de 130 ONG françaises, a été fait ainsi que celui de son engagement depuis quelques années sur les questions de qualité et la mise en place de référentiels dans ce domaine pour ses membres. L'organisation de cette formation s'inscrit précisément dans cette perspective.

Les initiatives foisonnent depuis une vingtaine d'année, et avec elles l'émergence d'une variété d'approches et d'outils. Les connaît-on toutes ? Comment utiliser cet ensemble de manière cohérente ? Un travail d'exploration est nécessaire pour mieux connaître ces initiatives, identifier – à travers les expériences de chacun – les défis et les opportunités qu'elles représentent, œuvrer dans le sens d'une plus grande coordination entre les différents acteurs en présence, et enfin s'informer des dernières nouveautés en la matière... Un tour de table a permis de confirmer l'adéquation de ces objectifs de la formation avec les attentes des participants. Finalement, le programme a été commenté et approuvé par l'ensemble de la salle.

Présentation du contexte global pour la qualité et la redevabilité

Planter le décor ! En revisitant l'émergence des questions de qualité et redevabilité, cette deuxième session aura d'abord permis de rappeler que le lancement des différentes initiatives est finalement récent au regard de l'histoire du secteur. Se (re)poser les interrogations qu'avaient soulevées en leur temps les crises emblématiques en Somalie (1991), dans les Balkans (1992), au Rwanda (1994), en Haïti (2010), dans la Corne de l'Afrique et au Sahel (2011 et 2012), c'est refaire le chemin qui a mené à ces démarches, mais c'est aussi prendre toute la mesure de la permanence des problématiques. Les initiatives ont certes posé les choses. Pour autant, la réponse aux crises est-elle meilleure ? La qualité et la redevabilité sont-elles au rendez-vous ? Quelques questions sont livrées aux participants comme autant de balises destinées à guider la réflexion du groupe pendant toute la durée de la formation. Ainsi la question des leçons apprises du passé : si on ne parvient pas à les traduire dans les futures interventions, à quoi sert-il d'en tirer ? Quels sont les blocages ? Ou encore, la question de savoir si la qualité est un processus naturel : une évidence dans le secteur privé car la survie de l'entreprise en dépend tandis que les acteurs de l'humanitaire tergiversent.

De leur côté, les participants relèvent des problèmes bien réels dans l'apprentissage de ces approches, qui ne se fait pas toujours (turn-over des équipes), ou qui ne répond pas aux besoins du terrain (outils mal adaptés), ou encore qui n'implique pas celles et ceux qui au final mettent en œuvre les projets (les cadres des agences au lieu des acteurs de terrain). Des solutions simples, telles que la mise en place au niveau des pays de « bibliothèques » de prêts des ouvrages pour des formations courtes sur le terrain, ainsi accessibles à ensemble des agences, permettent par exemple de pallier ces manques.

Le Projet Sphère et ses trois compagnons : INEE, LEGS et SEEP-MERS

Si chacun connaît Sphère et en maîtrise les principaux aspects, des petits exercices et une vidéo ont permis de préciser des éléments fondamentaux du projet (la base juridique sur laquelle il se fonde et les principes de protection, l'impératif humanitaire qui le guide, les quatre domaines techniques pour couvrir les besoins fondamentaux), et de présenter les éléments nouveaux de la 3^{ème} édition du manuel.

100% des standards minimum et deux tiers des indicateurs inclus dans Sphère sont qualitatifs... Des chiffres marquants comme ceux-ci ont ponctué la discussion, à la fois pour fixer les esprits, rappeler les enjeux et lever des confusions tenaces.

Au cours de la session, on a largement insisté sur le fait que respecter Sphère ne veut pas dire satisfaire intégralement et strictement aux standards minimum, mais, que si ce n'est pas le cas, il faut être en mesure de justifier les écarts. Quant aux indicateurs, ils sont suggérés et pour qu'ils soient pertinents, il est indispensable de les contextualiser et de les confronter avec les besoins exprimés par les populations.

Cette session a également été l'occasion de présenter LEGS, SEEP-MERS et INEE, trois « compagnons » du projet Sphère pour des domaines qui dès l'urgence doivent être pris en compte. Fondés sur une approche et un processus participatif similaires à ceux du « grand frère », ces compagnons s'intéressent à l'élevage (LEGS), à la relance économique des régions affectées par les crises (SEEP-MERS) et à l'éducation (INEE). Outils simples et accessibles, y compris pour des intervenants non-spécialistes de ces domaines, les manuels développés par ces initiatives visent précisément à répondre à une exigence majeure de l'humanitaire, à savoir « ne pas nuire », en fournissant des clés pour intervenir sans faire d'erreur, ou le moins possible, en termes d'approches. Différents exercices ont permis aux participants de se familiariser avec la structure et le contenu des manuels tout en décelant les spécificités de chacune des approches et de leurs outils. Paradoxalement, et ce sont les participants qui le relèvent, ces outils pourtant très concrets et facilement utilisables ne sont pas/peu connus ou diffusés sur le terrain alors qu'ils leur sont précisément destinés.

- *Livestock Emergency Guidelines and Standards (Normes et directives pour l'aide d'urgence à l'élevage)*
- *Minimum Economic Recovery Standards du SEEP Network (Normes minimales pour le relèvement économique)*
- *Inter-Agency Network for Education in Emergencies (Normes minimales pour l'éducation)*

SYNTHESE JOUR 2

La Joint Standard Initiative (JSI), regroupe trois groupes/ initiatives : le Projet Sphère et ses compagnons, People in Aid et Humanitarian Accountability Partnership (HAP)

Quelles que soient les réponses aux crises, « une mauvaise gestion des ressources humaines peut compromettre la qualité et la redevabilité des programmes humanitaires ». Cette citation a lancé la réflexion sur la problématique des ressources humaines et sur **People in Aid**, initiative dédiée à cette question fondamentale. Recommander des bonnes pratiques, stimuler l'apprentissage, renforcer les capacités et reconnaître les acquis, les principes et indicateurs développés par People in Aid s'organisent autour de ces axes.

L'exercice proposé aux participants s'est largement appuyé sur leurs expériences de mauvaises pratiques en la matière. Ciblage des bénéficiaires orienté par l'appartenance religieuse d'un animateur de terrain, tensions entre équipes de mise en œuvre des projets et équipes chargées du suivi-évaluation, manque d'anticipation dans les recrutements à l'origine de vacances de poste ou d'inadéquation des personnes recrutées, gestion des planning et burn-out, pour chacun de ces problèmes, les groupes ont cherché dans le Code de bonnes pratiques de People in Aid les principes et indicateurs qui auraient permis de les pallier ou de les éviter.

Pour terminer avec les initiatives sous le chapeau de la **Joint Standard Initiative**, les participants ont été invités à se familiariser aux thèmes de travail du **Humanitarian Accountability Partnership (HAP)**. HAP présente une structure assez simple et se fonde aussi bien sur des exemples concrets de terrain que sur des éléments plus généraux pour tout ce qui concerne la redevabilité, pour la gestion des plaintes, la participation, le respect des engagements, le partage de l'information, l'apprentissage et amélioration des contenus ainsi que la compétence du personnel. Outil de certification, son fonctionnement se base sur les objectifs que l'ONG se fixe elle-même et dont HAP vérifie qu'ils sont bien atteints.

D'autres initiatives fondamentales pour la qualité et la redevabilité : le « Guide suffisamment bon », le Guide Synergie Qualité, le Compas Qualité, le logiciel SYGMA

Puis, c'est le « Guide suffisamment bon », petit vademecum de la qualité en format poche, qui est venu clore la présentation des différents outils issus d'initiatives anglophones. Grâce à un « speed dating » revisité, les participants ont été invités à découvrir 14 outils qu'il est possible de mettre en place dès les premiers jours de l'urgence comme à toutes les phases du cycle du projet, outils compilés par le **Emergency Capacity Building (ECB) Project**, un consortium qui rassemble plusieurs agences.

La dernière partie de cette session a été consacrée aux initiatives francophones, à commencer par le **Guide Synergie Qualité** édité par **Coordination Sud** en 2001, à l'issue d'un travail de deux ans mené pour répondre aux initiatives qui émergeaient du côté des agences anglophones et dans lesquelles les ONG françaises ne se reconnaissaient pas entièrement. Partant du principe que la qualité doit se concevoir de manière multidimensionnelle, le guide s'organise autour de 5 axes thématiques (éthique humanitaire, gouvernance associative, gestion des ressources humaines, cycle du projet, rôle des populations) sans fournir ni indicateur ni norme, et ne prétend aucunement être un outil d'audit ou de certification.

Le Groupe Urgence Réhabilitation Développement (URD) a développé un ensemble d'outils qui forment une méthode d'assurance qualité tels que le **Compas Qualité** avec sa rose des vents, la veille d'incidents critiques ou le tableau de bord du Compas. Dernier né de ce dispositif, le **logiciel SYGMA** innove en étant disponible en open source, un choix salué par les acteurs et qui pousse chacun à se positionner à l'avenir sur la question de l'accessibilité de ses outils à tous et pour tous.

Les participants ont pu manipuler le Compas qualité et en saisir la philosophie en matière de gestion de projet. Si l'approche est différente de celle du Projet Sphère (le questionnement est privilégié plutôt que les standards), les thèmes traités sont en revanche similaires. L'un des participants relèvera que cette méthode plutôt francophone est celle qu'a adoptée le gouvernement néo-zélandais. Un dernier exercice amènera, pour clore la session, les participants à explorer les liens entre les critères du CAD (Comité d'Aide au Développement de l'OCDE) pour l'évaluation de l'aide au développement et ceux du Compas Qualité.

Panel de personnes ressources externes

xxx VOIR LE CORPS DU RAPPORT xxx

Discussion conduite par JSI dans le cadre du processus de consultation en cours

xxx VOIR LE CORPS DU RAPPORT xxx

SYNTHESE JOUR 3

Réflexion sur les opportunités et les défis posés par la mise en pratique des approches et des outils pour la qualité et la redevabilité



Réflexion pour déterminer en groupe les thématiques prioritaires des ateliers d'écriture

Le cadre des initiatives les plus importantes étant posé, les participants ont été invités à réfléchir, par petits groupes, aux défis et opportunités qu'elles offrent aux acteurs de l'humanitaire.

Coordination entre les projets, système de remontée des informations et des plaintes des bénéficiaires, temps disponible pour travailler sur la qualité et la redevabilité, préparation des interventions et prise en compte des réalités locales, sensibilisation des bailleurs, formation et appropriation des initiatives sur la qualité et des outils à disposition, sont quelques-unes des questions qui sont ressorties et à partir desquelles, les participants ont ensuite débattu pour dégager des thématiques en lien avec la qualité qui soient à la fois transversales et jugées prioritaires par le groupe.

Ce travail participatif a non seulement permis d'échanger autour d'expériences concrètes et riches de la diversité des parcours de chacun, mais également de mettre en pratique les approches et outils sur la qualité et la redevabilité abordés les premiers jours.

Six thèmes ont été retenus. Pour chacun d'eux, les participants travailleront par paire dans le cadre d'un atelier d'écriture et de capitalisation.

Thèmes	Équipes
Ressources humaines <ul style="list-style-type: none"> • Différentiation des responsabilités sur la qualité • Référent / point focal 	Claire FICINI, Desk adjointe (Action contre la Faim France) Agnès GOLFIER, Chargée de mission Qualité (France Volontaires)
Formation <ul style="list-style-type: none"> • Formation ciblée et validée • Outils adaptés et pratiques • Appropriation par l'ensemble de 	Boniface Nakwagelewi ata Deagbo, Coordonnateur National des Urgences (Caritas Congo ASBL) Bertrand Quinet, Responsable de formation (Institut Bioforce Développement)

l'organisation (« démystifier la qualité ») <ul style="list-style-type: none"> • Accompagnement continu • Implication continue du terrain 	
Valeur ajoutée <ul style="list-style-type: none"> • Evaluation de la valeur ajoutée de l'approche qualité • Capitalisation • Gestion de la formation et des contenus 	Segolen Guillaumat, Responsable géographique adjointe Afrique de l'ouest et centrale (Action Contre la Faim) David Hadrill, Consultant vétérinaire indépendant et membre du Comité de pilotage du projet LEGS
Qualité et secteur privé	Maude Morin, Responsable de programmes (CARE France) Peter TIERNEY, Senior Development Policy & Research Officer (Ministère des finances des Iles Cook)
Contextualisation / adaptation	Serena Livyns, Attachée au service aide humanitaire (Ministère belge des Affaires étrangères, du Commerce extérieur et de la Coopération au développement) Yao Bedu, Analyste politique et Recherchiste (Québec)
Participation / transparence <ul style="list-style-type: none"> • Bénéficiaires • Participation réelle • Feedback 	Pieter De Schepper, Gestionnaire qualité (Oxfam Belgique) Patrice Masra, Monitoring Evaluation Accountability & Learning Officer (Oxfam GB-Tchad)
Emmanuelle Pons (Responsable Pôle d'appui) et Marco Cordero (Chargé Qualité Efficacité), tous deux représentants de Coordination Sud, ont par ailleurs été sollicités pour préparer une fiche consacrée à l'EFQM, l'approche qualité développée par la plateforme.	

En parallèle, la formation s'est offert un espace de débat sur l'implication croissante du secteur privé dans la réponse humanitaire en ouvrant la session avec *Currency of Progress*, une vidéo présentant l'exemple du cash distribué en cinq jours via 250 000 cartes VISA à quelque 1,8 million de bénéficiaires affectés par les conflits inter-ethniques au Pakistan en 2009.

Ces dernières années ont vu des partenariats comme celui-ci se multiplier et, à l'inverse, des ONG entrer dans le monde de l'entreprise privée pour y développer des programmes. Projets Sida ouverts dans le secteur de l'exploitation minière en Afrique, système de bons d'achat (« voucher ») mis en place avec les commerçants villageois par Caritas en RDC, transferts d'argent organisés avec des relais bancaires au Kenya (Programme Alimentaire Mondial) ou en Somalie (Oxfam), ces solutions innovantes évoquées par les participants permettent de pallier la défaillance des États, de réduire dans une certaine mesure les problèmes de sécurité, mais surtout d'améliorer la perception des bénéficiaires du droit de vivre dans la dignité puisqu'ils peuvent décider eux-mêmes de leurs priorités ; Mais sans éluder les questions qu'elles soulèvent aussi (quels systèmes de plaintes, comment les femmes sont-elles impliquées, quelle connaissance le secteur privé a-t-il des questions de qualité et redevabilité, et de vulnérabilité ?)...

SYNTHESE JOUR 4



*Discussion en plénière
sur les principes de formation des adultes*



*Travail avec des outils pratiques
tels la 'toile parachute' adhésive*

L'andragogie ou la formation des adultes

La professionnalisation du secteur humanitaire s'est accompagnée de la multiplication de l'offre de formations déclinées sous la forme de cursus universitaires, écoles spécialisées, ou formations courtes. Cet arsenal aujourd'hui extrêmement diversifié fait appel à une pédagogie spécifique pour répondre aux attentes d'un public qui veut s'ouvrir à de nouvelles idées et réflexions, se remettre en cause et améliorer sa pratique. Cette pédagogie est participative (études de cas ou jeux de rôles) et propose de partager des expériences et de les analyser. Ces dernières années ont vu l'offre évoluer vers l'apprentissage et l'accompagnement, et vers des échanges plus formels notamment à travers les revues par les pairs.

Formation et diffusion du savoir présentent des opportunités et des défis en matière de qualité et de redevabilité. Les participants en ont relevés aussi bien dans la phase de préparation des formations que pendant et après les curricula. Certes, on constate bien des changements et on suppose en effet que l'impact des initiatives est positif. Pour nous. Mais qu'en est-il vraiment pour les bénéficiaires ?

Les participants ont été invités à réfléchir à cette question en petits groupes. Meilleure capacité des États et des populations à juger de l'aide qui leur est apportée, diminution du nombre des morts et victimes lors des catastrophes naturelles, « approche cash » pour permettre aux populations de répondre à leurs besoins par elles-mêmes, plus grande participation des populations pour une meilleure réponse aux besoins plaident en faveur d'une amélioration globale de la qualité et de la redevabilité de l'aide. Mais, savait-on vraiment ce que voulaient les populations avant d'intervenir ? L'investissement effectué depuis tant d'années est-il à la hauteur des résultats obtenus ? Evaluer les processus, c'est bien mais évaluer l'impact des formations, ce serait mieux.

C'est précisément cette question de la mesure de l'impact, ou plutôt des effets (« outcomes » en anglais) qui taraude les acteurs du secteur. Comment fait-on et de quels outils dispose-t-on ? Le secteur privé fournit des pistes de travail. Formaeva, un institut privé français, s'intéresse justement à cet aspect et définit différents niveaux d'évaluation d'une formation.

- La réaction immédiate : on demande au participant d'évaluer la formation à laquelle il a participé
- L'apprentissage : un test est réalisé pour vérifier les acquis
- Le comportement : ce que le participant utilise dans sa pratique
- Les résultats : l'impact proprement dit de la formation

Alors que des questionnaires post formation mesurent l'appréciation immédiate des participants suite à la formation, il est très rare que les acteurs aient des outils pour mesurer aussi les niveaux d'apprentissage, les comportements et encore moins les résultats de cette même formation. Un acteur externe pourrait-il jouer un rôle similaire à Formaeva pour le secteur humanitaire ? Il est bien sûr possible d'établir des passerelles avec le secteur privé.

Atelier d'écriture

À travers l'élaboration de fiches d'expérience, cette session a permis aux participants de travailler par paire sur l'une des thématiques transversales identifiées plus tôt. Il leur a ainsi été demandé de définir le problème et de le circonscire, de recenser les ressources que les différentes initiatives mettent à disposition ainsi que les opportunités et les défis que posent l'utilisation de ces outils, et enfin de formuler des recommandations à l'intention des parties prenantes et des initiatives elles-mêmes.

Un format de deux pages commun à l'ensemble des fiches leur a été présenté afin de les guider dans leur réflexion et d'harmoniser le produit final édité et formaté.

SYNTHESE JOUR 5

Quelques autres initiatives et outils pour la qualité et la redevabilité :

- **Le Code de conduite**
- **People First Impact Method (PFIM)**
- **The Active Learning Network on Accountability and Performance (ALNAP),**
- **CBHA Core Humanitarian Competencies Framework**
- **The Good Humanitarian Donorship Initiative GHDI et DARA HRI (Humanitarian Response Index)**
- **The Assessment Capacity Building Project (ACAPS)**
- **Transparency International**
- **EMMA**
- **Manuel de la participation**

Cette session consacrée à des initiatives complémentaires et à leur mise en pratique s'est ouverte sur une vidéo de présentation du **Code de Conduite** développé conjointement par la Fédération Internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR) et le Comité International de la Croix-Rouge (CICR). Il est l'une des références de base du Projet Sphère. Développé au début des années 90, il relève des thématiques toujours aussi prégnantes aujourd'hui.

Depuis le début, la formation souligne le manque d'évaluations menées du point de vue des bénéficiaires. **PFIM** permet de mieux savoir ce qui a réellement changé dans la vie des bénéficiaires, et de poser un regard distancié sur notre action et d'en relativiser l'impact. La méthodologie PFIM s'éloigne du point de vue de l'agence. Lors des évaluations, au lieu de demander : « qu'est-ce que le projet de notre agence a changé pour vous ? », la méthodologie PFIM conseille à un groupe d'acteurs multiples rassemblant gouvernement, secteur privé et acteurs humanitaires locaux de poser une question ouverte : « Qu'est ce qui a changé pour vous au cours des trois dernières années ? », et de ne s'occuper que plus tard de l'attribution de ces changements, qu'ils soient positifs ou négatifs.

Par ailleurs, le travail d'**ALNAP** sur la performance s'est concrétisé pour la première fois par un rapport d'analyse globale - The State of the Humanitarian System (SOHS), paru en 2012 - qui s'est attaché à prendre

le pouls de tous les acteurs de l'aide y compris des bénéficiaires. Ce rapport indique clairement que des progrès sont encore à faire.

Dans la constellation des outils disponibles, une mention spéciale a encore été faite au Core Humanitarian Competencies Framework édité par le CBHA (Consortium of British Humanitarian agencies). Celui-ci se démarque par son format « dépliant-carte de crédit ».

DARA est une organisation internationale indépendante basée à Madrid en Espagne. DARA a été créée en 2003 pour évaluer l'impact de l'aide humanitaire. Un des produits phares de DARA est le HRI (Humanitarian Response Index) qui correspondant à une évaluation indépendante de la performance des gouvernements bailleurs de fonds, afin que ceux-ci puissent assurer que leurs financements aient un impact réel pour les populations. Le HRI mesure les performances des bailleurs de l'OCDE à l'aune de chacun des 23 principes du GHDI (Good Humanitarian Donorship Initiative).

Le site internet d'**ACAPS** a également été présenté aux participants, en insistant sur la qualité des produits développés par ce projet qui vise à améliorer la qualité et la redevabilité lors de la phase de l'évaluation des besoins. ACAPS propose des solutions innovantes pour améliorer les évaluations des besoins coordonnées entre agences avec des outils comme le DNA (Disaster Needs Assessment), des méthodologies, des formations et une base de données d'experts pouvant être déployés en cas de nécessité.

Le manuel de bonne pratique *Prévenir la corruption dans le cadre des opérations humanitaires* publié par **Transparency International** est très utile pour traquer de manière extrêmement concrète les situations de corruption tout au long des opérations. Le guide est structuré en différents chapitres reprenant les différents secteurs relevant de la mise en œuvre des actions humanitaires, comme la logistique, la finance, ou la gestion des ressources humaines.

La méthodologie **EMMA** permet d'évaluer la capacité de réaction des marchés locaux avant et ou pendant une crise. Envisagée dans la perspective « ne pas nuire », EMMA permet de comprendre si la mise en place de programmes tels que la distribution de cash pourrait avoir des effets négatifs sur les marchés locaux, ou bien seraient au contraire bénéfiques pour soutenir l'économie locale. Il est important de considérer cette méthodologie dans le cadre plus vaste du soutien à l'économie locale comme l'explique le manuel SEEP/MERS qui s'intéresse aux normes pour la reprise économique.

Le manuel de la participation à l'usage des acteurs humanitaires, pour une meilleure implication des populations affectées par une crise dans la réponse humanitaire, a été publié par ALNAP et le Groupe URD en 2009. Il comporte trois parties qui permettent de : guider le lecteur quant à la stratégie à adopter en matière de participation ; donner des conseils sur la mise en œuvre de stratégie de participation tout au long du cycle de projet ; et finalement une liste d'outils et de ressources complémentaires.

Le développement des **nouvelles technologies** insuffle un potentiel d'amélioration de la qualité et de la redevabilité en mettant la voix des bénéficiaires au cœur des systèmes de monitoring des programmes. Les participants ont pu voir sur le site <http://www.somcdrd.org/hif/> que les points de vue que des bénéficiaires d'un programme d'aide en Somalie avaient envoyés par sms étaient directement visibles sur une carte interactive du pays publiée sur Internet, ainsi que des traductions et des notifications sur le statut de la réponse donnée à chaque requête par le **Danish Refugee Council**.

SYNTHESE JOUR 6

Portes ouvertes sur la qualité et la redevabilité

xxx VOIR LE CORPS DU RAPPORT xxx

ANNEXE 4 : Invitation et liste non exhaustive des visiteurs aux portes ouvertes



Coordination SUD vous invite à participer
à une journée portes ouvertes sur le thème de :

**L'amélioration de la qualité et la redevabilité
dans le secteur de la solidarité internationale**

Mardi 22 janvier 2013 - de 14h à 17h

à la Mairie du 10^{ème} arrondissement de Paris
Salle des fêtes
72, rue du Faubourg Saint-Martin - 75010 Paris

*Merci de confirmer votre présence au plus tôt auprès de
Stéphanie Dubois de Prisque - duboisdeprisque@coordinationsud.org - 01 44 72 03 78*

INVITATION

Daniel Verger, directeur exécutif de Coopération SUD, introduira la journée portes ouvertes.

Sylvie Robert, consultante animant la formation organisée en amont de cet événement, présentera la thématique, les opportunités et défis rencontrés dans le secteur, et finalement des recommandations pour le futur.

Des tables rondes animées par les participants à la formation vous permettront d'obtenir l'information sur les différentes initiatives liées à la qualité et à la redevabilité dans le secteur de la solidarité internationale (Projet Sphère, ALNAP, Compas Qualité, INEE, Synergie Qualité, People in Aid, etc.).

Ces tables rondes seront également l'occasion d'échanger des points de vue et des expériences sur l'utilisation pratique des outils et approches pour la qualité et la redevabilité, ainsi que sur des thématiques transversales (comme par exemple l'intégration du genre, la question de la vulnérabilité, les aspects concernant la protection, etc.).

Avec le soutien financier de



Organisme	Nom	Prénom	Mail
Secours Catholique	Michon	Xavier	xavier.michon@secours-catholique.org
MAE DGM/CIV	Hoyaux	Anne-Claire	anne-claire.hoyaux@diplomatie.gouv.fr
Fidesco	Michat	Bernard	bmichat@fidesco.fr
Frères des Hommes	Altazin	Yves	y.altazin@fdh.org
Planète-enfants	Selle	Stéphanie	stephanie.selle@planete-enfants.org
Individuelle	Luther Caby	Hélène	pumette67@gmail.com
Service d'Entraide et de Liaison	LAVOUE	Véronique	vlavoue@selfrance.org
Individuelle	Legendre	Samuel	samuel.legendre15@yahoo.fr
Solidarité Sida	KALAMAR	Matthew	mkalamar@solidarite-sida.org
Fondation Good Planet	Cros	Cécile	cecile@goodplanet.org
Anciennement Coll. Haïti de France	Sauvignet	Emeline	melinesauvignet@hotmail.com
Consultante	Sarkis	Carole	carole.sarkis@gmail.com
Afdi	L'Haridon	Cécile	cecile.lharidon@afdi-opa.org
Plateforme d'Associations Franco-Haïtiennes	CHAVALARIAS	Judith	coordination@pafha.fr
AFD	Huguenin	Valérie	hugueninv@afd.fr
AFD	Brossas	Isabelle	brossasi@afd.fr
Comité de la Charte	Cuchet-Chosseler	Mathilde	mcuchetchosseler@comitecharte.org
Logiciels au service de la SI	Maroye	Perrine	perrine.maroye@gmail.com
Secours Catholique	Maldonado	Yoann	yoann.maldonado@secours-catholique.org
MAE DGM/CIV	Mouriez	Emmanuel	Emmanuel.MOURIEZ@diplomatie.gouv.fr
Individuelle	Romain	Roland	roland.romain@laposte.net
La Guilde	Vilnet	Cécile	microprojets@la-guilde.org
Aides	Monvoisin	David	dmonvoisin@aides.org
Médecins du Monde	Zaccaria	Sophie	sophie.zaccaria@medecinsdumonde.net
Asmae	BLANCHE	Catherine	petiteenfance@asmae.fr
ACF	Chetcuti	Pauline	pchetcuti@actioncontrelafaim.org

ANNEXE 5 : Fiches d'expérience

Les thèmes sélectionnés correspondant aux titres des fiches sont les suivants :

- ✚ *COMMUNAUTÉS BÉNÉFICIAIRES ET ÉVALUATIONS SUR LA QUALITÉ ET LA REDEVABILITÉ*
Approches et outils pour la qualité et la redevabilité : quelle valeur ajoutée pour les communautés bénéficiaires ?

- ✚ *LA CONTEXTUALISATION DANS L'AIDE HUMANITAIRE*
Comment contextualiser les approches et les outils des initiatives pour améliorer la qualité et la redevabilité dans le secteur humanitaire ?

- ✚ *FORMATION ET APPRENTISSAGE DES INITIATIVES SUR LA QUALITÉ ET LA REDEVABILITÉ*
Quels dispositifs d'appropriation et d'intégration des initiatives sur la qualité et la redevabilité par les acteurs de la solidarité internationale ?

- ✚ *PARTICIPATION ET TRANSPARENCE DANS LES ACTIONS HUMANITAIRES*
Comment passer de la participation anecdotique à la participation réelle des bénéficiaires ?

- ✚ *QUALITÉ ET SECTEUR PRIVÉ*
Comment optimiser les interactions entre le secteur privé et la solidarité internationale afin d'améliorer la qualité ?

- ✚ *LES RESSOURCES HUMAINES ET L'APPROCHE QUALITÉ ET REDEVABILITÉ*
En quoi la gestion des ressources humaines contribue-t-elle à l'approche qualité ?

- ✚ *EFQM : UNE APPROCHE QUALITÉ AU SEIN DE COORDINATION SUD*



Crédit David Hadrill (Bangladesh)

Approches et outils pour la qualité et la redevabilité : quelle valeur ajoutée pour les communautés bénéficiaires ?

Quelle est la problématique ?

- Existe-t-il une participation réelle et effective des communautés bénéficiaires au moment des audits & évaluations des projets humanitaires ?
- Les initiatives elles-mêmes (approches et outils développés pour promouvoir la qualité et la redevabilité) ont-elles des effets voire un « impact » effectif ?

Quelles ressources nous proposent les initiatives ?

Le **manuel Sphère** comporte un standard essentiel « performance, transparence et apprentissage » qui souligne l'importance de la transparence et l'utilisation des résultats des évaluations. Il précise qu'il faut « mettre en place en temps voulu des mécanismes systématiques mais simples et participatifs visant à suivre les progrès accomplis dans la réalisation de tous les standards pertinents du Projet Sphère ».

Le **Guide Synergie Qualité** dédie son chapitre 5 au « rôle des populations ». Il aborde en particulier « la participation des populations [qui doit être] mise en œuvre tout au long du cycle de projet » et notamment l'évaluation participative et les études de satisfaction des bénéficiaires, qui sont encore très rares. Ces éléments sont repris dans le **Manuel de la Participation** qui donne par ailleurs des directives et outils pour l'évaluation participative finale.

Organisé par :



AVEC LE SOUTIEN FINANCIER DE :



Le **DARA/HRI Humanitarian Response Index** est une approche pour mesurer la performance des bailleurs gouvernementaux. Le HRI de 2011 note que ceux-ci ne sont pas aussi transparents qu'ils devraient l'être, surtout vis-à-vis des communautés affectées par les crises.

The State of the Humanitarian System d'ALNAP identifie un manque d'inclusion des acteurs non-traditionnels, tels que les ONG locales, et la faible redevabilité vis-à-vis des bénéficiaires.

Le **Humanitarian Accountability Project (HAP)** vise à rendre les acteurs plus redevables vis-à-vis des communautés bénéficiaires.

Quelles sont nos pratiques ?

Nos succès :

- Le « client » du secteur privé et le « citoyen » du secteur institutionnel sont des exemples dont le secteur humanitaire peut s'inspirer pour redonner la parole aux communautés bénéficiaires, en tant qu'acteurs clés et centraux des projets humanitaires.
- Des expériences d'évaluations participatives existent et peuvent être adaptées et répliquées. Le suivi post-distribution (PDM : Post Distribution Monitoring) utilisé, entre autres, par ACF pour évaluer les distributions alimentaires.
- Certaines évaluations d'initiatives sont par ailleurs en cours d'élaboration. Ainsi, l'évaluation de l'initiative LEGS est prévue en 2012-2014. Cet *Impact Monitoring Framework* a pour objectif de définir si les organisations concernées recourent à l'utilisation de LEGS comme initiative de référence pour la description, la mise en œuvre et l'évaluation des projets portant sur le bétail dans les crises humanitaires.

Nos défis :

- Les communautés bénéficiaires sont aujourd'hui encore peu audibles et peu écoutées. Les évaluations finales des projets humanitaires se multiplient mais elles sont parfois mal réalisées ou mal financées. Conjuguer, à travers une méthodologie d'évaluation, les intérêts de tous (communautés bénéficiaires, ONG, bailleurs de fonds, etc.) et éviter les interprétations (questions ambiguës, traduction, diversité culturelle, etc.) constituent également un défi de poids. De plus, garantir la sécurité de tous, en particulier dans des contextes complexes, peut se révéler ardu.
- En outre, très peu d'initiatives (approches et outils) ont été évaluées. Cette absence d'évaluation ne permet pas de capitaliser les bonnes pratiques ni de suivre des recommandations spécifiques. De la même manière, leurs contributions aux réponses apportées et à leurs effets sont très rarement évaluées.

Recommandations aux parties prenantes :

- **Développer la consultation des communautés bénéficiaires, recueillir leur voix et vérifier que les projets conduits répondent effectivement à leurs besoins ;**
- **Assurer un plaidoyer auprès des bailleurs de fonds afin que les enjeux de la qualité et la redevabilité soient intégrés dans leurs politiques.**

Recommandations aux initiatives sur la qualité et la redevabilité :

- **Développer, avec les communautés bénéficiaires, le suivi-évaluation des initiatives qualité et redevabilité afin de mesurer si elles apportent une valeur ajoutée à la réponse aux crises.**

Auteurs : Segolen Guillaumat, Responsable géographique adjointe Afrique de l'ouest et centrale (Action Contre la Faim) et David Hadrill, Consultant vétérinaire indépendant et membre du Comité de pilotage du projet LEGS

Réflexions issues de travaux en groupes menés pendant la formation « Améliorer la qualité et la redevabilité dans le secteur de la solidarité internationale », du 17 au 22 janvier 2013 à Paris.



LA CONTEXTUALISATION DANS L'AIDE HUMANITAIRE



Crédit: Hanna McNeish/RIN

Comment contextualiser les approches et les outils des initiatives pour améliorer la qualité et la redevabilité dans le secteur humanitaire ?

Quelle est la problématique ?

- Comment garantir que les outils développés pour améliorer la qualité soient suffisamment connus et compris par les acteurs du secteur humanitaire ?
- Comment mettre en œuvre concrètement la participation des communautés afin d'assurer une contextualisation optimale ?
- Comment garantir que le système humanitaire ait une marge de manœuvre suffisante pour analyser des contextes complexes, réagir et s'adapter en conséquence ?

Quelles ressources nous proposent les initiatives ?

Le Projet Sphère propose une charte humanitaire et des standards minimums d'intervention humanitaire. Il stipule que le champ d'application des standards minimums est universel : ces standards s'appliquent dans toutes les situations de catastrophe, et sont, par conséquent, formulés en termes généraux. Le standard du Projet Sphère pour l'approvisionnement en eau précise que « toutes les personnes ont un accès sûr et équitable à l'eau, en quantité suffisante pour couvrir les besoins en boisson, cuisson des aliments et hygiène personnelle et domestique ». Le Projet Sphère propose un indicateur (au moins 15 litres d'eau par personne et par jour) mais stipule clairement qu'il doit être adapté au climat, à la physiologie individuelle, aux normes socio-culturelles et au type d'alimentation.

Le Compas Qualité propose trois phases pour contextualiser une intervention humanitaire :

- L'analyse de la crise : cette phase comprend l'étude des mécanismes de résilience des différents groupes de population. Dans les contextes de crises telles que les catastrophes naturelles récurrentes ou les longues périodes d'instabilité politique, il faut s'assurer que les vulnérabilités constatées ne risquent pas de s'aggraver.

Organisé par :



AVEC LE SOUTIEN FINANCIER DE :



- L'analyse du contexte : une maîtrise du contexte socio-politique et économique est nécessaire pour éviter les erreurs. Les caractéristiques socio-culturelles clés doivent également être recensées dans le respect des populations. Enfin, la connaissance du contexte écologique permet d'éviter des actions qui pourraient avoir un impact négatif sur l'environnement.
- L'analyse des besoins : il est nécessaire d'identifier les besoins non-couverts des populations, tout en faisant le lien entre la crise et les besoins apparus, ainsi que les problèmes ou dysfonctionnements.

Quelles sont nos pratiques ?

Nos succès :

Une ONG avait positionné dans l'enceinte du partenaire local, à savoir l'Église catholique, des réservoirs pour faciliter l'accès à l'eau des populations. Grâce au système de remontée d'information mis en place, l'ONG a réalisé qu'il y avait une résistance de la population locale à majorité musulmane. Les réservoirs d'eau ont été déplacés sur un terrain culturellement acceptable pour toutes les communautés.

Les notes d'orientation disponibles dans le manuel du Projet Sphère donnent des pistes et des exemples d'adaptation à des contextes spécifiques.

Nos défis :

Deux exemples illustrent les défis lorsque ni le contexte culturel ni le principe de respect de la population inclus dans le manuel du Compas Qualité ne sont pris en compte.

- Une ONG a reconstruit une école détruite par un incendie mais s'aperçoit que les parents refusent d'y envoyer leurs enfants. Après avoir interrogé la population, elle réalise que la nouvelle école se trouve à côté d'un lieu sacré et que cet élément culturel aurait dû être pris en compte en amont.
- Pour faciliter l'accès à l'eau potable, une ONG décide de construire un puits au cœur même du village mais constate peu après que le puits n'est ni utilisé ni entretenu. Une enquête auprès de la communauté et des groupes de femmes révèle que la corvée d'eau était une opportunité pour les femmes de sortir de leur foyer.



Des enfants Somali déplacés du district Isiolo (centre du Kenya) à l'école du village de Kanchara, dans le district de Wajir (juillet 2012)

Crédit Siegfried Modola/IRIN

Recommandations aux parties prenantes :

- **Prendre en compte les particularités du contexte: les acteurs humanitaires doivent s'appuyer sur des interlocuteurs locaux afin de saisir les réalités socio-culturelles dès l'évaluation initiale des besoins.**

Recommandations aux initiatives sur la qualité et la redevabilité :

- **Capitaliser et diffuser les défis et bonnes pratiques rencontrés lors de la contextualisation des standards de qualité afin de promouvoir l'apprentissage par l'exemple ;**
- **Communiquer plus clairement la différence entre l'universalité des standards et la nécessaire contextualisation des indicateurs permettant de mesurer si les standards ont été atteints ou non.**

Auteurs : Serena Livyns, Attachée au service aide humanitaire (Ministère belge des Affaires étrangères, du Commerce extérieur et de la Coopération au développement) et Yao Bedu, Analyste politique et Rechercheuse (Québec)

Réflexions issues de travaux en groupes menés pendant la formation « Améliorer la qualité et la redevabilité dans le secteur de la solidarité internationale », du 17 au 22 janvier 2013 à Paris.

Plus de 30 000 organisations issues du secteur privé marchand, du secteur public (l'État et ses services) et du secteur non-lucratif utilisent le modèle en Europe. Pour elles, il constitue tant une référence qu'une méthode pour canaliser les efforts d'amélioration. Les utilisateurs du modèle forment également une communauté d'apprentissage basée sur le principe de l'échange ouvert de «ce qui marche», et où le dialogue entre organisations est facilité par des références et un vocabulaire communs.

Quelle est notre démarche ?

Suite à une analyse de plusieurs initiatives qualité, Coordination SUD et le F3E ont décidé d'approfondir les opportunités que le dispositif EFQM offre comme modèle de diagnostic organisationnel. Trois raisons principales ont justifié ce choix : le modèle EFQM présente en effet les avantages d'être adéquat vis-à-vis des enjeux spécifiques du secteur de la solidarité internationale (approche volontaire et non-normative), d'être pertinent vis-à-vis du type d'approche souhaitée (logique d'amélioration continue, dimension intégratrice, approche globale de la qualité), d'être adaptable et, en même temps, reconnaissable par d'autres organisations indépendamment de leur statut et mission sociale.

L'appropriation du modèle a demandé la tenue de six ateliers de revue détaillée et d'analyse critique qui se sont déroulés d'octobre 2012 à janvier 2013. Cette première phase sera suivie par la formulation de conclusions et de recommandations par Coordination Sud et le F3E à l'intention du comité de pilotage du projet. En fonction des résultats, une traduction et une adaptation du modèle pour le secteur des ONG seront réalisées. Ce modèle qui intègre un dispositif d'accompagnement sera alors présenté aux ONG membres de Coordination SUD et du F3E pour être validé lors des Assemblées Générales des deux collectifs en juin 2013.

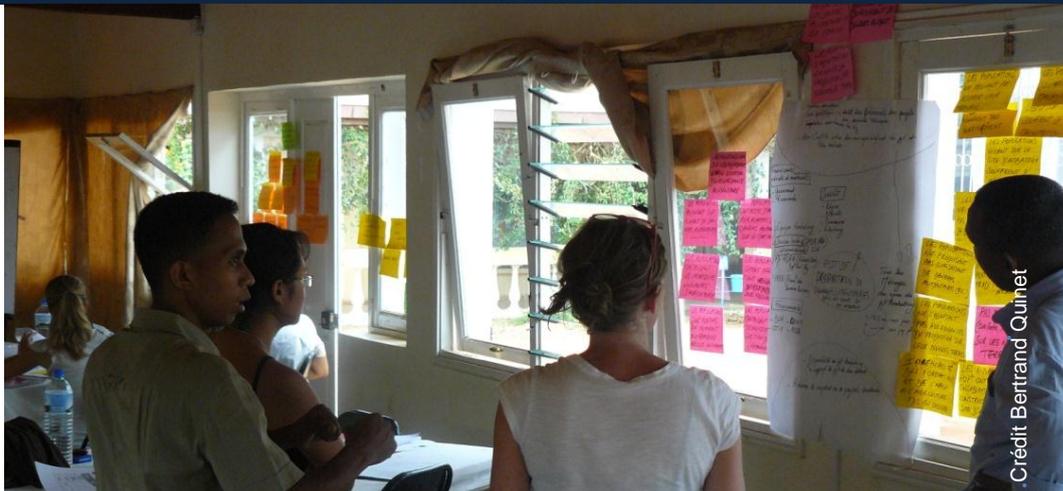
Coordination SUD est la coordination nationale des ONG françaises de solidarité internationale. Elle rassemble six collectifs d'ONG et 130 ONG membres. Coordination SUD assure une double mission d'appui à la professionnalisation des ONG françaises et de représentation de leurs positions auprès des institutions publiques et privées, en France, en Europe et dans le monde.

Le F3E (Fonds pour la promotion des Etudes préalables, des Etudes transversales et des Evaluations) est un réseau associatif pluri-acteurs qui regroupe une centaine d'ONG, de Collectivités Territoriales et d'Etablissements Publics de Santé français engagés dans des actions de solidarité internationale et de coopération décentralisée. Il accompagne ses membres dans l'amélioration de l'impact et de la qualité de leurs actions.

Auteurs : Émmanuelle Pons, Responsable Pôle d'appui (Coordination Sud) et Marco Cordero, Chargé Qualité Efficacité (Coordination Sud)

Réflexions issues de travaux en groupes menés pendant la formation « Améliorer la qualité et la redevabilité dans le secteur de la solidarité internationale », du 17 au 22 janvier 2013 à Paris.

Sylvie Robert, Auteure et formatrice - Astrid de Valon, Co-formatrice - Emmanuelle Pons, Coordination SUD - Laure Bonnevie, Rédactrice
sylvierobertconsulting@yahoo.fr - astriddevalon@gmail.com – pons@coordinationsud.org – laure.bonnevie@histoiredemots.ch



Quels dispositifs d'appropriation et d'intégration des initiatives sur la qualité et la redevabilité par les acteurs de la solidarité internationale ?

Quelle est la problématique ?

- Comment les initiatives sur la qualité sont-elles diffusées et auprès de qui ?
- Quels sont les dispositifs de formation pour l'apprentissage et à qui s'adressent-ils ?
- Quel accompagnement et évaluation mettre en place pour la mise en application ?

Quelles ressources nous proposent les initiatives ?

Chacune des initiatives sur la qualité et la redevabilité mène des actions de promotion et de diffusion des outils, approches, méthodes préconisées à travers des publications, des manuels, etc. Ces ressources sont facilement accessibles et disponibles (en plusieurs langues, accès libre sur internet, etc.). **Le Projet Sphère, LEGS, Compas Qualité, INEE, SEEP**, etc., tous ont développé du matériel pédagogique pour sensibiliser et former les acteurs humanitaires à travers des formations de formateurs, formations courtes, ateliers d'analyse de pratiques et retours d'expériences, apprentissage en ligne (e-learning) et conférences.

Quelles sont nos pratiques ?

Nos succès :

- **Diffusion** : Chaque initiative met à la disposition du public des ressources documentaires qui présentent les approches, outils et méthodes. Par ailleurs, certains organismes de formation dans le domaine de l'action humanitaire présentent les initiatives sur la qualité et la redevabilité dans leurs contenus. Celles-ci sont également parfois présentées dans les formations internes des Organisations de solidarité internationale (OSI).
- **Dispositifs d'apprentissage et de formation** : Selon les initiatives, des modules de formation ont été développés et adaptés au contexte des interventions. Ces modules sont dispensés soit de manière globale (approche générale), soit en lien avec un domaine spécifique (« clusters » ou OSI spécialisées). Les approches pédagogiques s'adaptent aux publics et contextes. Un nombre important de professionnels, issus principalement des ONG et dans une moindre mesure des agences gouvernementales (gouvernements, bailleurs, etc.), a ainsi pu participer à ces formations.
- **Accompagnement et évaluation de la mise en application** : Des réseaux professionnels se sont constitués pour échanger sur les pratiques et tirer des leçons d'apprentissage. Dans le cadre du Projet Sphère, des points focaux ont été positionnés dans les régions d'intervention afin de favoriser l'accompagnement des acteurs. Des missions d'appui ont également été menées.

Organisé par :



AVEC LE SOUTIEN FINANCIER DE :



Nos défis :

- **Diffusion** : Chaque initiative est encore trop souvent présentée de manière exclusive ou comme étant la seule pertinente au lieu d'être présentée dans un ensemble en complémentarité d'autres.
- **Dispositifs d'apprentissage et de formation** :
 - L'approche qualité n'est pas préalablement intégrée au niveau institutionnel et n'est donc considérée comme un axe de formation prioritaire ni au sein des organisations ni dans leurs politiques de formation. Les acteurs opérationnels n'ont pas suffisamment de temps ni les moyens de participer aux formations proposées.
 - Le profil des participants n'est pas toujours adapté aux contenus des formations qui touchent des domaines de compétences spécifiques (gouvernance, gestion de projet, gestion des ressources humaine, domaines techniques, etc.), et qui s'adressent à des métiers spécifiques (chef de projet, administrateur, responsable de programmes, etc.).
 - Les formations ne font pas l'objet de validation ni de certification. Or, une incompréhension des outils et méthodes proposés peut d'une part, avoir un impact négatif sur le projet, et d'autre part, décrédibiliser l'initiative elle-même. Ainsi, l'indicateur « eau » du Projet Sphère (au moins 15 litres d'eau par personne et par jour) est souvent considéré, à tort, comme un standard.
- **Accompagnement et évaluation de la mise en application** : Il existe encore peu de dispositifs de suivi-évaluation post-formation et peu de moyens sont affectés à l'accompagnement des personnels dans la mise en application des acquis de formation.



Formation sur le partenariat organisée à Kinshasa en avril 2009 par Caritas Congo asbl



Formation sur le Projet Sphère organisée par Caritas à Isiro - RD Congo, du 22 au 25 juin 2010

Recommandations aux parties prenantes :

- Intégrer la présentation des initiatives dans les formations internes ;
- Intégrer la qualité dans les descriptifs de postes au siège et sur le terrain ;
- Évaluer et capitaliser les leçons apprises sur la mise en œuvre des approches qualité.

Recommandations aux initiatives sur la qualité et la redevabilité :

- Développer des formations pluri-initiatives ;
- Adapter les formations en fonction des métiers et des domaines de compétences des acteurs ;
- Valider et certifier les compétences à l'issue des actions de formation ;
- Renforcer la diffusion des initiatives auprès des organismes de formation des acteurs de la solidarité internationale ;
- Proposer des missions d'appui et d'expertise pour accompagner les opérateurs dans la mise en œuvre.

Auteurs : Boniface Nakwagelewi ata Deagbo, Coordonnateur National des Urgences (Caritas Congo ASBL) et Bertrand Quinet, Responsable de formation (Institut Bioforce Développement)

Réflexions issues de travaux en groupes menés pendant la formation « Améliorer la qualité et la redevabilité dans le secteur de la solidarité internationale », du 17 au 22 janvier 2013 à Paris.



Crédit Oxfam GB Tchad

Comment passer de la participation anecdotique à la participation réelle des bénéficiaires ?

Quelle est la problématique ?

- Comment dépasser la simple consultation et donner le pouvoir aux bénéficiaires ?
- Les ONG investissent plus d'énergie sur la redevabilité envers les bailleurs qu'envers les bénéficiaires. Comment informer et écouter les bénéficiaires du programme au même titre que les bailleurs ?
- Comment traduire les standards en matière de redevabilité et les adapter aux différents contextes ?

Quelles ressources nous proposent les initiatives ?

Le **Guide suffisamment bon** rassemble 14 outils simples et pratiques entièrement ciblés sur la redevabilité envers les bénéficiaires. Ce guide est destiné au personnel sur le terrain et fonctionne sur la base d'exemples. En revanche, il ne contient aucune recommandation pour travailler au niveau institutionnel.

Le **projet Sphère** inclut des objectifs et des standards essentiels de l'aide humanitaire. Le Projet Sphère donne également des standards qui s'appliquent à des domaines spécifiques.

Le **Compas Qualité** est un document qui explique de manière concrète comment le projet doit, entre autres, respecter les populations en les informant, en les écoutant et en leur donnant la possibilité de donner leur avis sur les actions, et de se l'approprier. Il présente des indicateurs qui permettent de mesurer le degré d'implication des communautés.

Humanitarian Accountability Partnership (HAP) a développé des exigences spécifiques en matière de gestion des plaintes et organise des formations dédiées à ce sujet.

Organisé par :



AVEC LE SOUTIEN FINANCIER DE :



Quelles sont nos pratiques ?

Nos succès :

- En Haïti, Oxfam a mis à la disposition des communautés un numéro de téléphone (hotline) et développé une procédure pour collecter et traiter les plaintes et retours (feedback). D'autres pays se sont approprié l'outil en l'adaptant à leur situation (<http://www.hapinternational.org/pool/files/oxfam-haiti-phone-hotline-en.pdf>)
- Le Community-Driven Recovery and Development (CDRD) est une initiative inter-agences mise en place en Somalie pour aider les communautés à formuler la manière dont elles se projettent et envisagent leur futur, et à définir leurs priorités. Les bénéficiaires peuvent transmettre leur avis, leurs priorités et les plaintes en envoyant un SMS dont les informations sont reprises et insérées dans une carte interactive accessible à tous (www.somcmdr.org).



L'équipe Oxfam en discussion avec les femmes lors d'une évaluation en temps réel de la réponse à l'urgence.

Nos défis :

- Identifier des moyens objectifs de collecter l'avis des bénéficiaires potentiels pose un véritable défi pour limiter le risque que des bénéficiaires donnent un avis favorable afin que l'intervention se poursuive tandis que le retour « honnête » d'autres communautés pourra conduire à la fermeture définitive de projets.
- Intégrer les idées des bénéficiaires dans des projets qui sont déjà bien établis et acceptés par les bailleurs est un processus difficile. Comment sortir de l'écueil de changements purement cosmétiques au lieu de modifications fondamentales ?
- Le profil des experts ou la mission sociale parfois très spécifique des organisations peuvent induire ou orienter le contenu des interventions sans même qu'une consultation des bénéficiaires n'ait été conduite.

Recommandations aux parties prenantes :

- **Utiliser des canaux de communications faciles et accessibles à l'ensemble de la population (numéros verts, points focaux pour faire remonter les informations, etc.) ;**
- **Intégrer les initiatives dans les plateformes de coordination inter-agences (« clusters ») ;**
- **Établir des mécanismes de participation et de feedback inter-agences pour éviter que des préjugés liés aux mandats des organisations ou au manque d'option des bénéficiaires n'influencent la réponse ;**
- **Garder en permanence à l'esprit que, selon la Charte humanitaire, nous sommes responsables vis-à-vis de celles et ceux à qui nous cherchons à venir en aide.**

Recommandations aux initiatives sur la qualité et la redevabilité :

- **Promouvoir l'utilisation des initiatives par « cluster » ;**
- **Déployer des points focaux régionaux et les doter de moyens pour la diffusion et la vulgarisation des standards et bonnes pratiques adaptables aux différents contextes ;**
- **Rendre plus compréhensibles et concrètement utilisables les initiatives existantes avant d'en créer de nouvelles.**

Auteurs : Pieter De Schepper, Gestionnaire qualité (Oxfam Belgique) et Patrice MASRA, Monitoring Evaluation Accountability & Learnig Officer (Oxfam GB-Tchad)

Réflexions issues de travaux en groupes menés pendant la formation « Améliorer la qualité et la redevabilité dans le secteur de la solidarité internationale », du 17 au 22 janvier 2013 à Paris.



En quoi la gestion des ressources humaines contribue-t-elle à l'approche qualité ?

Quelle est la problématique ?

- Comment la gestion des ressources humaines (RH) prend-elle en compte la qualité et la redevabilité dans tous les postes de l'organisation ?
- Quelle « fonction qualité » dédiée peut-on créer au sein des ONG, qui permette un équilibre entre référent spécialisé et diffusion de l'approche auprès des équipes ?
- Comment définir et rendre visibles les rôles et responsabilités dans l'amélioration de la qualité et de la redevabilité à tous les niveaux de l'organisation (du Conseil d'administration au terrain) ?

Quelles ressources nous proposent les initiatives ?

Le **Code de bonne pratique de People in Aid** souligne que la gestion du personnel est essentielle à l'efficacité de l'organisation. La mise à disposition de ressources appropriées, mais aussi la communication d'objectifs de performance clairs et évalués, permettent aux personnels d'accomplir leur mission efficacement. Ainsi, les structures renforcent leur service de formation et s'équipent d'outils dans le domaine de la gestion des carrières.

La **norme HAP (Humanitarian Accountability Partnership) 2010** insiste sur la nécessité pour l'organisation de s'assurer que le personnel comprend sa responsabilité par rapport au cadre de redevabilité. Cela passe par des entretiens avec le personnel et une communication interne effective et efficace.

Le **projet Sphère** recommande aux praticiens, au-delà du manuel, de s'inscrire dans une communauté d'échanges. Les formations (en résidentiel ou en ligne) visent à mettre à jour régulièrement les connaissances et pratiques des personnels. Il existe par ailleurs une multitude d'outils sectoriels mettant à disposition des standards pour améliorer les pratiques.

La **fonction qualité définie dans le secteur privé** est également une source d'inspiration. La gestion de la qualité est souvent pilotée par un département qui reçoit cette mission de la direction générale tout en responsabilisant l'ensemble de ses employés dans sa mise en œuvre. C'est le rôle de l'animateur / référent qualité d'appuyer la définition d'une politique qualité, former le personnel, coordonner les processus d'amélioration, et vérifier les résultats, voire inspecter les produits.

Organisé par :



AVEC LE SOUTIEN FINANCIER DE :



Quelles sont nos pratiques ?

Nos succès :

OXFAM a mis en place une ressource dédiée (point focal MEAL «Monitoring Evaluation Accountability and Learning » - suivi-évaluation, redevabilité et apprentissage) basée au siège belge de l'organisation afin d'accompagner l'approche qualité dans l'ensemble du réseau Oxfam.

Cela permet, entre autres, le développement d'outils appropriés aux besoins du terrain, la formation des équipes et le soutien méthodologique.

Le projet Sphère s'est engagé depuis 2008 dans la mise en place de points focaux géographiques qui forment les membres des organisations humanitaires à son approche et diffusent l'utilisation de son manuel.

Ce sont aussi des référents régionaux qui orientent et accompagnent de manière continue les utilisateurs.

Suite à l'élaboration du manuel LEGS, des formations régionales sont organisées à l'intention des agents de terrain afin d'assurer la diffusion et vulgarisation du manuel. Aujourd'hui, on constate une utilisation croissante du manuel dans certains pays (Éthiopie, Kenya).



Latrine construite dans le cadre d'un projet assainissement - Sierra Leone, janvier 2013

Nos défis :

- Le point focal ou référent peut être éloigné et déconnecté des contraintes opérationnelles et établir peu de liens avec le terrain. Il en résulte alors une mauvaise contextualisation des outils et des standards, une faible appropriation par les utilisateurs et un impact peu probant au niveau des populations.
- Un mauvais ciblage des apprenants, ainsi qu'une faible disponibilité pour l'appui à la mise en pratique du contenu rendent les formations peu efficaces, ce qui se traduit a posteriori par une inhibition de l'approche qualité sur le terrain.

Recommandations aux parties prenantes :

- Définir une approche qualité au sein de l'organisation qui soit portée par la direction et communiquée en interne pour une réelle institutionnalisation ;
- Intégrer l'approche qualité à tous les niveaux des outils RH : recrutement, induction (stage d'intégration après recrutement), descriptif de poste, gestion des carrières, formation et accompagnement ;
- Mettre en place un référent qualité animant un réseau de points focaux opérationnels et rendant accessible à tous l'approche qualité de l'organisation.

Recommandations aux initiatives sur la qualité et la redevabilité :

- Développer une méthodologie de dissémination de l'approche qualité et de ses outils au niveau organisationnel et sur le terrain ;
- Ne pas limiter la présence des points focaux qualité aux situations d'urgence mais veiller à les déployer de manière continue ;
- Améliorer le ciblage et le suivi des formations dispensées sur les outils.

Auteurs : Claire FICINI, Desk adjointe (Action contre la Faim France) et Agnès GOLFIER, Chargée de mission Qualité (France Volontaires)

Réflexions issues de travaux en groupes menés pendant la formation « Améliorer la qualité et la redevabilité dans le secteur de la solidarité internationale », du 17 au 22 janvier 2013 à Paris.



Crédit Cook Islands News

Comment optimiser les interactions entre le secteur privé et la solidarité internationale afin d'améliorer la qualité ?

Quelle est la problématique ?

- Comment prendre en compte les acteurs privés au niveau local et international pour développer des partenariats qui bénéficient principalement aux populations ?
- Comment concilier les stratégies différentes des deux secteurs pour atteindre des objectifs communs visant le bien-être des populations ?
- Comment créer une dynamique novatrice entre les deux secteurs pour mutualiser les ressources ?

Quelles ressources nous proposent les initiatives ?

Les **Normes minimales pour le relèvement économique du réseau SEED** offrent des principes et des outils pour garantir la qualité et la redevabilité dans les domaines suivants : services financiers, actifs productifs, création d'emplois, développement de l'entreprise.

Le **Projet Sphère**, la charte humanitaire et le standard sur la « sécurité alimentaire – transferts d'argent liquide et de bons d'achat » fournissent des éléments de réflexion pour définir le cadre des transferts d'argent en tenant compte du contexte, du rapport coût-efficacité, de l'impact sur les marchés, du ciblage et des risques (insécurité, corruption).

Le **document Principles to guide philanthropic private sector engagement in humanitarian action**, publié par OCHA (Bureau de coordination des affaires humanitaires des Nations Unies) et le Forum économique mondial, énonce dix principes applicables aux relations avec le secteur privé afin de trouver un point de jonction entre les objectifs humanitaires et les intérêts des partenaires privés.

Organisé par :



AVEC LE SOUTIEN FINANCIER DE :



Il existe **d'autres ressources** telles que le **Oxfam International Policy Compendium Note on the Private Sector and Humanitarian Relief** (publié en novembre 2007), le site internet **www.business.un.org** qui recense les projets des Nations Unies en partenariat avec le secteur privé, **Insead: Corporate responses to humanitarian disaster** ou encore les **normes ISO**.

Quelles sont nos pratiques ?

Nos succès :

- Au Kenya, la création d'une entreprise avec le soutien de DFID et des compagnies de téléphone est à l'origine du service M-PESA qui permet de transférer de l'argent par téléphone portable à 18 millions de bénéficiaires dans cinq pays d'Afrique et d'Asie. De nombreuses agences humanitaires font aujourd'hui appel à ce service.
- CARE Bangladesh et un réseau d'entreprises (BIC, BATA, Unilever, Danone et des entreprises locales) ont lancé un programme de vente dans les villages de biens de première nécessité produits par les partenaires. Ce projet met l'accent sur l'impact social auprès des femmes défavorisées et permet d'engager les acteurs privés au-delà du mécénat traditionnel, et de bénéficier de leur expertise commerciale.
- Aux Iles Cook, suite au passage d'un cyclone en février 2010, les populations affectées ont été directement impliquées dans la planification de la réponse et ont bénéficié d'emplois rémunérés dans la reconstruction. Les entreprises locales ont bénéficié de formations et de contrats pour la reconstruction, l'assainissement et le recyclage de débris.

Nos défis:

- Les deux secteurs ont des cultures et des principes fondateurs différents (faire du profit d'un côté, et alléger la souffrance humaine dans une perspective non-lucrative de l'autre). C'est pourquoi les relations doivent être encadrées afin de garantir le respect de l'impératif humanitaire.
- Les entreprises souhaitent souvent être plus que des bailleurs de fonds. Elles veulent pouvoir influencer sur les programmes, être des actrices critiques et fournir des ressources humaines et des idées pour mener des actions de qualité.



Une vendeuse ambulante renouvelle son stock avant de repartir dans les villages (Bangladesh)

Recommandations aux parties prenantes :

- Identifier les partenariats stratégiques en dehors des périodes de crise de manière à les définir sereinement dans l'intérêt des bénéficiaires, et à organiser la réponse au plus près de leurs besoins ;
- Transmettre aux entreprises les principes du secteur humanitaire : les acteurs humanitaires devraient notamment les sensibiliser aux standards de qualité, au Code de conduite de la Croix-Rouge et aux règles en matière de protection ;
- Dépasser les préjugés que les deux secteurs ont l'un vis-à-vis de l'autre ;
- Encourager les échanges entre les acteurs, y compris le mécénat de compétence, pour favoriser le développement de technologies novatrices et répondre aux besoins.

Recommandations aux initiatives sur la qualité et la redevabilité :

- Développer et diffuser une version simple et courte des outils sur la qualité et la redevabilité pour tous les acteurs du secteur privé impliqués dans des programmes humanitaires afin de favoriser l'application des principes et standards ;
- Inclure le thème des relations avec le secteur privé dans les rencontres, formations ou ateliers d'échange d'expériences sur les initiatives pour la qualité et la redevabilité.

Auteurs : Maude Morin, Responsable de programmes (CARE France) et Peter TIERNEY, Senior Development Policy & Research Officer (Ministère des finances des Iles Cook)

Réflexions issues de travaux en groupes menés pendant la formation « Améliorer la qualité et la redevabilité dans le secteur de la solidarité internationale », du 17 au 22 janvier 2013 à Paris.