

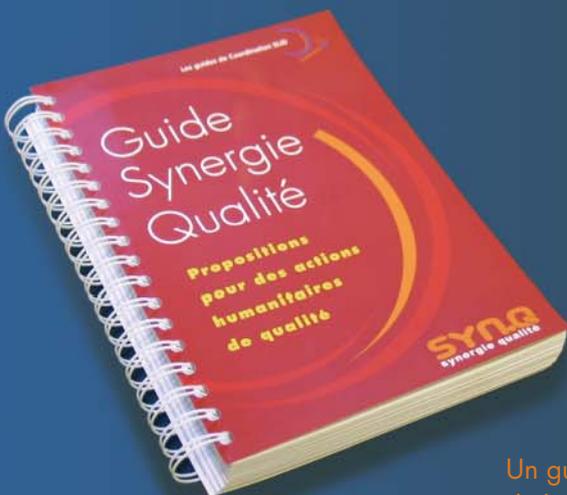
Synergie Qualité

Une approche multidimensionnelle définissant les champs de la qualité dans les ONG :

- L'éthique humanitaire
- La gouvernance associative
- La gestion des ressources humaines
- Le cycle de projet (Compas qualité)
- Le rôle des populations

Une méthodologie d'aide à la mise en œuvre de démarches qualité au sein des ONG fondée sur :

- ◀ L'affirmation de grands principes pour chacune des cinq thématiques
- ◀ Les bonnes questions à se poser plutôt que des standards à appliquer
- ◀ Des alertes pour anticiper problèmes et dysfonctionnements



Un guide à destination des acteurs de la solidarité internationale

Pourquoi une nouvelle approche de la qualité des actions humanitaires ?

La conviction à l'origine de cette approche est que la qualité des actions de solidarité internationale doit être appréhendée de manière multidimensionnelle. La qualité intègre des principes éthiques, des facteurs organisationnels aux sièges des ONG, des savoir-faire techniques, et des modes de relations humaines entre membres de l'ONG et entre ces membres et les acteurs locaux (populations bénéficiaires, partenaires du Sud). Cette conviction a conduit à formuler un ensemble de principes et méthodes cohérent prenant appui sur cinq axes thématiques :

- ▲ l'éthique humanitaire
- ▲ la gouvernance associative
- ▲ la gestion des ressources humaines
- ▲ le cycle de projet
- ▲ le rôle des populations

L'approche Synergie Qualité a pour ambition d'aider les ONG à mettre en œuvre leur propre démarche qualité, en leur proposant d'y intégrer ces 5 composantes.

En outre, Synergie Qualité affirme que les critères de la qualité varient en fonction des contextes dans lesquels se déroulent les actions. C'est pourquoi cette approche porte sur les bonnes questions à se poser plutôt que sur des réponses à appliquer quel que soit le contexte dans lequel on se trouve.

Parallèlement, cette approche privilégie la logique de prévention des risques. Elle donne des clés pour repérer les dysfonctionnements possibles, notamment à chaque étape du cycle de projet.

Synergie qualité ne se substitue pas aux autres démarches pour la qualité des actions humanitaires. C'est une approche méthodologique complémentaire.

À qui s'adresse le guide Synergie Qualité ?

- Aux dirigeants associatifs des ONG d'urgence et de développement
- Aux personnes en charge des ressources humaines dans les ONG
- Aux personnes en charge de la conception, du suivi et de l'évaluation des projets
- Aux équipes sur le terrain

Quel est le contenu du guide Synergie Qualité ?

Le guide est composé de cinq chapitres qui peuvent être lus indépendamment les uns des autres. Chaque chapitre correspond à un thème que les ONG doivent intégrer dans la définition de leur démarche pour améliorer la qualité de leurs actions : **l'éthique humanitaire, la gouvernance associative, la gestion des ressources humaines, le cycle de projet, le rôle des populations.**

Pour chaque thème, le guide présente :

- ▲ des grands principes : *Les fonctionnements internes et les relations externes de l'ONG respectent et promeuvent ses valeurs ;*
- ▲ des critères de qualité : *Le projet répond à un besoin démontré ;*
- ▲ des exemples de bonnes pratiques : *Mise en place de comités paritaires composés d'administrateurs et de salariés concernant les grands événements de la vie associative ;*
- ▲ des questions clés : *Comment faites-vous pour acquérir, au sein de votre organisation – au siège ou sur le terrain – une connaissance opérationnelle des cadres légaux dans lesquels vous intervenez ?*

Qui a rédigé le Guide Synergie Qualité ?

La Coordination de l'édition du guide a été effectuée par Coordination SUD, plateforme nationale des ONG françaises de solidarité internationale.

Un comité de pilotage composé de plusieurs organisations – Action contre la faim, Handicap International, Médecins du monde, la Croix-rouge française, Solidarités – en a fixé les grandes orientations et a suivi le travail rédactionnel des spécialistes qui ont contribué à l'écriture de l'ouvrage.

1. Comment intégrer l'éthique dans une organisation ?

Le chapitre sur **l'éthique humanitaire** se base sur la conviction qu'il peut exister une éthique collective, celle de l'ensemble des personnes impliquées dans les projets de l'ONG.

Il propose des pistes d'action permettant d'intégrer la dimension éthique dans les actions et décisions d'une ONG :

- ▲ rédiger des textes de référence éthique propre à l'association dans lesquels doivent être mentionnés au moins trois principes impératifs de l'action humanitaire : l'indépendance, l'humanité, l'impartialité ;
- ▲ intégrer ces principes dans les processus de décision de l'ONG ;
- ▲ procéder a posteriori à des « relectures éthiques » des actions de l'ONG.

2. Quelle gouvernance associative ?

La définition de l'objectif de la gouvernance adopté par Synergie Qualité est : « Assurer, dans la durée, la mission sociale de l'ONG ». Pour cela, le guide défend le modèle de gouvernance dit de la « valeur partenariale », c'est-à-dire prenant en compte les attentes de toutes les parties prenantes des associations.

Le chapitre énonce et illustre 5 principes de bonne **gouvernance associative**.

Ils mettent l'accent sur 3 critères :

- ▲ La cohérence entre les actions d'une ONG et les valeurs qu'elle porte ;
- ▲ Les relations entre les instances élues et les équipes dirigeantes ;
- ▲ la circulation de l'information entre toutes les parties prenantes de l'ONG.

3. Quelle gestion des ressources humaines ?

Le chapitre **sur la gestion des ressources humaines** se compose de 6 parties indépendantes, correspondant chacune à un processus de gestion des ressources humaines :

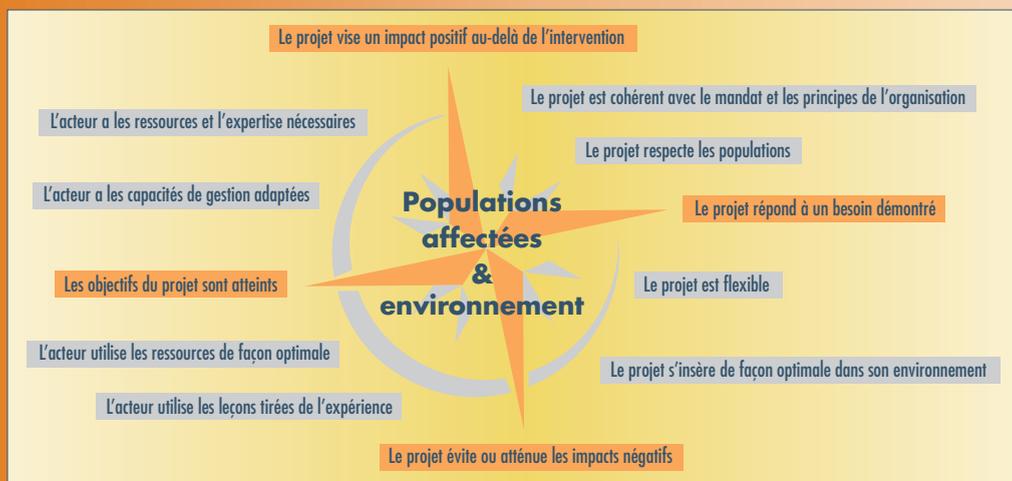
- ▲ la politique et la stratégie des ressources humaines ;
- ▲ le recrutement ;
- ▲ la gestion juridique de l'emploi ;
- ▲ la rémunération ;
- ▲ l'entretien d'appréciation ;
- ▲ la formation.

Pour chaque processus, des critères de qualité sont énoncés ainsi qu'une série de questions clés, que les responsables des ressources humaines sont incités à se poser. Dans une logique de prévention, ces questions servent à repérer puis à éviter des dysfonctionnements de gestion des ressources humaines.

Synergie Qualité s'efforce de considérer pour chaque processus les problématiques liées aux volontaires expatriés, au personnel national, aux salariés du siège des associations.

4. Comment piloter un projet et l'évaluer ?

Ce chapitre présente la méthode du Compas Qualité, développée par le groupe URD (urgence, réhabilitation, développement). Le Compas Qualité propose 12 critères de qualité pour les projets. La méthode consiste à se référer à des questions clés à chaque phase du cycle de projet et pendant son évaluation. À partir des réponses données, les acteurs du projet peuvent estimer leurs points forts et leurs points faibles par rapport aux 12 critères de qualité.



Le CD-Rom de présentation de la méthode du Compas Qualité est joint au Guide.

5. Quel rôle les populations bénéficiaires doivent-elles jouer dans les projets ?

Synergie Qualité affirme que la participation des populations affectées aux projets est l'un des axes essentiels pour la qualité des projets.

Le chapitre sur le **rôle des populations** donne des clés pour faire en sorte que des approches participatives sur le terrain soient mises en place non pas comme gadgets méthodologiques, mais comme le résultat d'attitudes et de choix individuels et institutionnels.

Pour cela il apporte des réponses concrètes aux questions suivantes :

- ▲ Quels sont les liens entre satisfaction des populations et qualité des actions humanitaires ?
- ▲ Quels sont les liens entre participation des populations et satisfaction de leurs besoins ?
- ▲ Quel type de relation entre les acteurs de l'aide et les populations peut-il aller dans le sens de la qualité des actions humanitaires ?
- ▲ Comment mettre en œuvre la participation des populations dans des contextes d'urgence ?

Ce chapitre est rédigé par le groupe URD sur la base de ses recherches pour l'étude globale sur la participation des populations dans l'action humanitaire, pour le réseau ALNAP (Active Learning Network for Accountability and Performance).

Comment se procurer le guide Synergie Qualité ?

- Sur demande à Coordination SUD
- Un bon de commande est téléchargeable sur le site Internet de Coordination SUD : www.coordinationsud.org - Rubrique : Ethique et qualité
- Le guide est téléchargeable, chapitre par chapitre, sur le site Internet : www.coordinationsud.org - Rubrique : Ethique et qualité
- Une version en anglais du guide Synergie Qualité sera disponible prochainement.

Coordination SUD - Solidarité Urgence Développement

14, passage Dubail

75010 Paris

Tél. : 01 44 72 93 72 / 01 44 72 80 03

Fax : 01 44 72 93 73

e-mail : sud@coordinationsud.org et ziegle@coordinationsud.org

www.coordinationsud.org



Ouvrage réalisé avec le soutien de la Délégation à l'Action Humanitaire
du Ministère des affaires étrangères français