# Humanitaires

en mouvement DÉCEMBRE 2022







REPLACER LA QUALITÉ DE L'AIDE **AU SERVICE DU SENS** 



# sommaire

4 Rencontre

avec Patrick Iribarne.

Consultant, co-fondateur de STRATEIS

- 10 Le changement des systèmes, à l'intérieur et à l'extérieur Elise Shea et Meg Sattler
- Plumanité & Inclusion :
  renforcer la mise en place de
  mécanismes de redevabilité
  inclusifs et accessibles pour
  plus de qualité
  Laura Mosberg
- 28 **point de vue**Les chemins de la qualité
  de l'aide

Karine Meaux

32 Comment évoluent la qualité de l'aide et les normes au regard de la protection de l'environnement : le cas des RUTF et de Nutriset

Claire Fehrenbach

#### 40 = rencontre

avec Pierre Hauselmann,

Consultant environnemental (Pi Ethics and Compliance)

- 44 Le rôle d'une organisation camerounaise dans le cadre du projet RESILAC
  Samira Habiba Abdoulaye
- Renforcer la confiance et le leadership des organisations nationales en appliquant la Norme humanitaire fondamentale (CHS)

  Bongventure Gbétoho Sokpoh
- **54 ②** point de vue Un lexique pour une nouvelle culture de la solidarité Charlotte Dufour
- **58** Qualité et partenariats : quels enjeux pour Action contre la Faim en Ukraine ? Virginie Brision
- 66 La réponse humanitaire en Ukraine : « nos » principes et schémas revisités François Grünewald
- 76 dibliographie





# édito

#### **NUMÉRO SPÉCIAL**

### Replacer la qualité de l'aide au service du sens

lors que le secteur de l'aide « conventionnelle »¹ n'a jamais été aussi structuré, notamment avec le développement de standards internationaux et la professionnalisation des acteurs et des organisations, il semble aujourd'hui confronté à des évolutions multiples qui interrogent la notion de « qualité de l'aide »<sup>2</sup>. Au fil des années, celle-ci a acquis pour certain·e·s une connotation négative : en étant essentiellement perçu à l'heure actuelle comme une exigence de conformité vis-à-vis des exigences des bailleurs, le terme peut s'apparenter à une vision technocratique de la solidarité internationale et à la « sur-standardisation » du secteur. Cette dimension s'est elle aussi progressivement diluée à mesure qu'ont émergé de nouveaux enjeux majeurs comme la localisation (c'est-à-dire la promotion des acteurs locaux dans les réponses) et la prise en compte de l'environnement. Pour autant, la aualité de l'aide demeure une demande constante des acteurs de la solidarité internapar Marie Faou et Charly Pierluigi

tionale, des bailleurs de fonds mais aussi (voire surtout) des acteurs locaux et des populations, et il convient aujourd'hui de s'interroger sur sa signification et son opérationnalisation...

e nombre de personnes nécessitant une aide humanitaire dans le monde n'a iamais été aussi élevé qu'en 2022 : 274 millions de personnes selon le Global Humanitarian Overview d'OCHA. Or, parallèlement à cela, l'espace humanitaire ne cesse de se réduire, notamment en raison des restrictions croissantes imposées à l'action humanitaire par de nombreux États, d'une insécurité accrue pour les acteurs de l'aide et des nombreuses violations du droit international humanitaire<sup>3</sup>. Le conflit en Ukraine en est d'ailleurs l'illustration « parfaite » avec l'instrumentalisation des couloirs humanitaires par la Russie<sup>4</sup>. De plus, l'espace humanitaire a été contraint depuis 2020 par la pandémie de COVID-19 : les fermetures de frontières, quarantaines et autres mesures

<sup>1 -</sup> Qui inclut bailleurs de fonds, agences multilatérales et ONG internationales, aussi appelés acteurs « traditionnels » de l'aide. À distinguer des acteurs ancrés localement, plus ou moins formalisés mais souvent peu insérés dans les mécanismes formels de l'aide internationale. Pour plus d'informations : V. Léon, « Acteurs locaux et conventionnels de la solidarité : quelles articulations, quelles inspirations ? », Groupe URD, mars 2022 (https://www.urd.org/wp-content/uploads/2022/03/rapport-localisation\_GroupeURD\_VL\_20222.pdf).

<sup>2 -</sup> Selon la définition de la Norme humanitaire fondamentale (CHS), la qualité se définit comme « un ensemble des éléments et caractéristiques de l'assistance humanitaire qui soutiennent sa capacité à satisfaire à temps aux besoins et attentes explicites ou implicites, tout en respectant la dignité des personnes que l'organisation vise à aider ».

<sup>3 -</sup> CICR, « Respect du droit international humanitaire », 29 octobre 2010 (https://www.icrc.org/fr/document/respect-droit-international-humanitaire).

<sup>4 -</sup> Philippe Ricard et Madjid Zerrouky, « Guerre en Ukraine : les "couloirs humanitaires" une arme de guerre pour Vladimir Poutine », Le Monde, 8 mars 2022 (https://www.lemonde.fr/international/article/2022/03/08/ukraine-les-couloirs-humanitaires-une-arme-de-guerre-pour-vladimir-poutine\_6116537\_3210.html).



# édito

prises par la plupart des États pour endiguer la propagation de la pandémie ont subitement et fortement restreint les opérateurs de l'aide dans leurs fonctionnements et modes d'intervention. Dans le même temps, ce contexte a mis en lumière de multiples initiatives d'entraide et de solidarité développées à un niveau local<sup>5</sup>, initiatives qui interrogent la posture des acteurs internationaux de l'aide et la façon dont ils arrivent – ou non – à soutenir ces dynamiques endogènes de solidarité. Aux multiples injonctions en faveur de la « localisation » de l'aide s'ajoute une tendance croissante à la

prise en compte de l'empreinte environnementale de l'aide, ce qui invite les opérateurs et financeurs à repenser leurs modes de fonctionnement. Enfin, les exigences des bailleurs ne cessent de s'accroître, notamment à travers des demandes de criblage des partenaires voire des bénéficiaires finaux - dans le cadre de la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme.

**S** i certaines de ces évolutions ont déjà été discutées lors des précédentes éditions des Universités d'automne de l'humanitaire



© Groupe URD

5 - Groupe URD, « Note de réflexion n°11 – Des solutions locales à la pandémie globale : des voies d'avenir ? », juillet 2020 (https://www.urd.org/wp-content/uploads/2021/04/Note11\_COVID-19-et-solutions-locales-2.pdf).

# édito

(UAH)<sup>6</sup> et donc de la revue Humanitaires en mouvement, cette édition 2022 s'attache à explorer leurs éventuelles répercussions au niveau de la qualité de l'aide. Dans cette optique, nous avions opté pour que chaque table ronde des UAH soit l'occasion d'échanger sur le lien entre la qualité de l'aide et certaines évolutions récentes du secteur - qualité & acteurs locaux, qualité & environnement, qualité & populations affectées - ou encore d'interroger la notion de qualité de l'aide dans un contexte nouveau tel que celui de la guerre en Ukraine. Cette édition de la revue HEM suit cette même structure et a vocation à aller encore plus loin dans l'exploration de ces thématiques croisées.

année 1994 a marqué le début des ré-flexions sur la qualité dans le secteur de l'aide internationale avec l'Évaluation Conjointe de l'Aide d'Urgence au Rwanda (Joint Evaluation of Emergency Assistance to Rwanda). Le Groupe URD s'est alors saisi de cette notion et l'a placé au cœur de ses travaux dès ses débuts, participant aux différentes initiatives qui ont émergé au cours des décennies suivantes pour contribuer à l'amélioration de la qualité des interventions et à une plus grande redevabilité. En 2005, il a notamment élaboré la première version du Guide COMPAS Qualité & Redevabilité, une méthode de gestion de la qualité et de la redevabilité pour les projets d'aide internationale. Le Groupe URD est également l'auteur du Manuel de la participation à l'usage des acteurs humanitaires (2009), et l'un des co-auteurs de la Norme humanitaire fondamentale (Core Humanitarian Standard – CHS) en 2014.

lors que 2023 marquera les 30 ans du Groupe URD, 30 ans de réflexion sur le secteur et la qualité de l'aide, le constat actuel semble celui d'une nécessaire remise en question du système et d'une invitation à repenser les fondements de notre action avec un double questionnement central : comment redonner du sens à la qualité et comment reconnecter cette notion aux évolutions récentes du secteur ? C'est à partir de cette problématique que nous vous invitons à découvrir les réponses apportées par différents profils et acteurs à travers tous les articles et entretiens de ce numéro.

Marie Faou et Charly Pierluigi, référent∙e∙s qualité du Groupe URD

<sup>6 -</sup> L'édition 2021 des UAH était consacrée aux solidarités locales, celle de 2020 s'interrogeaient sur les solidarités en temps de crise systémique, et celle de 2019 sur les enjeux climatiques liés au secteur de l'aide.



## rencontre

avec Patrick Iribarne

Patrick Iribarne est consultant et directeur fondateur du cabinet conseil en performances extrafinancières STRATEIS. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages de références sur l'évaluation des performances



organisationnelles et le pilotage des chantiers stratégiques. Il accompagne des organisations publiques et privées pour leurs démarches d'amélioration continue et de performances extra-financières.

> Dans quelles mesures avezvous travaillé sur les enjeux de qualité dans le secteur de l'aide internationale?

Patrick Iribarne: J'accompagne depuis plus de vingt ans des organisations publiques et privées dans la mise en œuvre de leur démarche qualité, avec notamment une dizaine d'années passées à l'AFNOR (Association française de normalisation) où j'ai piloté des démarches d'évaluation. Durant ce parcours, j'ai eu la chance de rencontrer il y a une dizaine d'années Coordination SUD et le F3E, ainsi que des représentants d'ONG passionnés par ces sujets, qui démarraient précisément un projet de mise en œuvre d'une dé-

marche d'auto-évaluation pour les ONG françaises. Ce projet a vu le jour avec la MADAC (Démarche d'Autodiagnostic et d'Amélioration Continue), pilotée par Coordination SUD et le F3E, qui comprenait trois phases : déveloper cette démarche, la tester « en vrai » au sein de cinq ONG, puis la déployer dans les autres ONG intéressées.

Durant chacune de ces phases, j'ai rencontré des organisations et des personnes très engagées et volontaires pour échanger sur leurs meilleures pratiques, effectuer des auto-évaluations et capitaliser sur leurs actions. Concrètement, j'ai contribué aux groupes de travail qui ont développé la démarche, puis à l'animation des auto-évaluations individuelles des ONG pilotes, et enfin à la formation annuelle des animateurs de ces démarches d'auto-évaluation au sein des ONG avec un objectif de transfert de compétences.

Quelles sont les évolutions actuelles des démarches qualité que vous identifiez dans le secteur de l'entreprise ? Quels ponts faitesvous avec le secteur de l'aide internationale ?

P. I.: Dans le secteur de l'entreprise, les démarches qualité ont beaucoup évolué durant ces dernières années, avec des phases de développement successives que l'on peut schématiser en trois vaques.



Dans les années 90. les démarches qualité ont avant tout consisté à mettre en place des normes et des standards communs à toutes les oraanisations. Cette tendance a été consacrée par la norme ISO 9001, qui s'est généralisée à tous les secteurs d'activités. Les personnes en charge de la fonction qualité se sont donc concentrées sur des objectifs de certification, poussées par des donneurs d'ordres (commanditaires, clients, tutelles) qui trouvaient là l'opportunité d'harmoniser l'organisation interne de leurs fournisseurs, et donc de faciliter leurs capacités d'interactions.

À partir des années 2000, ces démarches de normalisation ont proaressivement trouvé leurs limites. En termes d'efficacité d'abord, puis en termes de reconnaissance externe de leur démarque qualité. Il est apparu qu'une organisation certifiée n'était pas forcément une organisation efficace, et que les fonctions qualité s'épuisaient souvent à poursuivre des objectifs de conformité sans prendre en compte suffisamment les objectifs d'efficacité. Pour remédier à cette situation, des normes sectorielles sont progressivement apparues dans de très nombreux domaines tels que l'automobile, l'aéronautique, le médical, la défense, l'agro-alimentaire, etc. Dans chacun de ces secteurs, les démarches aualité se sont alors concentrées sur le déploiement des bonnes pratiques les plus reconnues dans leur domaine

d'activité, avec des référentiels très détaillés permettant une plus grande précision.

Les années 2020 ont remis en question ces bonnes pratiques sectorielles. Avec les crises à répétition et les disruptions de tous ordres (technologiques, sociétales, environnementales, réglementaires), elles se sont en effet révélées insuffisantes pour assurer la survie de nombreuses organisations. De nouveaux impératifs d'agilité, de résilience et d'efficacité opérationnelle prévalent désormais, et les démarches qualité s'orientent progressivement vers ces objectifs. Cette évolution entraîne des postures transversales nouvelles, insufflées par la nécessité d'intégrer la dimension qualité proprement dite dans les dimensions d'ordre économique, de ressources humaines et de responsabilité sociétale. Le·la « responsable qualité » devient ainsi un·e chef·fe d'orchestre charaé·e de mettre en œuvre des principes d'action transverses centrés sur la raison d'être et l'écosystème de l'organisation, ses objectifs, ses résultats et sa redevabilité. Chaque démarche qualité est désormais originale parce qu'elle est spécialement adaptée au contexte de l'organisation. Elle s'inspire des bonnes pratiques de son secteur d'activité, mais en « collant » à l'histoire de cette organisation, à ses enjeux, aux besoins et aux attentes de ses parties prenantes, ainsi qu'à ses objectifs spécifiques.





Il me paraît important que le secteur de l'aide internationale s'inspire de ces évolutions des démarches qualité. L'ancien paradigme consistant à déployer des standards d'organisation avec des objectifs de conformité est dépassé même s'il a permis à de nombreuses organisations d'établir les fondamentaux d'une démarche qualité structurée. Il s'agit désormais de clarifier sa raison d'être, ses enjeux et ses objectifs, puis de définir et déployer les principes d'action les plus pertinents, et enfin d'évaluer les résultats atteints envers ses principales parties prenantes: les destinataires des actions, mais aussi les financeurs, les ressources humaines et les collectivités impactées.

Pour servir ce nouveau paradigme, des démarches qualité fondées sur le triptyque « Finalités, Principes et Résultats », ainsi que les logiques d'auto-évaluation et d'évaluation deviennent prévalentes. Il ne s'agit plus en effet de vérifier l'application d'une procédure quel que soit le résultat atteint, mais d'apprécier dans quelle mesure les finalités visées sont atteintes et d'ajuster les pratiques en conséquence, tout en restant aligné sur ses principes d'action. Le juge de paix de ces démarches est désormais la pertinence des pratiques et leur efficacité au regard des finalités, des principes et des résultats





Avec la création puis la mise en œuvre de la démarche MADAC, nous avons pu observer que ce paradiame et ces pratiques d'auto-évaluation sont précisément bien adaptés aux organisations du secteur de l'aide internationale. Ces auto-évaluations constituent notamment des moments participatifs intenses tout en restant très structurés grâce à la trentaine de critères du modèle d'analyse MADAC. Elles permettent ainsi à un groupe pluridisciplinaire (qui peut aller de quatre à plusieurs dizaines de personnes) d'effectuer un diagnostic complet du fonctionnement et des résultats de leur organisation, puis de choisir un nombre limité d'axes d'amélioration Ces auto-évaluations constituent enfin des opportunités pour impliquer par exemple des membres du conseil d'administration, des acteurs de terrain ou des représentants de partenaires, dans les activités d'amélioration continue et de changement de l'organisation.

Sur le fond, ces démarches participatives permettent d'éviter que la mise en œuvre des démarches qualité reste cantonnée à certaines personnes spécialistes dans l'organisation - en général, un e responsable qualité -, qui se retrouvent seules au monde pour inspirer, mettre en œuvre et évaluer leurs propres initiatives. Dans le secteur de l'aide internationale, ces pratiques d'auto-évaluations et d'actions participatives permettent d'engager dans des réflexions et des actions transverses des

acteurs souvent uniquement concentrés sur leurs projets opérationnels.

Quels sont selon vous les points de vigilance que le système de l'aide internationale devrait avoir en tête vis-à-vis des démarches qualité?

P. I.: Les organisations intervenant dans le secteur de l'aide internationale sont très différentes les unes des autres, à la fois dans la nature de leurs activités, leurs tailles, leurs systèmes d'organisation et leurs modes d'intervention. Il existe néanmoins des constantes que l'on a pu observer en détail durant les phases de développement et de déploiement du MADAC. Ces constantes sont pour certaines des points forts sur lesquels les démarches qualité peuvent s'appuyer : la capacité à définir la raison d'être et les orientations de l'organisation, les compétences de gestion de projet, la motivation des personnes et des équipes, la volonté de contribuer à des démarches participatives. la responsabilité et l'autonomie dans la mise en œuvre des actions. A contrario d'autres constantes constituent des points faibles pour la mise en œuvre de ces démarches qualité : une gouvernance transverse souvent éclatée et irrégulière, un silotage important entre les projets et les activités des fonctions transverses. la tentation de lancer des actions trop nombreuses. insuffisamment suivies et déléquées à des personnes isolées.

#### rencontre avec Patrick Iribarne

Il ne s'agit pas ici de pointer des insuffisances et de chercher absolument à les corriger. Les caractéristiques de chaque organisation sont le résultat d'une histoire, d'un contexte et d'une culture spécifiques. Certaines peuvent constituer des handicaps et méritent d'être amendées, d'autres non. Par conséquent, il s'agit plutôt de développer les points forts de l'organisation et d'en faire des leviers efficaces pour déployer la démarche qualité.

À partir de ces constats, les points de vigilance associés à ces démarches qualité sont à mon avis les suivants.

Concentrer les démarches qualité sur des changements ou améliorations clés avec une logique de priorisation. Cette logique de priorisation a pour objectif de sélectionner les sujets sur lesquels la démarche qualité va se focaliser, avec une double échelle : échelle d'importance d'abord (« Ce sujet est-il vraiment important pour nos parties prenantes et est-il aligné avec notre raison d'être ? ») ; échelle de temporalité ensuite, qui permet de statuer sur le degré d'opportunité de chacun des sujets (« Est-ce le bon moment pour réaliser cela ? »).

Ne pas limiter la démarche qualité au périmètre des risques. Trop souvent, les démarches qualité se focalisent sur les seuls sujets susceptibles de constituer des risques: risques opérationnels, risques financiers, risques d'image,

etc. Sans négliger l'importance de réduire ces risques de manière efficace, il est crucial que les démarches qualité traitent également les sujets contribuant aux succès, autrement dit ce qui contribue à l'atteinte des objectifs stratégiques – renforcer la localisation des projets, trouver des nouveaux partenaires et optimiser les collectes de fonds par exemple.

Ne pas limiter la démarche qualité à la correction des problèmes. Une activité classique des démarches qualité consiste à se focaliser sur le fait de traquer les problèmes : dysfonctionnements, irritants, réclamations. De même que pour les risques, cette activité est légitime et trouve son utilité dans toute organisation. Néanmoins, elle peut progressivement réduire la fonction qualité à ce seul rôle de ré-

44

Il ne s'agit pas ici de pointer des insuffisances et de chercher absolument à les corriger. [...] il s'agit plutôt de développer les points forts de l'organisation et d'en faire des leviers efficaces pour déployer la démarche qualité.





solution de problèmes (« bureau des pleurs »), et à ce qu'elle ne soit plus associée à la marche en avant de l'organisation – conduite des changements, activités de transformation.

Traiter les sujets avec une logique de portefeuille équilibré. Le choix des sujets traités par la fonction qualité est donc crucial mais le nombre et la durée des actions engagées le sont également. Concrètement, j'observe souvent que le nombre d'actions est très (trop?) important, avec des durées très hétérogènes (quelques semaines à quelques années). Le risque d'un grand nombre d'actions est de ne pas pouvoir en assurer un suivi suffisant ni les mettre en œuvre par manaue de ressources. Le risque de durées hétérogènes est d'empêcher une vision globale des avancements et de l'efficacité des actions, avec notamment certaines actions aui ne finissent iamais et d'autres qui sont clôturées en quelques jours. Il est donc important qu'une démarche aualité traite et rende visible d'une part un nombre limité de sujets importants, plutôt de nature transverse et de longue durée (« actions de fond »), et d'autre part une liste d'actions plus rapides et moins importantes (quick wins, ou « victoires rapides »).

Faire preuve de constance et d'agilité. Les fonctions qualité doivent relever un double défi : en premier lieu, faire preuve de constance pour que les actions engagées soient conduites jusqu'à l'atteinte de leurs objectifs, y compris dans la durée. Rien n'est en effet plus décourageant que des actions ambitieuses qui s'étiolent progressivement jusqu'à s'éteindre sans raison valable, ou bien des actions qui s'interrompent dès la première difficulté. Dans le même temps, les fonctions qualité doivent faire preuve d'agilité en restant à l'écoute des besoins et en développant leur capacité à aiuster les actions et les dispositifs installés au fil de l'eau. Des méthodes existent pour répondre à ce défi de constance et d'agilité, et les fonctions qualité ont tout intérêt à se les approprier.

Cultiver l'amélioration interne, mais en s'inspirant du monde extérieur (benchmark). J'ai déjà évoqué combien il est essentiel que les démarches qualité s'appuient sur les points forts spécifiques de chaque organisation, et que l'époque des bonnes pratiques universelles au'il suffisait de copier est révolue. Il reste néanmoins primordial que les démarches qualité effectuent une veille continue sur les pratiques et les résultats du « monde extérieur ». que ce soit en provenance d'organisations proches dans le secteur de l'aide internationale, ou bien en provenance d'autres secteurs. Car cette ouverture sur l'extérieur permet aux fonctions qualité d'être des sources d'inspirations, d'apporter des idées nouvelles et d'éviter « l'endormissement » des activités d'amélioration continue.



### Changer le système, de l'intérieur et de l'extérieur

par Elise Shea et Meg Sattler

Nous avons toujours pensé que les avis des personnes affectées par une crise devraient être l'indicateur de la qualité d'une aide. Ainsi, depuis dix ans, Ground Truth Solutions (GTS) demande aux populations de partager leurs perceptions de l'aide humanitaire dans le but de comprendre comment elles appréhendent la qualité de l'aide qu'elles reçoivent et de les aider à influencer les efforts réalisés en leur nom. Nous communiquons ces retours d'informations aux décideurs politiques et aux acteurs de l'aide afin de faire des perceptions des personnes affectées un élément clé de l'efficacité de l'aide humanitaire, l'objectif étant de défendre les opinions des personnes affectées par une crise partout où des décisions sur l'aide sont prises.

Même si nous sommes fiers des progrès réalisés pour que les perceptions soient une mesure reconnue de la performance humanitaire<sup>1</sup>, nous affinons constamment nos méthodes et nous nous questionnons pour savoir si nous faisons les choses « correctement ». Nous essayons de faire en sorte que les opinions des personnes affectées par une crise soient entendues, mais

nous ne sommes pas toujours sûrs que nos recherches soient basées sur leurs priorités. Nous nous inquiétons également du fait que notre travail lui-même - que les responsables de l'action humanitaire considèrent facilement comme un « mécanisme de redevabilité » - risque d'être utilisé comme une case à cocher pour la redevabilité, qu'il en résulte ou non des changements concrets. Cela signifie-t-il que notre travail perpétue le comportement même que nous cherchons à changer ?

Nos inquiétudes ne s'arrêtent pas là. Lorsqu'il s'agit de décoloniser l'aide, quelles sont les responsabilités d'une organisation spécialisée dans la redevabilité et indépendante comme la nôtre. qui travaille à plusieurs niveaux pour un changement systémique mondial ? Avec notre siège en Autriche, nous sommes conscients que nous pourrions perpétuer les perceptions de la « recherche hélicoptère »<sup>2</sup>, des études dans lesauelles les chercheurs viennent en avion, collectent des données, repartent en avion, analysent les données ailleurs et publient ensuite les

<sup>1 -</sup> https://groundtruthsolutions.org/2022/09/28/a-decade-in-the-trenches-of-accountability-and-so-much-still-to-accomplish/

<sup>2 -</sup> https://theconversation.com/helicopter-research-who-benefits-from-international-studies-in-indonesia-102165



résultats avec une faible implication locale. Quelles sont la structure, l'approche et la combinaison de méthodes idéales pour nous aider à influencer le changement dans la gestion des interventions et aux plus hauts niveaux de la politique humanitaire ? En tant qu'organisation proche de l'aide, les questions relatives au transfert systématique du pouvoir sont différentes de celles des organisations de mise en œuvre. Elles concernent en effet la manière dont nous concevons la recherche, collectons et analysons les données, diffusons les résultats, mais aussi les parties prenantes avec qui nous menons un plaidoyer pour une réforme de l'action humanitaire

Ce type d'autoréflexion a toujours été - et continuera d'être - le moteur de l'innovation en marge de nos projets. Nous vous invitons à vous joindre à nous et à porter un regard critique sur notre travail afin de trouver de nouvelles possibilités.

OUSSER À LA REDEVABILITÉ?
OUI. DÉPLACER LE POUVOIR?
PEUT-ÊTRE PAS.

Ground Truth Solutions a été fondé pour combler une lacune flagrante dans la manière dont les réponses

étaient suivies : l'absence de prise en compte de l'opinion des populations. Nous pensions en effet au'il serait utile de savoir comment elles vivaient une réponse - dans quelle mesure elles la jugeaient efficace, participative, inclusive et bien gérée. Nous savions que si cela était auantifiable d'une manière ou d'une autre, cela pourrait alimenter la « langue » du suivi humanitaire : les chiffres. La méthodologie s'est inspirée de la recherche sur la satisfaction client, et les thèmes de recherche ont été développés à partir d'un mélange d'objectifs humanitaires spécifiques à chaque pays et de cadres normatifs reconnus comme la Norme humanitaire fondamentale (CHS). Ces cadres s'appuient sur des consultations importantes, telles que le rapport de référence Time to Listen<sup>3</sup>

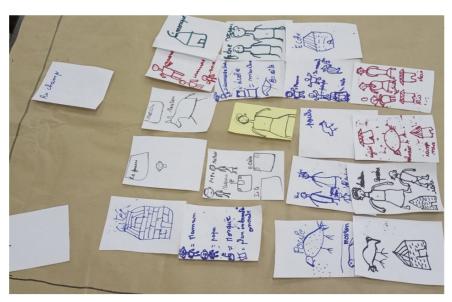
Pour autant, cela ne veut pas dire que les thèmes de recherche sont toujours de la plus haute importance pour les personnes affectées par une crise. Nous sommes prompts à signaler les cas où les acteurs humanitaires ne consultent pas les personnes affectées sur la programmation de l'aide avant sa mise en œuvre, mais nous incluons rarement de manière significative les personnes affectées dans nos processus initiaux de conception de la recherche. Or, c'est important car nous pouvons passer à côté de choses qui pourraient faire émerger

<sup>3 -</sup> https://www.cdacollaborative.org/publication/time-to-listen-hearing-people-on-the-receiving-end-of-international-aid/



des informations importantes. Prenons l'exemple d'Haïti où, sur une intuition, nous avons inclus un thème de question supplémentaire axé sur la transparence. Il s'est avéré que ce thème était non seulement plus important pour nos interlocuteurs que n'importe quel autre thème, mais qu'il conduisait aussi directement à des points d'action pertinents de la part des responsables de la protection civile et de la coordination en Haïti

Au Burkina Faso, pour recueillir les perceptions des enfants sur l'aide humanitaire, nous avons commencé par une « phase exploratoire » en organisant des discussions de groupe avec les enfants dans le cadre de l'intervention. L'objectif était de comprendre ce qu'ils trouvent important dans leur vie auotidienne et explorer leurs pensées à propos de l'aide humanitaire. Grâce à des guides de discussion généraux, les réactions initiales des enfants ont permis d'orienter la conversation, et leurs priorités serviront de base à la conception d'une phase ultérieure du projet avec les enfants « délégués ». Dans le cadre de notre projet en Ukraine, nous avons consulté les populations sur leurs priorités en matière d'aide afin de nous assurer que les recherches quantitatives et qualitatives étaient basées sur ce que les populations jugeaient le plus important. En outre, notre recherche sur



Dessins issus d'une discussion de groupe à Kaya, Burkina Faso © Ground Truth Solutions



le parcours d'utilisateur en République centrafricaine4, en Irak5, au Liban6 et ailleurs consiste en une série d'entretiens qualitatifs visant à comprendre les perspectives et les expériences des populations. Plutôt que des objectifs de recherche prédéterminés, ce sont ces expériences d'utilisateurs - inspirées par la conception centrée sur l'humain - qui quident la recherche. Idéalement, ces processus garantissent que nos études font avancer les priorités des populations et que les actions prises en conséquence sont aussi pertinentes que possible pour améliorer le vécu des populations.

Nous avons appris au fil du temps que la consultation des acteurs humanitaires durant la phase de lancement est absolument indispensable pour établir des relations et garantir l'adhésion (en particulier parce que notre recherche jette rarement une lumière flatteuse sur une réponse). Parfois, cela nous a presque mené trop loin et amené à tomber dans le piège de réaliser des recherches commanditées pour des Clusters spécifiques, ce qui s'éloigne de notre mission. C'est délicat pour nous, car notre organisation accorde une importance primordiale aux personnes affectées par une crise, et non aux organisations. Nos recherches ont montré que, quelle que soit la proximité des acteurs de l'aide avec une communauté, ils représentent rarement les opinions de celle-ci. Beaucoup des humanitaires avec lesquels nous dialoguons sont issus des communautés affectées et peuvent partager des informations précieuses, mais nous ne pouvons pas partir du principe qu'ils représentent les opinions des communautés affectées



Nos recherches ont montré que, quelle que soit la proximité des acteurs de l'aide avec une communauté, ils représentent rarement les opinions de celle-ci. [...] Les humanitaires locaux parleront en fonction de leur position, qui est probablement une position de pouvoir par rapport aux communautés affectées.

77

<sup>4 -</sup> https://groundtruthsolutions.org/wp-content/uploads/2021/10/CAR-GTS-CASH-report-ENG-1.pdf

<sup>5 -</sup> https://groundtruthsolutions.org/wp-content/uploads/2021/10/Falling-through-the-cracks-\_-GTS-\_-CCI-2021.pdf

<sup>6 -</sup> https://groundtruthsolutions.org/wp-content/uploads/2021/10/GTS\_CAMEALEON\_user\_journeys\_ report\_052021.pdf



par les crises. Les humanitaires locaux parleront en fonction de leur position, qui est probablement une position de pouvoir par rapport aux communautés affectées. Lors de la planification de la conception de notre questionnaire dans un pays, les consultants étaient réticents à tester le questionnaire auprès des communautés affectées car ils pensaient que la population n'était pas assez intelligente pour comprendre, mettant en avant leur « connaissance locale » et leur expertise dans le secteur comme prioritaires.

#### OUCLER LA BOUCLE PEUT AUSSI ÊTRE SYMBOLIQUE

Nos processus d'analyse et de dialoque s'efforcent d'être cycliques : nous partageons l'analyse préliminaire, recueillant et intégrant les commentaires dans l'espoir que les conclusions finales soient un reflet nuancé et précis de ce que pensent les personnes affectées, tout en tenant compte des contraintes auxquelles les acteurs humanitaires sont confrontés. Nous discutons de nos données avec les communautés affectées, pour donner du sens aux données et recueillir des recommandations. Par exemple, au début de l'année 2022. nous nous sommes associés à Fama Films<sup>7</sup> au Burkina Faso pour animer une réunion communautaire et avoir un dialoque ouvert sur le fait de savoir si les

résultats d'une étude quantitative antérieure reflétaient fidèlement les pensées des gens. Les participants n'ont pas hésité à nous dire quand ils pensaient que nos données étaient dépassées et erronées ou quand elles trouvaient un écho, ce qui nous a permis de corriger ou de clarifier notre analyse.

Dans le passé, nous avons simplement partagé les données avec les communautés, en partant du principe que c'était une « bonne pratique » et en sachant que la plupart des chercheurs ne le faisaient pas. Mais nous avons réalisé qu'à moins d'avoir un objectif clair (par exemple, doter les acteurs locaux de données qu'ils peuvent utiliser), ou de pouvoir rendre compte des changements concrets apportés sur la base des retours des populations, il était inutile de simplement leur dire ce qu'ils nous avaient dit en premier lieu.

Même un processus de dialogue plus engagé peut être extractif. Bien que de tels processus permettent de recueillir des données qualitatives riches pour étayer notre analyse dans le but de rendre les données plus exploitables (et donc d'augmenter les chances que les opinions des populations soient écoutées et que l'aide s'améliore), les communautés peuvent tirer relativement peu de bénéfices de leur participation à ces sessions. Cette réalité a été mise en évidence lors d'une récente réunion

<sup>7 -</sup> https://www.facebook.com/famafilms226/



avec Fama Films au cours de laquelle les chefs communautaires ont demandé ce qu'il était advenu de leur participation car, selon eux, « rien n'a changé ». Les populations nous disent depuis longtemps qu'elles n'ont pas besoin de nous pour « partager ce que nous avons appris ». Ils savent ce qu'ils ont dit. Ils veulent savoir ce qui a été fait concrètement sur la base de leurs commentaires

Après avoir mené des études quantitatives et qualitatives en Haïti, notre équipe a discuté des résultats avec les acteurs humanitaires, et les participants ont élaboré des recommandations sur la manière d'agir en fonction des données. Les consultants locaux ont ensuite organisé des sessions de dialoque communautaire avec divers représentants de la communauté pour partager les données quantitatives et qualitatives, ainsi aue les recommandations des humanitaires. Les participants à cette session de dialoque ont déclaré qu'ils se sont sentis respectés, mais ils ont aussi insisté sur la manière dont ils utilisergient ces données et ces recommandations dans leur propre travail communautaire. « Le fait même de partager ces informations signifie beaucoup pour nous car, au moins, nous voyons que certaines organisations respectent les populations. Venir nous voir, c'est un signe de respect! » a déclaré un dirigeant d'une association de motos-taxis. Un représentant de la Croix-Rouge haïtienne a ajouté : « le vais utiliser ces recommandations pour me rapprocher

de la communauté. Lorsque nous devrons réaliser des activités, nous serons plus attentifs aux commentaires de la communauté ». Il était crucial de revenir vers les populations avec plus que de simples données afin qu'elles puissent comprendre comment leur engagement précédent a été discuté et a contribué au processus de plaidoyer.

# D ES PARTENARIATS ÉGAUX ET RESPONSABILISANTS

Nous sommes fiers du fait que nous n'avons pas de modèle de croissance, ni de méthode que nous déployons par-

44

Les populations nous disent depuis longtemps qu'elles n'ont pas besoin de nous pour « partager ce que nous avons appris ». Ils savent ce qu'ils ont dit. Ils veulent savoir ce qui a été fait concrètement sur la base de leurs commentaires.

77



tout. Plutôt que nous installer dans tous les contextes où nous travaillons, de consacrer un temps et des ressources précieux à l'enregistrement et à l'établissement de filiales coûteuses, nous passons généralement un contrat avec des organisations de recherche locales ou des sociétés de collecte de données locales pour soutenir notre plan d'échantillonnage et collecter des données. Les équipes de projet développent de solides relations avec les équipes de recherche locales, et comptent sur elles pour les aider à contextualiser les outils et les méthodologies de recherche. Bien évidemment, les partenaires de collecte de données sont rémunérés selon leurs tarifs et le nom de leur société est mentionné dans les descriptions de la méthodologie, mais leur soutien est généralement désigné comme « prestataire de services de collecte de données » ou « équipe d'enquêteurs ». Nous n'avons pas systématiquement reconnu (ou, en fait, touiours utilisé) leurs contributions8, en termes de connaissances, à la conception et à la mise en œuvre. En outre, nous n'avons pas souvent coécrit de rapports avec les équipes de recherche. La rédaction de rapports est notre point fort, mais l'implication des partenaires locaux dans le processus de rédaction garantira que la « production de connaissances » est partagée, et pas seulement attribuée au personnel du GTS.

Nous avons brisé ce cycle au Bangladesh où, à la suite de la recherche CO-VID-19 co-dirigée par la Croix-Rouge du Bangladesh, nous nous sommes associés avec l'International Centre for Climate Change and Development (Centre international pour le changement climatique et le développement<sup>9</sup>), un institut de recherche basé au Bangladesh, pour un projet d'adaptation au climat. De même, notre tout nouveau projet en Afghanistan a été conçu et est codirigé par Salma Consulting, une agence de recherche locale. Et nous postulons actuellement pour un nouveau projet au Nigeria avec des partenaires de recherche locaux comme co-directeurs.

Tout en poursuivant notre objectif de défendre les perceptions des populations affectées dans la prise de décision, nous ne devons pas oublier leurs propres capacités à défendre leurs intérêts. En assumant le rôle de « défenseur » sans partager les données avec les groupes communautaires, nous manquons une étape. Il est de notre responsabilité de nous assurer que nos données peuvent être utilisées par les membres de la communauté. et pas seulement discutées avec eux. Pour notre projet en Haïti, nous avons été enthousiasmés d'apprendre qu'en traduisant notre rapport détaillé en créole et en établissant des relations

<sup>8 -</sup> https://journals.plos.org/ploscompbiol/article?id=10.1371/journal.pcbi.1009277

<sup>9 -</sup> https://www.icccad.net/





Enquêteur de la Fondation Facts (partenaire de GTS), camp de déplacés d'El Miskin (Nigéria, septembre 2022) © KC Nwakalor/Ground Truth Solutions

avec la société civile, les acteurs locaux disposaient d'un outil pertinent pour défendre leurs intérêts et agir.

Tous les pays ont leurs propres écosystèmes de redevabilité, impliquant une série de systèmes, de personnes et d'institutions : universités, médias locaux, organisations de la société civile, militants, think-tanks, etc. L'hyper-focalisation sur les « humanitaires » nous a souvent fait manquer des opportunités de partenariat avec ceux qui sont les plus susceptibles de donner la priorité aux points de vue des communautés ou de demander des comptes au système humanitaire.

Il s'agit d'une priorité stratégique depuis un certain temps, mais la pression croissante pour nourrir la « bête » humanitaire et s'assurer de l'adhésion des responsables de la réponse pour qu'ils s'engagent à vraiment écouter les communautés, a laissé peu de temps à nos équipes de projet. Nous savons que nous pouvons faire mieux dans ce domaine



### C OOPÉRATION ?

Après des années de résistance à prendre au sérieux les perceptions des personnes affectées en tant qu'indicateur de l'efficacité d'une réponse. 2018 a vu le système prendre un tournant. Au Tchad le Bureau de la coordination des affaires humanitaires (OCHA) a veillé à ce que les données de perception que nous avons recueillies soient intégrées dans le Plan de réponse humanitaire (PRH) 2019 et liées aux objectifs stratégiques de la réponse. Les données de perception intégrées dans le document de planification d'une intervention humanitaire ont constitué un grand pas en avant pour la transparence et ont été saluées comme une avancée massive pour garantir que les points de vue

des personnes affectées orientent l'intervention. Les perceptions des populations affectées étaient enfin audibles. présentes « sur la carte ». Cette prise de conscience était révolutionnaire Nous pensions que les choses allaient changer. Cette réalisation nous a incités à plaider pour que les données sur les perceptions soient intégrées dans tous les documents du PRH, afin que toutes les réponses respectent leurs engagements en matière de cycle de programmation humanitaire (HPC). Lentement mais sûrement, nous avons coché cette case dans presaue tous les contextes où nous travaillons. Dans de nombreuses réponses, les équipes de coordination nous demandent de mettre en œuvre des enquêtes de perception année après année, afin que les données puissent alimenter les documents annuels du PRH.

#### Les indicateurs de redevabilité retenus pour 2022

INDICATEURS De perception	OBJECTIFS Stratégiques	ENGAGEMENT DU CHS	CIBLES 2022	
Le % des personnes affectées qui se sentent informées au sujet de l'aide qu'elles peuvent recevoir	1	4	80%	
Le % des personnes affectées qui sentent que les acteurs humanitaires les traitent avec respect	1	8	85%	
Le % des personnes affectées qui sentent que le soutien qu'elles reçoivent les prépare à l'autonomie ;	2	3	15%	
Le % des personnes affectées qui voient des améliorations dans leurs conditions de vie ;	2	2	30%	
Le % des personnes affectées qui pensent que l'assistance touche ceux qui en ont le plus besoin	3	1	30%	
Le % des personnes affectées qui se sentent en sécurité dans leur lieu de résidence	3	3	80%	
Le % des personnes affectées qui se sentent à l'aise pour signaler des cas d'abus ou de mauvais traitements de la part du personnel humanitaire ;	3	5	80%	
Le % des personnes affectées qui savent comment faire des suggestions ou soumettre des plaintes aux acteurs humanitaires	3	5	60%	
Le % des personnes affectées qui pensent qu'elles recevront une réponse à leur plainte ;	3	5	60%	
Le % des personnes affectées qui pensent que leurs opinions sont prises en compte dans la prise de décisions.	3	4	30%	

Source: Plan de réponse Humanitaire Tchad (2022)



Pour autant, des données constamment négatives indiquaient une triste réalité : rien ne changeait vraiment. Les équipes de coordination et les humanitaires pouvaient demander nos données, nous inviter à faire des présentations lors de réunions et insérer des pourcentages dans des documents de planification sur papier glacé, mais personne n'était jamais tenu responsable d'agir sur ces données. Pire encore, nos données étaient attendues et risquaient d'être « cooptées ». Les gens ont en effet commencé à s'attendre à ce que nos données apparaissent parmi de nombreux autres ensembles de données pour alimenter le HRP, ce qui a diminué l'« effet de choc ». Il s'agissait simplement de cocher une case, et non de mettre en lumière les opinions des communautés. Dans le même temps. l'intégration des données de perception dans les HRP - même si les réponses étaient accablantes, et même si rien n'était fait pour les améliorer - permettait à la coordination de créer l'illusion qu'elle était à l'écoute des communautés. Soudain, nous avons réalisé que nous étions peut-être en train de « créer un écran de fumée ». Plutôt que de réformer le système, et si nous étions en train de lui permettre de rester le même ? Nos enquêtes de perception, ainsi que les groupes de travail et les activités relavant de la redevabilité envers les populations affectées, ont ainsi servi à créer un masque que les réponses nationales pouvaient porter année après année, en prétendant être redevables.

Écœurés par la façon dont nos recherches favorisaient l'apathie, nous avons commencé à chercher frénétiquement les raisons pour lesquelles personne n'agissait sur les données de perception. Comme de nombreux



Tous les pays ont leurs propres écosystèmes de redevabilité, impliquant une série de systèmes, de personnes et d'institutions : universités, médias locaux. organisations de la société civile. militants. think-tanks. etc. L'hyper-focalisation sur les « humanitaires » nous a souvent fait manquer des opportunités de partenariat avec ceux qui sont les plus susceptibles de donner la priorité aux points de vue des communautés ou de demander des comptes au système humanitaire.





acteurs du secteur qui se grattaient la tête en se demandant pourquoi rien ne s'améliorait, nous avons conclu que les incitations constituaient une grande partie du problème. Les humanitaires aux niveaux mondial, national et organisationnel ne sont pas incités à agir en fonction des retours des populations. Nous constatons que les Équipes humanitaires pays (HCT) ne sont pas souvent motivées de manière à coordonner les Clusters ou les organisations pour agir sur les perceptions publiées. Convoquer la CICG (Inter-Cluster Coordination Group) est très bien en soi, mais oubliez le suivi de cette réunion. Il arrive même que les HCT lèvent les bras au ciel affirmant au'elles n'ont pas le pouvoir de demander des comptes aux organisations opérationnelles une fois que nos données sont sur la table. Dans le même temps, ces dernières aiment pointer du doigt leurs bailleurs de fonds, affirmant au'un financement à court terme et/ou non-flexible les empêche de s'adapter aux préférences des personnes affectées et entrave la redevabilité.

Pour contrer les risques de cooptation des données et d'opposition, nous avons de plus en plus renforcé notre plaidoyer aux niveaux national et mondial afin de garantir que nos rapports ne fassent pas que s'empiler les uns à la suite des autres sur ReliefWeb. Il est loin le temps où la publication de rapports et leur partage avec les équipes d'intervention constituaient

le périmètre et la norme de notre plaidoyer. Un meilleur plaidoyer n'a rien de sorcier. Les conversations à huis clos nous permettent d'entendre les défis auxquels les clusters, les agences et les organisations font face pour être redevables et le soutien dont ces acteurs ont besoin. Cette approche nous permet d'être au courant de toutes les facettes de l'argumentaire : lorsque les organisations pointent du doigt les bailleurs de fonds, trois doigts sont normalement pointés sur eux en retour. Armés de données sur les excuses des autres pour ne pas être redevables. nous utilisons ces espaces isolés et « plus sûrs » - où plus de gens écoutent réellement - pour faire pression sur l'adoption des résultats.

Nous nous lançons également dans du plaidoyer de nature plus « publique ». Nous le faisons avec prudence, car notre plaidoyer derrière les portes reste notre plus grande réussite, et nous devons également avoir une relation de confiance avec les décideurs pour que le plaidoyer public fonctionne; nous devons choquer, pas aliéner. Cependant, nous ne pouvons nous empêcher de remarquer que pour la protection contre l'exploitation et les abus sexuels (PSEA), une autre priorité humanitaire, ce sont les médias qui ont fait avancer les objectifs. Nous nous demandons s'il n'en va pas de même pour la redevabilité et l'efficacité de l'aide humanitaire. Certains de nos efforts ont donné des résultats prometteurs. Une collaboration



avec The New Humanitarian<sup>10</sup> nous a aidés à rendre publiques des données sur Haïti, en sensibilisant le public à un niveau national et international, ce que nous avons eu du mal à faire ailleurs. De même, le fait de conseiller Mark Lowcock dans ses dernières déclarations<sup>11</sup> en tant que coordinateur des secours d'urgence a permis de relancer un débat mondial sur la redevabilité réelle au plus haut niveau.

OUR « DISRUPTER »
LE SYSTÈME, IL FAUT
TRAVAILLER EN SON SEIN

Parfois, nous pouvons nous sentir limités par le système que nous essayons de changer. Le fait de dépendre largement du financement de projets par des allocations humanitaires peut limiter notre capacité à planifier la recherche et le plaidoyer à long terme, tout comme cela peut empêcher les humanitaires d'aller au-delà de l'aide vitale pour trouver des solutions durables. Pourtant. nos partenaires financiers sont des alliés stratégiques clés qui permettent aux personnes affectées de faire entendre leur voix dans l'ensemble du système et d'influencer les décisions politiques. Pour « disrupter » le système, nous devons continuer à travailler en son sein tout en restant suffisamment indépendants pour assurer une fonction d'« audit ». Cela nous oblige à rester vigilants.

Même si nous avons des raisons de nous demander si nous faisons les choses « correctement » le fait de savoir que l'action humanitaire peut sembler de plus en plus redevable tout en manquant d'incitations à un réel changement est une motivation puissante pour continuer à faire pression à tous les niveaux afin que les voix des communautés soient entendues. Nous refusons de voir notre travail « sauver les apparences » de la redevabilité et espérons qu'en nous opposant à la stagnation des réformes par un plaidoyer rigoureux et multiforme, nous pourrons influencer un changement réel et progressif, jusqu'à ce que l'action humanitaire soit déterminée par le pouvoir d'agir, les préférences et les priorités des personnes affectées par une crise.

Elise Shea,
coordinatrice des stratégies de plaidoyer
&
Meg Sattler,
directrice générale

<sup>10 -</sup> https://www.thenewhumanitarian.org/analysis/2022/04/04/haiti-wide-gap-between-aid-promise-and-reality

<sup>11 -</sup> https://www.theguardian.com/global-development/2021/apr/21/humanitarian-failing-crisis-un-aid-relief

### Humanité & Inclusion : renforcer la mise en place de mécanismes de redevabilité inclusifs et accessibles pour plus de qualité

par Laura Mosberg

Replacer les populations au cœur des actions menées par une organisation est aujourd'hui une priorité dans le secteur de l'aide et au sein de toutes les organisations telles que Humanité & Inclusion (HI).

> « La révolution de la participation » décrite dans le Grand Bargain<sup>1</sup> (2016) promettait de mieux intégrer les personnes récipiendaires de l'aide dans les décisions qui affectaient leur vie. La Norme humanitaire fondamentale<sup>2</sup> (ou Core Humanitarian Standard, CHS). quant à elle, décrit que « les communautés et populations affectées par les crises connaissent leurs droits, ont accès à l'information et participent aux décisions qui les affectent », (Engagement 4) mais doivent aussi « avoir accès à des mécanismes sûrs et réactifs pour gérer les plaintes éventuelles » (Engagement 5).

Ces engagements et normes internationales se sont traduits en 2015 chez Humanité & Inclusion par une Politique Planification, Suivi et Évaluation, revue en 2022 (avec l'appui du Groupe URD), qui définit le cadre de mise en œuvre de tous nos projets. Cette politique intègre comme principe fondamental la redevabilité, soit la capacité de rendre compte de manière transparente à toutes les parties prenantes qui ont un intérêt direct ou indirect dans nos actions. Elle intègre également un référentiel qualité qui définit des critères à

respecter afin d'assurer la qualité au niveau de nos projets. Parmi ces critères, on retrouve le critère qualité « Redevabilité populations » qui est centré sur la redevabilité envers les communautés et populations de nos zones d'intervention, et se décline à travers des actions clés liées aux différents mécanismes de redevabilité : le partage de l'information, la mise en place de systèmes d'expression et le déploiement d'approches participatives.

Dans un but de renforcement de la qualité de ses interventions, Humanité & Inclusion s'attelle donc à assurer la mise

<sup>1-</sup>https://interagencystandingcommittee.org/a-participation-revolution-include-people-receiving-aid-in-making-the-decisions-which-affect-their-lives

<sup>2 -</sup> https://corehumanitarianstandard.org/files/files/CHS\_French.pdf

en place de ces mécanismes de redevabilité sur ses programmes d'intervention. Pour cela, l'organisation recourt à des documents d'orientation standardisés suffisamment flexibles pour permettre l'adaptation contextuelle et culturelle de ces mécanismes. Chacun des mécanismes de redevabilité repris dans le référentiel qualité sont ainsi cadrés par des quides et leur déploiement a été et sera accompagné lors de différentes phases. Le premier mécanisme de redevabilité déployé fut la mise en place de stratégies de partage d'information, qui assurent la définition des méthodes de communication. la fréauence d'utilisation de celles-ci ainsi que les messages clés par phase du cycle de projet. Des systèmes de gestion des retours et plaintes furent ensuite

déployés pour la remontée des réclamations, les demandes d'informations. les demandes d'assistance et plaintes éventuelles de la part des populations vers HI, ainsi que le processus de traitement, de réponse et d'apprentissage sur ces mêmes cas. Le suivi de ces mécanismes de redevabilité sur tous nos programmes d'intervention fut un chantier clé de cette dernière année. réalisé à travers l'accompagnement rapproché des programmes durant la phase d'initiation de la conception de leurs mécanismes. Un autre élément important fut l'évaluation de l'efficacité des mécanismes déjà en place depuis plusieurs années. Enfin, le déploiement des approches participatives sera l'une des priorités de l'organisation dans les prochains mois.



© Iohanna de Tessières / HI



Avoir des mécanismes de redevabilité va au-delà de la simple mise en place d'une ligne verte téléphonique et/ou de boîtes à suggestions pour recevoir les retours et plaintes, ou encore de l'affichage d'un poster pour partager l'information sur l'existence et le travail de l'organisation. Le déploiement de mécanismes de redevabilité demande des procédures complètes, de l'étape de la conception à la stratégie de sortie, avec des canaux d'expression et de communication qui conviennent à tous les groupes de population actifs dans nos projets. S'est donc vite posée la auestion de comment rendre ces mécanismes de redevabilité inclusifs et accessibles, c'est-à-dire permettant une pleine implication des filles, garçons,

44

[...] comment rendre ces mécanismes de redevabilité inclusifs et accessibles, c'est-à-dire permettant une pleine implication des filles, garçons, femmes et hommes de groupes d'âges différents (enfants et personnes âgées) – dont les personnes en situation de handicap [...].

77

femmes et hommes de groupes d'âges différents (enfants et personnes âgées) - dont les personnes en situation de handicap – et ce afin de permettre à tout un chacun de participer pleinement aux mécanismes de redevabilité proposés par l'organisation. Suite à une collecte des bonnes pratiques déjà en place au sein de nos programmes, et à un travail de réflexion rassemblant plusieurs membres du personnel de HI (siège et programmes) avec différentes technicités, nous avons défini quatre principes clés à prendre en compte pour assurer cet accès et cette inclusion aux mécanismes de redevabilité mis en place par l'organisation.

### ONNAÎTRE

L'accès et l'inclusion passent par une connaissance fine des barrières (physiques, informatives, attitudinales et institutionnelles) auxquelles font face les populations qui participent à nos projets, mais aussi des risques afférents, des capacités spécifiques de ces populations et des dynamiques de pouvoir présentes dans nos zones d'intervention. Cette connaissance doit être évolutive au cours du déploiement du cycle de projet, et non se limiter à la phase d'évaluation des besoins. Ces éléments doivent être approfondis avec la connaissance des caractéristiques des profils des populations concernées. à travers la collecte de données désagrégées (par âge, par genre, et par handicap – notamment grâce à la série



de questions du Washington Group³) dans tous les exercices pertinents.

#### **MPLIQUER**

Que ce soit à un niveau individuel ou collectif (à travers les organisations représentantes des différents groupes de populations avec lesquels nous travaillons - organisations de personnes en situation de handicap, groupements de femmes, organisations de jeunes, groupements ethniques, etc.), l'implication doit être transversale dans tous les processus de décisions. Cela vaut aussi bien pour la conception des mécanismes de redevabilité (Quelles méthodes de communication adopter ? Ouels canaux de remontée des retours et plaintes mettre en place dans un contexte donné?), que pour la phase de mise en œuvre (L'information partagée est-elle intelligible? Les réponses données aux cas reçus sont-elles qualitatives ?) et la phase de clôture/stratégie de sortie (Comment communiquer au mieux sur les résultats du projet et sur la suite? À qui s'adresser en cas de réclamations futures ?).

DAPTER

Grâce à la connaissance et à l'implication mentionnées précédemment, les équipes doivent être en mesure d'adapter leurs mécanismes de redevabilité à travers des aménagements raisonnables aui renforcent l'accessibilité et l'inclusion. Selon le document d'orientation du IASC sur l'intégration des personnes en situation de handicap, ces aménagements raisonnables sont définis comme « les modifications ou adaptations des procédures ou des services, lorsque cela s'avère nécessaire et approprié, afin d'éviter que des charges disproportionnées ou indues soient imposées aux personnes handicapées pour leur assurer, sur base de l'égalité avec les autres, l'exercice de leurs droits de l'homme et libertés fondamentales »4. Ils peuvent prendre la forme de traduction de matériel de communication en braille ou en format facile à lire et à comprendre (FALC), ou signifier la présence d'un interprète en langue des signes lors d'échanges en présentiel. Des aménagements raisonnables peuvent aussi être déployés pour la prise en compte du genre et de l'âge des personnes, par exemple pour la mixité hommes-femmes du personnel réceptionnant les retours et plaintes, ou encore pour la vulgarisation des explications sur les mécanismes de redevabilité à destination des enfants. Ces aménagements raisonnables ne sont cependant réalisables que si des ressources financières et humaines sont disponibles pour les déployer.

<sup>3 -</sup> https://www.washingtongroup-disability.com/question-sets/

 $<sup>{\</sup>it 4-https://interagencystandingcommittee.org/iasc-guidelines-on-inclusion-of-persons-with-disabilities-in-humanitarian-action-2019}$ 

### ■ PPRENDRE

Enfin, l'accessibilité et l'inclusion des mécanismes de redevabilité passent par une amélioration continue fondée sur des activités de suivi et d'évaluation fréquentes qui permettent de contrôler régulièrement ces aspects d'accessibilité et d'inclusion. Pour ce point, nous avons décidé de mobiliser nos ressources techniques (référents aide humanitaire inclusive siège et programmes) afin de former à ce genre de suivi non seulement les équipes de HI, mais aussi celles de nos partenaires de mise en œuvre.

Ces partenaires sont selon nous des acteurs clés du déploiement et du fonctionnement des mécanismes de redevabilité envers les populations. Parce aue nous nous sommes initialement fortement concentrés sur le rôle des équipes de HI et les engagements de l'organisation en la matière, nous avons souhaité réaliser un travail complémentaire de revue de nos pratiques internes pour mieux comprendre comment nos partenaires locaux étaient impliqués dans la conception et la mise en place de mécanismes de redevabilité envers les populations, quels rôles ils souhaitaient jouer, quelles étaient leurs pratiques internes en la matière et quel type de support ils souhaitaient recevoir de HI sur le sujet.



© Iohn Wessels/HI



Vingt-six de nos partenaires locaux (organisations de personnes en situation de handicap, organisations de la société civile et services étatiques) ont répondu à nos questions dans trois de nos pays d'intervention (Haïti, Burkina Faso et Népal). Cette étude nous a montré *l'importance de la* co-construction des mécanismes de redevabilité avec nos partenaires locaux, trop faible aujourd'hui de par le manque de documents d'orientation et de clarification autour des rôles et responsabilités de chaque entité. Les premiers constats de cette étude montrent que ces acteurs nous apportent une connaissance sous-estimée des spécificités contextuelles et qu'ils nous permettent, de par leur implication, de renforcer l'ancrage communautaire des mécanismes. L'étude a aussi souligné qu'ils disposent déjà de leur côté des mécanismes de redevabilité parallèles, adaptés aux réalités culturelles et contextuelles, basés sur l'oral et l'informel, et qu'ils ne demandent qu'à renforcer l'apprentissage mutuel avec HI sur ce sujet. Sur la base des résultats de l'étude, nous prévoyons non seulement d'adapter nos quides pour y clarifier le rôle des partenaires locaux, mais également de mettre en place des accompagnements spécifiques sur cette thématique pour les partenaires qui le souhaitent.

À travers ce prisme de l'inclusion et de l'accessibilité, nous continuons donc à renforcer nos mécanismes de redevabilité envers les populations, avec un objectif final toujours présent de renforcer la qualité de nos interventions.

Malgré ces récents chantiers, de nombreux auestionnements restent encore présents : comment améliorer les analyses de dynamiques de pouvoir qui impactent les groupes sous-représentés, ce qui permettrait d'avoir des mécanismes de redevabilité adaptés ? Comment passer d'une simple consultation dans nos processus à une réelle participation transformative (pleine implication des différents groupes de population dans la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des actions. et politiques qui les concernent) ? Comment renforcer d'autant plus le rôle des organisations locales représentatives de ces groupes de population, à partir des constats posés par l'étude interne? Comment penser l'approche intersectionnelle dans les situations de crise et avoir des mécanismes de redevabilité également adaptés à ces aspects ? Des questionnements sur lesquels nous avons échanaé et nous continuerons de le faire, en interne et en externe, afin d'assurer une amélioration continue de nos pratiques. 🂸

Laura Mosberg

Experte SERA, Humanité & Inclusion (HI)



# point de vue

### Les chemins de la qualité de l'aide

par Karine Meaux



Karine Meaux est responsable du département Solidarités internationales et Urgences de la Fondation de France depuis 2017. À ce titre, elle coordonne les engagements de la Fondation suite aux urgences majeures, telles que le séisme de 2015 au Népal, les ouragans dans les Antilles en 2017, la crise sanitaire liée au Covid-19 en 2020-21, l'explosion dans le port de Beyrouth ou encore la guerre en Ukraine. Elle participe aux réflexions du secteur sur les questions humanitaires et encadre une équipe en charge de programmes sur l'agriculture, la jeunesse et les droits humains, essentiellement au Maghreb et en Afrique de l'Ouest. Auparavant, elle a exercé différents postes à Coordination SUD (2011-2017) et celui de coordinatrice de projet à Caritas France (2009-2011).

À l'occasion de l'édition 2022 des Universités d'automne de l'humanitaire (UAH) du Groupe URD, les participant·e·s ont eu l'occasion de prendre du recul sur la qualité de l'aide définie comme « Ensemble des éléments et caractéristiques de l'assistance humanitaire qui soutiennent sa capacité à satisfaire à temps aux besoins et attentes explicites ou implicites, tout en respectant la dignité des personnes que l'organisation vise à aider »1. Depuis plusieurs années, les acteurs humanitaires se posent la question des meilleures modalités à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs, échangent sur leurs expériences en groupes de travail, participent à des conférences internationales dédiées Alors, posons-nous clairement la guestion: nous sommes-nous améliorés?

# Une professionnalisation positive... mais pas seulement

En rejoignant le secteur dans les années 1990-2000, à l'heure des grands sommets sur la qualité et l'efficacité de l'aide, beaucoup d'humanitaires sont passés du rôle d'acteurs sociaux engagés sur le terrain à celui de gestionnaires de projets, voire d'administrateurs de données. Était-ce bien là le chemin à prendre pour garantir une meilleure réponse aux populations affectées par des crises et aléas divers, pour promouvoir une plus grande solidarité entre les peuples ?

Certes, la bonne volonté a guidé nos pas. Il était important d'établir des indicateurs et des standards afin de

<sup>1 -</sup> Selon la Norme humanitaire fondamentale de qualité et de redevabilité (CHS), 2015.



garantir une qualité de services minimale aux populations en difficulté, et ce sur tous les terrains. Il était nécessaire d'encadrer les relations avec les organisations dites « partenaires » pour anticiper les risques et limiter les conflits. Il fallait être le plus transparent possible pour écarter tout risque de conflit d'intérêt ou de corruption, à coup d'appels d'offres et de gonflement progressif des procédures de conformité (ou « due diligence »). Il s'agissait surtout de prouver aux donateurs et aux bailleurs de fonds que nous, acteurs opérationnels de l'aide, étions dignes de confiance, que la générosité n'excluait pas le professionnalisme et que nos organisations étaient crédibles

Aux élans spontanés de générosité ont alors succédé les planifications stratégiques pour optimiser les ressources et mieux servir les populations ciblées. Sous l'impulsion des services d'urgences et de cofinancement, souvent pionniers en la matière, les organisations se sont mises à produire de plus en plus de procédures de standards et de normes. Les logiciels (de gestion des finances, des ressources humaines, des projets...) se sont multipliés pour rationnaliser nos données et les interconnecter logiciels supposés nous faire gagner du temps, faciliter la mesure de nos actions, limiter nos erreurs.

Ces gains de compétences et de reconnaissance devaient nous donner plus de moyens, plus de liberté. Tout porte à croire que, ce faisant, nous avons en réalité construit notre propre prison.

#### Pour une qualité qui a du sens

Cette tendance est-elle inéluctable? Elle n'est en tout cas ni figée ni généralisée. Plus qu'un manuel de procédures, ce sont avant tout quelques grands principes qui doivent définir nos modalités d'intervention, comme nous l'avons fait au sein de la Fondation de France par exemple.

Cela s'exprime d'abord par une forte volonté de **proximité**, avec un accent très fort mis sur la localisation, en France comme à l'international. Au

44

Ces gains de compétences et de reconnaissance devaient nous donner plus de moyens, plus de liberté. Tout porte à croire que, ce faisant, nous avons en réalité construit notre propre prison.

77

### **0**

### point de vue

Liban et plus récemment en Ukraine, plus de 80 % des financements sont directement destinés à des associations locales. c'est-à-dire ancrées dans leurs quartiers, dans leurs villages, dans leurs territoires. Au lieu de demander des dossiers administratifs très lourds et des cadres logiques complexes, le dialogue, le croisement des recommandations et les visites sur le terrain permettent de créer des relations de confiance en amont et tout au long des actions. Cela n'exclut pourtant pas de mettre en place des mécanismes d'apprentissage et d'amélioration continue pour ceux qui le souhaitent (audits pédagogiques, dispositifs d'accompagnement par les pairs, capitalisations collectives et itératives...).

44

Ce que nous avons à perdre en misant sur la confiance et la flexibilité a-t-il vraiment plus de valeur que ce que nous avons déjà perdu en déshumanisant notre travail?

"

Autre mot clé, souvent mentionné par les organisations partenaires : la *flexibilité*. Chacun s'accorde en effet à dire que notre monde est de plus en plus mouvant et incertain, et dès lors qu'un accord de confiance et de réciprocité existe entre des partenaires, c'est l'agilité et l'intelligence qui doivent prévaloir, et non des processus qui ralentissent l'action.

Car de quoi a-t-on peur ? Si dérapages ou détournements il doit y avoir, les procédures ne sont-elles pas souvent contournables ou manipulables pour arriver de toutes façons à ses fins ? Ce que nous avons à perdre en misant sur la confiance et la flexibilité a-t-il vraiment plus de valeur que ce que nous avons déjà perdu en déshumanisant notre travail ?

## Les « vraies » questions à se poser face aux évolutions actuelles

Les besoins humanitaires, de plus en plus massifs, de toute nature, qui touchent notre planète exigent que nous revoyions radicalement notre façon de travailler. Pour cela, il va nous falloir placer le curseur au bon endroit, dans un monde criblé d'injonctions contradictoires, parfois schizophréniques. Il n'est pas simple de rester neutre et d'aider les populations les plus exposées lorsque les politiques fiscales, les exigences diplomatiques et sécuritaires excluent des territoires



entiers de la carte. Maintenir la relation humaine tout en maîtrisant notre empreinte environnementale, en sachant la mesurer et la compenser s'avère un véritable casse-tête.

Par ailleurs, se donner les moyens d'analyses anthropologiques et culturelles est perçu comme un luxe, alors que l'impact de nos actions sur les jeux d'acteurs et sur les transformations socio-économiques n'est pourtant pas anodin. En outre, cibler les aides vers les plus vulnérables devient encore plus complexe quand les crises sont de plus en plus globales : la crise sanitaire liée au COVID-19 comme la guerre en Ukraine touchent le monde entier et affectent tout un chacun. L'ampleur des crises conduit à un traitement de masse qui laisse peu de place aux cas spécifiques et aux plus isolés, alors même que nos sociétés sont de plus en plus fragmentées

Cette évolution accélère la course au plus grand nombre de bénéficiaires, négligeant pour ce faire une rémunération correcte des personnels du terrain qui assurent pourtant la base de la qualité de l'action : la sélection pertinente et l'accès de l'aide aux populations prioritaires. Quand on accroît les frais de fonctionnement, c'est pour pouvoir faire plus de contrôles, pas pour améliorer les conditions ou le bien-être au travail de personnels pourtant tout aussi professionnels et

certainement plus « bousculés » que ceux d'autres secteurs.

Pour se retrouver dans ces choix difficiles et trouver les bons arbitrages, il existe malgré tout un jalon sûr : *l'humain, censé être au cœur de l'humanitaire*, qui constitue le plus bel atout de notre travail, qui nous conduit à découvrir tant de cultures ; à fréquenter chercheurs, paysans et ministres ; à vivre les complémentarités et les complexités de chaque situation ; à envisager les solutions unissant un maximum d'acteurs.

Il est urgent de résister à la tentation grandissante de la qualité normée et sécurisée, de désintellectualiser nos actions. L'humanitaire a tout à gagner à s'engager sur un chemin basé sur le dialogue et la confiance, à embrasser sans crainte toute la complexité des relations humaines et à assumer le risque de ne pas pouvoir tout mesurer et tout contrôler. &

Karine Meaux

Responsable du département Solidarités internationales et Urgences de la Fondation de France



par Claire Fehrenbach

Sous l'effet cumulé des changements climatiques, des difficultés logistiques persistantes liées à la pandémie du COVID et de la guerre en Ukraine, la disponibilité des denrées agricoles a été plus hasardeuse, le prix des matières premières a explosé, et des millions de familles ont basculé dans l'insécurité alimentaire. Les chiffres de l'édition 2022 de L'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde (FAO, FIDA, OMS, PAM et UNICEF) sont particulièrement alarmants : le nombre de personnes touchées par la faim dans le monde atteignait 828 millions en 2021, soit une hausse d'environ 46 millions par rapport à 2020.

aussi sur l'emballage et la maîtrise de la qualité. Il vise à garantir ce qui se fait de mieux pour les enfants, pour que leurs droits soient respectés, et leur vie sauvée.

Or, à l'heure où les questions liées aux changements climatiques, à la gestion des déchets et à

preuves de concept pour

améliorer le traitement. Ce cahier des charges porte sur

le produit lui-même, mais

Or, à l'heure où les questions liées aux changements climatiques, à la gestion des déchets et à l'approche « One Health » émergent de plus en plus, les paramètres environnementaux ne sont pas encore suffisamment pris en compte dans les directives sur les ATPE.

La malnutrition est l'une des conséquences de la défaillance du système alimentaire. Aussi, en cas de malnutrition sévère et de réponse d'urgence, les acteurs humanitaires ont recours aux aliments thérapeutiques prêts à l'emploi (ATPE/RUTF) tels que PlumpyNut®, les seuls capables de sauver les enfants quand tout le reste a échoué. Ces produits répondent à un cahier des charges strict qui évolue au fil des avancées de la recherche et des

#### ES PREMIERS TRAITEMENTS

Depuis 35 ans, le Groupe Nutriset se mobilise pour lutter contre la malnutrition. En étroite collaboration avec des ONG telles que MSF et des centres de recherche comme l'IRD, la famille Lescanne (originaire de Normandie) a élaboré des produits visant à apporter une réponse efficace à la malnutrition aiguë. Avec les premiers laits thérapeutiques F-75 et F-100 développés



par Nutriset, les structures spécialisées rattachées à un hôpital (CNT-Centres de nutrition thérapeutiques) avaient enfin la possibilité de traiter les enfants. Cela représentait cependant un gros investissement pour les familles (éloignement de l'hôpital, mobilisation d'une ou de plusieurs personnes pour accompagner l'enfant, durée du traitement sur plusieurs semaines, foyer délaissé souvent par la maman, perte de revenus...), et ne garantissait pas la survie de l'enfant à sa sortie de l'hôpital. De plus, ces préparations exigeaient un accès à une eau potable et irréprochable en matière d'hygiène, ce aui faisait souvent défaut.

À partir de 2005, lors de la famine au Niger, une solution nutritionnelle à l'étude depuis plusieurs années par Nutriset - PlumpyNut® - a pu être utilisée à large échelle en dehors des centres de santé. Grâce à cette formule que personne n'avait su, ou ne s'était donné la peine de développer auparavant, l'enfant pouvait rentrer chez lui lorsaue son état de santé était stabilisé, et poursuivre son traitement à domicile pendant plusieurs jours/ semaines en ne retournant à l'hôpital qu'une fois par semaine. Dans ces nouveaux programmes ambulatoires CTC/CMAM (Community-based Therapeutic Care/Community-based Management of Acute Malnutrition), la couverture des besoins (nombre d'enfants malnutris ayant besoin de traitement) passait alors de 10-15 %

à plus de 50 % (minimum actuel selon les standards internationaux).

#### E DÉVELOPPEMENT DU RÉSEAU LOCAL

Convaincu de l'importance que chaque pays puisse être en capacité (savoir-faire et équipements) de répondre aux besoins de sa population, le Groupe Nutriset développe et soutient depuis 2005 un réseau de partenaires indépendants qui regroupe principalement des PME locales et des ONG pour produire au plus près des besoins : le réseau PlumpyField®.



Convaincu de l'importance que chaque pays puisse être en capacité (savoirfaire et équipements) de répondre aux besoins de sa population, le Groupe Nutriset développe et soutient depuis 2005 un réseau de partenaires indépendants [...].

77



À la suite d'une demande de l'UNICFE pour favoriser la production locale, un soutien important a également été fourni pour que, même dans des contextes fragiles (Nigéria, Soudan, Éthiopie...), des aliments de qualité répondant aux recommandations internationales en matière d'ATPF puissent être produits localement et être disponibles. Grâce à l'appui technique mis en œuvre par le Groupe Nutriset, notamment au niveau du développement industriel, de l'assurance qualité et de la R&D, les standards qualité agro-alimentaires et phytosanitaires sont respectés. Ainsi, les pays disposant sur leur territoire des unités de production industrielle font un pas supplémentaire vers l'autonomie nutritionnelle. Les producteurs du réseau PlumpyField® sont aujourd'hui présents dans la majorité des pays où sévit la malnutrition: Haïti, Guinée, Burkina Faso, Niger, Nigéria, Soudan, Éthiopie, Madagascar, Inde...

En Afrique et en Haïti, pour limiter au maximum les importations, le Groupe Nutriset, ses partenaires et parfois certains bailleurs de fonds ont contribué à la structuration et au développement des filières agricoles locales permettant l'augmentation de la part de matières premières sourcées localement. C'est notamment le cas des arachides qui, la plupart du temps, sont sourcées localement et dont les filières ont pu être progressivement valorisées :



Bénéficiaire Programme Nutriset © Groupe Nutriset



- Déploiement de la solution de lutte biologique Aflasafe® pour prévenir l'apparition d'une mycotoxine (aflatoxine) dans les arachides¹;
- Mise en place d'usines de torréfaction d'arachides pour qu'elles puissent entrer dans la composition des solutions nutritionnelles au Niger, en Éthiopie, au Soudan, au Burking Faso et en Haïti.

Ainsi, des milliers de producteurs locaux d'arachides peuvent actuellement cultiver et vendre leurs productions qui seront ensuite transformées (tri, décorticage, torréfaction) avant d'être utilisées dans la composition des solutions nutritionnelles. Cet approvisionnement local a de nombreux avantages puisqu'il offre une activité économique aux producteurs locaux et limite l'importation internationale de ces matières premières.

# A RÉVISION DES SPÉCIFICATIONS DE LA SOLUTION NUTRITIONNELLE ATPE

Aujourd'hui, ce produit dont la composition est relativement simple (huiles végétales, arachides, sucre, produits dérivés du lait et micronutriments) est uniquement délivré sous supervision

médicale et est parfois inscrit dans les pays récipiendaires sur la liste des médicaments essentiels. Pour autant. sa production ne relève pas de l'industrie pharmaceutique, mais du secteur agro-alimentaire. Depuis 2015, le Codex Alimentarius - sous la tutelle de la FAO et de l'OMS - travaille à l'élaboration d'une Directive sur les Aliments Thérapeutiques Prêts à l'Emploi (ATPE / RUTF) utilisés pour traiter la malnutrition aiguë des enfants de plus de 6 mais Cette directive officiellement adoptée en novembre 2022<sup>2</sup> est d'ores et déjà prise en compte dans les spécifications de l'UNICEF et d'autres organismes achetant les ATPE, et donc par les producteurs d'ATPE.

Les recommandations de cette Directive et les spécifications de l'UNICEF portent principalement sur la composition du produit : liste des ingrédients autorisés, qualité des protéines (apports en acides aminés essentiels), profil en acides gras (omégas 3 et omégas 6) et, dans une moindre mesure, adaptation des teneurs de certains micronutriments. Ce long travail de création va garantir ce qu'il y a de mieux pour le développement de l'enfant, donner une orientation pour le développement de formules innovantes, et permettre aux États de mieux réqu-

<sup>1 -</sup> L'aflatoxine est une toxine fongique répandue dans les produits agricoles et les aliments. Il est associé à une toxicité aiguë et chronique chez les animaux et les humains. Aflasafe est le produit de lutte biologique qui réduit considérablement l'aflatoxine dans les cultures.

<sup>2 -</sup> https://www.unicef.org/supply/stories/new-codex-guidelines-pave-way-innovation-ready-use-therapeutic-food-rutf



ler la production locale d'ATPE qui s'organise pour répondre à la demande aui explose. Le focus portait iusaue-là sur la croissance physique de l'enfant, il se concentre désormais également sur les aspects cognitifs de son développement. Ces nouvelles spécifications aligneront tous les acteurs au niveau d'une aualité nutritionnelle renforcée des produits, fourniront une base rigoureuse pour développer des formules alternatives (plus adaptées aux matières premières disponibles, à la zone géographique, aux habitudes alimentaires...) et permettront aux aouvernements d'encadrer ces nouvelles formulations locales

## ES IMPACTS DE CES NOUVELLES SPÉCIFICATIONS

Les nouvelles spécifications poussent les producteurs d'ATPE à revoir certaines pratiques et approches pour faire rapidement évoluer les formules afin d'être en mesure de les appliquer. En effet, si les valeurs nutritionnelles sont précisément spécifiées, la « recette » à développer pour y parvenir reste libre. De fait, chaque producteur choisit au mieux les ingrédients et leur quantité permettant de répondre à ces nouvelles exigences, que ce soit par l'approvisionnement local ou international de nouvelles matières premières (soja par exemple) et de variétés d'arachides plus adaptées, ou encore par l'augmentation de la teneur en lait dans les ATPF

Dans le cas des filières arachides développées en Afrique et à Haïti par les partenaires du réseau PlumpyField®. les valeurs nutritionnelles des arachides disponibles et utilisées ne permettent plus d'atteindre le ratio Omega 6/3 exigé dans les nouvelles spécifications. Cela signifie que les producteurs locaux doivent identifier d'autres matières premières dotées d'un profil nutritionnel différent, mais non disponibles localement. Les variétés de soja produites aux États-Unis ou d'arachides produites en Argentine présentent un profil nutritionnel plus adapté aux nouvelles spécifications. Or, en Afrique et en Haïti, ces variétés n'existent pas et ne sont pas cultivées. Les producteurs d'ATPE de ces pays devront donc les importer, ce qui aura comme impact de perturber les filières locales et d'augmenter les gaz à effet de serre liés au transport.

La mise en place d'une nouvelle filière agricole répondant à un besoin précis prend des années. Il faut identifier et sélectionner de nouvelles variétés. les tester, s'assurer au'elles peuvent se développer dans cette région du globe, que les producteurs se les approprient, les cultivent et puissent les vendre, veiller à ce au'elles intégrent les circuits de transformation et de commercialisation De fait les filières sont difficiles à développer, à structurer et à consolider. Elles sont pourtant essentielles à l'avenir pour la transformation du système alimentaire, un développement plus local et une réduction de l'empreinte carbone.



Or, dans le cas présent, si le développement cognitif de l'enfant a bien été pris en compte. les matières premières utilisées et la localisation des producteurs n'ont pas été mises en perspective dans les nouvelles spécifications bien que Nutriset ait soulevé ce sujet à plusieurs reprises. La valeur nutritionnelle des APTF est standardisée afin de fournir ce qu'il y a de mieux pour le développement des enfants, quelle que soit la zone géographique dans laquelle vit l'enfant malnutri, quelles que soient la qualité et la disponibilité des matières premières agricoles cultivées à proximité. Il existe de nombreux centres de production et si quelques producteurs peuvent trouver l'ensemble des matières premières localement (aux États-Unis et en Inde. toutes sont disponibles localement), ce n'est pas le cas partout et l'importation de certaines matières est souvent incontournable. Il n'existe pas de cultures d'arachides avec le bon profil en acide gras essentiels en Afrique et en Haïti, et les ingrédients laitiers tels que les poudres de lait n'y sont pas disponibles non plus. De fait, les efforts constants et réguliers réalisés par quelques producteurs locaux (dont les membres du réseau PlumpyField®) pour un approvisionnement local, une empreinte carbone moindre, et une contribution au développement économique et social ne sont pas systématiquement pris en compte à ce jour par les acteurs onusiens (UNICEF/PAM) et les ONG dans leurs processus d'achat.

## ÉPINEUSE QUESTION DES

La revue des spécifications porte également sur l'emballage du produit et confirme la date de durabilité minimale (DDM) requise qui est deux ans. Sans chaîne du froid, le produit doit conserver toutes ses propriétés nutritionnelles, sa consistance doit être stable, et les sachets doivent rester scellés pendant deux ans. Au vu des conditions climatiques dans lesquelles les produits sont utilisés (souvent très chauds ou très humides), et de la nature assez grasse du produit, il a fallu développer des sachets



Les efforts réalisés par quelques producteurs locaux pour un approvisionnement local, une empreinte carbone moindre, et une contribution au développement économique et social ne sont pas systématiquement pris en compte à ce jour par les acteurs onusiens et les ONG dans leurs processus d'achat.

77

extrêmement résistants et difficilement recyclables. Et malheureusement, il existe rarement, dans les pays où sévit la malnutrition, des centres performants pour le recyclage ou la destruction des déchets. De plus, les sachets sont emportés par les mamans, dans des villages parfois reculés, et la collecte des sachets s'avère compliquée pour les centres de santé ou les ONG qui gèrent les centres nutritionnels et distribuent

Si la qualité nutritionnelle des produits doit bien évidemment être préservée, une DDM de deux ans est-elle indispensable ? Étant donné qu'il s'agit de produits d'urgence, qui ne sont commandés qu'à partir du moment où des fonds destinés à une urgence bien

les ATPF.

précise sont sécurisés, l'utilisation des produits devrait pouvoir avoir lieu assez rapidement.

Des réflexions ont ainsi été menées par le Groupe Nutriset pour réduire l'emballage à la source (modification du complexe des sachets, emballage des cartons pour le transport repensé afin de consommer moins de film plastifié, recyclage des palettes). Si beaucoup de propositions n'ont pas été reprises (transformation des emballages en tatamis, en meubles, en brigues, tentures en fibres isolantes, glacières, unités mobiles d'incinération...), l'une d'entre elles a pourtant été un succès : la Eat&Play Box. Elle consiste à réutiliser une partie prédécoupée des cartons d'emballage sous forme de jouets destinés aux en-



Culture de l'arachide au Burkina Faso © Groupe Nutriset



fants bénéficiaires de l'aide alimentaire. Cela représente un outil de plus à destination des agents de santé pour stimuler le développement cognitif des enfants et renforcer l'impact des interventions nutritionnelles. Si l'apport nutritionnel de chaque repas compte pour le développement du cerveau aui forme des centaines de connexions chaque seconde, 15 minutes de jeu suffisent pour déclencher des milliers de connexions cérébrales. Sur le terrain, la stimulation de l'enfant, notamment par le jeu, est un élément complémentaire à la prise en charge nutritionnelle qui favorise la quérison et permet de réduire les retards développementaux occasionnés. L'idée était d'ailleurs tellement bonne qu'elle sera reprise par l'UNICEF pour l'ensemble de ses fournisseurs.

À l'heure actuelle, les équipes Packaging du Groupe Nutriset travaillent sur un sachet qui respecterait les contraintes et serait recyclable mais de nouveau, comment seront collectés les sachets et pourront-ils être recyclés localement?

### CONCLUSION

Si des engagements sont pris par les bailleurs et les organisations internationales, si des chartes sont publiées pour recommander des bonnes pratiques en matière d'impact environnemental, les politiques d'achats des acteurs de l'aide humanitaires ne sont pas toutes alignées sur ces grands engagements. Dans le cas de la malnutrition aigüe et du traitement des enfants, outre les spécifications qui fournissent un cadre strict, il arrive rarement que des acheteurs et bailleurs humanitaires aient des exigences strictes pour des produits « verts » ou moins impactants au niveau de l'environnement, et soient prêts à payer plus, pour des produits plus responsables. De fait, dans un premier temps, payer plus cher pour protéger l'environnement reviendrait à se procurer un volume moindre de traitement, et donc à traiter moins d'enfants.

Malgré ces constats, il convient par ailleurs de noter combien l'approche « One Health » commence à percer en tracant un nouveau sillon. Il ne s'aait plus de réduire simplement ses déchets ou son empreinte carbone, mais de comprendre l'interdépendance des vivants, le fragile équilibre qui existe et qui doit être préservé pour que la planète. les hommes et les animaux vivent en harmonie et soient en bonne santé : les uns ne peuvent l'être sans les autres. Une approche qui contribuera sans doute à renforcer la prise de conscience générale et le besoin de faire évoluer les pratiques. >>

Claire Fehrenbach

Chargée de Mission auprès de la direction Plaidoyer du Groupe Nutriset



# rencontre

### avec Pierre Hauselmann

Pierre Hauselmann est associé chez Pi Ethics and Compliance, un cabinet de conseil basé en Suisse. Jusqu'en juin 2022, il a été le premier directeur exécutif de Humanitarian Quality Assurance Initiative (HQAI) ; une ONG



créée pour fournir une assurance qualité indépendante dans le secteur humanitaire et du développement. Avant d'intégrer HOAI, il était chef de la vérification à HAP International. Il a notamment modéré le groupe de rédaction qui a élaboré la version finale du CHS. Pierre a 25 ans d'expérience dans le développement de normes éthiques, la certification et la vérification. Il est membre fondateur du Forest Stewardship Council (FSC) et a collaboré avec un certain nombre de programmes dans le secteur du développement durable, notamment Fairtrade et Social Accountability International. Il a participé en tant qu'expert technique à l'élaboration de plusieurs normes ISO sur la gestion de l'environnement en représentation du World Wide Fund for Nature (WWF) International.

> Selon vous, dans quelle mesure les enjeux de qualité de l'aide ont pu constituer un frein à la prise en compte de l'environnement dans le secteur ces dernières années ?

Pierre Hauselmann: le crois que la question est mal posée. Certes, la aualité et la redevabilité de l'aide ont été au centre des préoccupations ces dernières années alors que les aspects environnementaux commencent peine à être considérés sérieusement. Pour autant, je ne crois pas que l'on puisse dire que le premier enjeu soit un frein à la prise en compte du second. Le problème fondamental provient de toute notre société qui a pris l'habitude de négliger l'environnement au profit de considérations plus immédiates. Et. en cela. le secteur de l'aide n'est pas différent. Dans cette perspective, alors qu'il aurait dû être évident que l'environnement fait partie intégrante de la qualité de l'aide, au même titre que la redevabilité, nous avons compartimenté qualité, redevabilité et environnement Ainsi les nombreuses références directes ou indirectes à l'environnement (au moins dix) du Core Humanitarian Standard on Quality an Accountability (CHS) sont par exemple passées plus ou moins inaperçues. Bien que ces références existent, cette norme a le défaut de se concentrer sur les aspects environnementaux locaux. sans considérer que des effets globaux peuvent avoir des conséquences très locales - je pense notamment au changement climatique, mais pas seulement. La révision en cours du CHS constitue une opportunité pour être plus explicite et surtout aborder la problématique environnementale dans une perspective plus globale. Attention



cependant à ne pas essayer de faire du CHS une norme environnementale : ce n'est pas sa vocation.

Dans quelle mesure les normes peuvent-elles contribuer à une meilleure prise en compte de l'environnement ? Quelles sont les limites et les autres alternatives possibles ?

P. H.: Les normes offrent non seulement un cadre dans lequel des mécanismes (quels qu'ils soient) peuvent opérer mais permettent aussi de mesurer l'effectivité de ces mécanismes. De ce point de vue, une norme bien conçue et un système d'évaluation de la conformité indépendant et rigoureux – qui forment ensemble le système de la norme - sont d'importants facteurs d'amélioration, comme démontré dans de nombreux secteurs. Dans celui de l'aide, cela commence à devenir vraiment évident depuis la mise en place du CHS.

Dans tous les secteurs qui opèrent dans des conditions variables, notamment ceux qui touchent à l'humain, la grande question est de savoir comment atteindre un équilibre entre flexibilité et prescription. Sinon, le système de la norme devient soit trop laxiste soit trop prescriptif. Dans les deux cas, il perd sa pertinence et peut (va) devenir un frein.

Il existe deux grandes familles de normes : les normes techniques aux exigences de performance très claires, souvent quantitatives, et les normes de management de système qui demandent l'existence de processus censés assurer la qualité d'un objet ou d'un processus. Cette approche a été développée dans les années 50 pour le secteur de l'automobile qui se diversifiait singulièrement à cette époque. C'est le fameux ISO 9000 qui assure que des processus existent pour garantir une qualité constante des produits, mais qui



Dans tous les secteurs qui opèrent dans des conditions variables, notamment ceux qui touchent à l'humain, la grande question est de savoir comment atteindre un équilibre entre flexibilité et prescription. Sinon, le système de la norme devient soit trop laxiste soit trop prescriptif. Dans les deux cas, il perd sa pertinence et peut (va) devenir un frein.



#### rencontre avec Pierre Hauselmann

ne définit pas ce que cette qualité doit être. Cette approche est beaucoup plus souple que l'autre et en théorie mieux adaptée au secteur de l'aide, mais elle présente le désavantage de permettre à peu près n'importe quel niveau de qualité.

Dans les années 90, de nouveaux systèmes de normes, dites éthiques, sont apparus. Il s'agit en fait d'un hybride des deux approches précédentes : ils définissent un système et certaines des performances que ce système doit obtenir. Le CHS a inversé cette approche : il définit la qualité du service que les populations doivent recevoir et donne des indications sur le type de système de management qui peut en assurer la qualité constante. Le CHS

44

Développer une norme ne peut pas se faire sans une vision holistique de ses multiples impacts, bien audelà du problème auquel elle veut s'attaquer. Ceci implique la participation significative de TOUTES les parties concernées.

77

reste cependant fondamentalement une norme de système.

Cette longue introduction visait à justifier une réponse simple : les normes sont un élément important pour la prise en compte de l'environnement. Pour ce faire. elles doivent non seulement atteindre l'équilibre idéal entre flexibilité et prescription, mais aussi être associées à un système rigoureux et indépendant de contrôle de conformité, ce qui permet d'y greffer un (ou des) mécanisme(s) d'incitation à leur mise en place. Le CHS propose ce cadre de manière exemplaire et, au cours de ma carrière professionnelle, c'est de loin le meilleur exemple avec lequel j'ai travaillé malgré les limites évoquées précédemment.

Pour autant, aussi importante soient-elles pour répondre aux défis environnementaux, les normes ne sont pas une panacée. Il ne faut donc pas parler d'alternatives, mais d'actions et de mécanismes complémentaires à mettre en place. Toute approche qui tendrait à limiter cette complémentarité me semblerait extrêmement négative.

Quels seraient vos conseils pour trouver l'équilibre que vous évoquez ?

**P. H.:** Il existe des techniques pour ce faire, mais surtout une bonne dose d'art. D'un point de vue technique, il faut s'assurer que le développement d'une norme (ou sa révision) soit aussi



participatif que possible, réunissant les différentes parties prenantes. Un exercice de cartographie des parties prenantes est donc nécessaire en premier lieu, en considérant deux variables : l'impact qu'elles peuvent avoir sur la norme et l'impact que la norme peut avoir sur elles.

Il faut ensuite que la participation aille bien au-delà de la consultation : il faut donc analyser et comprendre le pouvoir de négociation de chacune de ces parties prenantes et le rééquilibrer autant que faire se peut dans les mécanismes de prise de décision. Ces mécanismes doivent impérativement être définis à l'avance et ne pas changer en cours de route. Ceci est à mon avis – et selon mon expérience - la seule manière de créer un environnement où les parties les plus faibles d'une négociation ne sont pas dominées par les plus puissantes (qui font généralement appel à leur bienveillance pour garantir que les décisions soient iustes).

Il faut en outre penser à chaque étape en dehors des sentiers battus pour envisager les effets potentiels de la norme, même hors de son cadre d'action. C'est plus facile quand on révise une norme existante parce qu'on a de l'expérience avec la version existante. Dans ce cas, il faut changer uniquement ce qui est nécessaire mais ne pas modifier « plus » que ce qui est suffisant pour répondre au problème. Et il faut identifier les vrais problèmes.

Par exemple, si une norme est peu utilisée par une catégorie d'utilisateurs potentiels : est-ce un problème lié à la norme elle-même, à la communication associée à la norme, et/ou à des incitations (ou contre-incitations) liées à son utilisation ? Et enfin, est-ce une réalité ou seulement une perception ?

Dans tous les cas, il faut beaucoup de doigté, basé sur une longue expérience de la normalisation et de ses méthodes de vérification, au-delà d'un seul secteur qui - par définition - aura ses préjugés

#### Que vous inspire le témoignage du Groupe Nutriset ?

P.H.: Cela confirme le fait que développer une norme ne peut pas se faire sans une vision holistique de ses multiples impacts, bien au-delà du problème auquel elle veut s'attaquer. Ceci implique la participation significative de TOUTES les parties concernées. Cela confirme aussi que des normes purement de performance ne sont adaptées qu'à des processus bien définis qui opèrent dans des conditions bien définies.

On comprend bien que l'intention d'apporter des aliments sûrs est un objectif louable. Mais il est évident que les institutions qui les ont développées l'ont fait avec des ornières... \*

# témoignage

# Le rôle d'une organisation camerounaise dans le cadre du projet RESILAC

par Samira HABIBA ABDOULAYE

En tant que partenaire de mise en œuvre du projet RESILAC, notre organisation de la société civile AJED-MR (Association des Jeunes pour le Développement du Monde Rural) a été mandatée pour réaliser les activités du pilier 2 relatif au redressement économique avec deux partenaires : Action contre la Faim (ACF) sur le volet « Sécurité alimentaire et moyens d'existence » (mise en place des Champs Écoles Paysan et des banques céréalières, restauration des terres dégradées... : activités menées selon l'approche transférée par ACF, à savoir l'utilisation de techniques innovantes respectueuses de l'environnement ou agro-écologie) et CARE sur le volet « Insertion socioéconomique » avec la mise en place des Associations Villageoises d'Épargne et de Crédit (AVEC), la formation de jeunes dans les filières porteuses de leur choix et l'appui à la mise en œuvre de leurs microprojets, et enfin l'appui au soutien des chaînes de valeur.

#### Un partenariat différent des précédents

En premier lieu, le projet RESILAC nous a offert l'opportunité d'une véritable collaboration avec ACF et CARE en ce sens que, en plus du transfert effectif d'une grande série d'activités avec un cadre de performance bien spécifique (un ensemble d'activités explicitées dévolu aux organisations de la société civile (OSC) dont les résultats attendus font l'objet d'une évaluation chaque année), nous avons bénéficié de plusieurs sessions de renforcement de capacités techniques en lien avec les activités transférées pour l'amélioration de la qualité de nos interventions (formation technique en lien avec les activités transférées telles que la mise en place des AVEC, le processus d'insertion socioéconomique des jeunes, l'intégration du genre, les pratiques agro-écologiques ainsi que des thématiques comme les procédures financières des bailleurs de fonds et des partenaires (ACF et CARE), la redevabilité, ou encore les principes humanitaires). Le pilier 3 relatif au renforcement institutionnel a par ailleurs permis de réaliser un diagnostic organisationnel de l'A|ED-MR au



début de la collaboration avec ACF et CARF. Cette démarche a fait ressortir les forces, faiblesses et insuffisances organisationnelles et a donné lieu à un Plan de Renforcement de Capacités, doté d'un suivi de la mise en œuvre des actions et prévoyant une évaluation annuelle du niveau de mise en œuvre des actions. Cet appui a notamment permis de découvrir les procédures des bailleurs et des partenaires (CARE et ACF), d'améliorer les outils comptables et d'élaborer un plan stratégique définissant les aspirations de l'organisation. Enfin, l'implication de l'organisation au niveau stratégique et décisionnel lors des rencontres de concertation du projet RESILAC était une nouveauté en termes de partenariat, de même que le partage des informations clés. En effet, les précédents partenariats avec des organisations internationales se limitaient essentiellement aux réunions de suivi des activités réalisées. Or, avec ACF et CARE, les OSC prennent part aux réunions de cadrage plus stratégiques et non plus seulement opérationnels. De même, les informations relatives au plaidoyer et à la sécurité sont partagées. Tous ces éléments ont permis d'améliorer la qualité des interventions auprès des populations ainsi que la visibilité des actions et du projet RESILAC de manière générale. Enfin, les OSC ont gagné en crédibilité auprès des populations, mais aussi auprès des différentes autorités traditionnelles, religieuses, communales et admi-

nistratives, par exemple à travers le transfert du volet formation technique des jeunes aux OSC qui a permis de signer un contrat avec les services déconcentrés de l'État, et donc de créer du réseautage et du lien entre la société civile et l'État

# Les difficultés rencontrées dans le cadre de ce partenariat

La nouveauté de ce type de partenariat pour notre organisation a généré plusieurs incompréhensions au lancement du projet, notamment au niveau de l'approche, parce que nous étions beaucoup plus habitués au style de partenariat dirigiste où les termes de références des activités doivent être



Il me semblerait
pertinent d'impliquer les
organisations de la société
civile et/ou les organisations
locales depuis la conception
du projet afin de leur
permettre d'acquérir plus
d'expérience en matière de
partenariat.



validés par les partenaires chefs de file avant mise en œuvre. Cette approche de co-construction du projet RESILAC avec l'autonomie des partenaires de mise en œuvre était d'ailleurs nouvelle pour le personnel des OSC comme pour celui d'ACF et de CARE. Nous avons également déploré quelques conflits d'agenda dans la planification conjointe des activités avec les deux partenaires chefs de file. Ces incompréhensions ont toutefois été résolues grâce à des réunions de mise au point qui ont permis à toutes les parties d'assimiler l'approche et d'améliorer la communication. Par ailleurs, les OSC ont rencontré certaines difficultés pour suivre les procédures différentes d'ACF et CARE. En effet, même s'il s'agissait en théorie d'une seule convention signée avec les deux partenaires, les procédures administratives et financières différaient selon l'un ou l'autre au niveau des activités transférées (par exemple, deux rapports financiers mensuels distincts étaient rédigés de manière à respecter les procédures de chacun pour un même projet).



© AJED-MR (Association des Jeunes pour le Développement du Monde Rural)



#### Quelques pistes d'amélioration pour les partenariats avec des organisations de solidarité internationale

Il me semblerait pertinent d'impliquer les organisations de la société civile et/ ou les organisations locales depuis la conception du projet afin de leur permettre d'acquérir plus d'expérience en matière de partenariat. Ainsi, les OSC pourraient être co-demandeuses avec les organisations internationales et pas seulement sollicitées lors de la mise en œuvre des activités. De plus, il serait intéressant que les organisations internationales partenaires harmonisent leurs procédures dans le cadre spécifique d'un partenariat de manière à optimiser leur assimilation par les OSC partenaires. Vis-à-vis des partenariats avec les organisations de solidarité internationale de manière générale, l'approche expérimentée par le projet RESILAC semble judicieuse en ce sens que, en plus de renforcer les capacités techniques et organisationnelles des organisations locales, elle se traduit par un véritable transfert d'activités clés avec budget qui permet aux OSC de grandir et d'améliorer la qualité de leurs interventions auprès des populations dont elles sont les plus proches. Ce transfert effectif des activités avec renforcement de capacités permet aux OSC partenaires d'acquérir des expertises nouvelles et plus poussées dans les différentes thématiques, par exemple en matière d'agro-écologie. Le partenariat avec ACF et CARE a également permis aux OSC partenaires d'acquérir différents outils et compétences dans les domaines suivants : le diagramme d'évaluation organisationnel, le développement d'un plan stratégique sur dix ans, le montage de projet et la recherche de financement. Ces différents éléments permettent aux OSC de s'autonomiser et amélioreront la qualité de leurs prochains partenariats. Par ailleurs, grâce à la mise en relation avec les communes et les services déconcentrés de l'État, le projet RESILAC a ouvert la porte à d'autres types de partenariat à plus long terme. Enfin, grâce à la mise en place d'un plan de renforcement de capacités dont les actions ne sont pas essentiellement financées par ACF ou CARE, certaines actions ont été portées par les OSC elles-mêmes. >>

Samira Habiba Abdoulaye

Cheffe de projet RESILAC au sein d'AJED-MR

### Renforcer la confiance et le leadership des organisations nationales en appliquant la Norme humanitaire fondamentale (CHS)

par Bonaventure Gbétoho Sokpoh

Les discussions animées de l'Université d'automne de l'humanitaire (UAH) 2022 du Groupe URD, qui portaient sur les initiatives de qualité vues à travers le prisme de la « localisation », ont montré combien les organisations locales et nationales sont désireuses de démontrer leurs capacités existantes et de renforcer leur leadership. Les expériences des organisations locales et nationales du Cameroun, de l'Ouganda et du Pakistan ont montré que des progrès sont réalisés sur la base de partenariats éthiques et de l'application de la Norme humanitaire fondamentale de qualité et de redevabilité (CHS).

U PLUS PRÈS DES PERSONNES
OUF NOUS SERVONS

Les acteurs humanitaires locaux et nationaux sont ceux qui parcourent les derniers kilomètres pour atteindre les per-

sonnes et les communautés affectées par une crise, parfois dans des conditions de sécurité et de transport difficiles. Leur proximité avec les communautés signifie qu'ils ont une meilleure compréhension des langues et des cultures de leurs zones d'intervention. Leur réponse à la pandémie de COVID-19, où l'« accès culturel » aux communautés était crucial illustre bien l'importance des capacités locales et nationales

Le rôle crucial des acteurs locaux et nationaux dans l'action humanitaire et le développement est largement reconnu et reçoit heureusement de plus en plus d'attention au niveau politique. Le renforcement du *leadership* 

local dans la réponse humanitaire est l'une des « priorités habilitantes » du Grand Bargain 2.0¹ et les acteurs internationaux s'y sont engagés *via* plusieurs initiatives, dont Charter for Change² et le récent Pledge For Change³.

<sup>1 -</sup> https://interagencystandingcommittee.org/system/files/2021-07/%28EN%29%20Grand%20 Bargain%202.0%20Framework.pdf

<sup>2 -</sup> https://charter4change.org/

<sup>3 -</sup> https://pledgeforchange2030.org/metrics-accountability/



Cependant, le déséquilibre des pouvoirs demeure un problème dans le secteur humanitaire et du développement. Les organisations internationales sont toujours au centre du pouvoir, tandis que les acteurs nationaux et locaux - qui sont en première ligne de la mise en œuvre - se trouvent relégués à la marge. Les acteurs nationaux continuent à faire face à un certain nombre de difficultés, notamment :

- l'obtention d'un financement de base pour leur permettre d'investir dans leurs systèmes de qualité et de redevabilité :
- l'inégalité dans leurs relations avec les partenaires internationaux ;
- les multiples exigences en matière d'évaluation de la capacité des partenaires (PCA en anglais pour « partner capacity assessment ») et de diligence raisonnable (DD en anglais pour « due diligence ») des différents partenaires internationaux

#### ES PARTENARIATS ÉTHIQUES: RÉFLEXIONS SUITE AU DÉBAT DES UAH

l'ai été ravi de participer aux UAH 2022 du Groupe URD et de faire partie du panel qui examinait les initiatives de qualité à travers le prisme de la « localisation ». Les organisations locales et nationales ont pu s'exprimer via vidéoconférences et enreaistrements. Une représentante d'une organisation locale impliquée dans le projet RESILAC4 au Nord du Cameroun a expliqué comment sa structure se sentait plus forte et plus confiante grâce à des partenariats éthiques avec des ONG internationales. Il est touiours inspirant d'entendre une organisation locale ou nationale qui gagne en confiance pour s'engager avec des partenaires internationaux sur une base plus égale.

« Dans le cadre du partenariat pour le projet RESILAC, nous avons pu influencer le projet sur la base de notre stratégie organisationnelle, laquelle a été développée grâce à un appui. Dans le passé, les organisations internationales nous demandaient de mettre en œuvre des activités spécifiques sans nous laisser l'espace nécessaire pour contribuer à la conception grâce à nos connaissances et à notre expérience du contexte. »

Samira Habiba Abdoulaye, Association des Jeunes pour le Développement du Monde Rural, partenaire camerounais au sein du projet RESILAC

<sup>4 -</sup> https://www.resilac.net/



# E RÔLE DU CHS DANS LE RENFORCEMENT DU LEADERSHIP NATIONAL

Maximiser le potentiel de la Norme humanitaire fondamentale de qualité et de redevabilité (CHS)<sup>5</sup> est l'un des points clés de la stratégie 2022-2025 de CHS Alliance<sup>6</sup>. Ces dernières années, l'intérêt pour le CHS et sa vérification<sup>7</sup> s'est considérablement accru et, aujourd'hui, cette Norme est largement reconnue comme un cadre mesurable qui définit les éléments essentiels d'une action humanitaire fondée sur des principes et comme un outil qui aide les organisations à s'améliorer (voir les *Humanitarian Accountability Reports* 2020<sup>8</sup> et 2022<sup>9</sup>).

CHS Alliance, avec ses membres et partenaires, poursuit ses efforts pour s'assurer que le CHS est appliqué au plus près des personnes et des communautés affectées par les crises. Je suis responsable des activités de CHS Alliance visant à promouvoir le CHS auprès des acteurs locaux et nationaux - ceux qui sont les plus proches des personnes et des communautés affectées par les crises. Les expériences partagées par les organisa-

tions locales et nationales au cours des processus de vérification sur la base du CHS montrent que le CHS les aide comme suit :

- Faire reconnaître officiellement leurs points forts. Les organisations locales et nationales ont souvent le sentiment que leurs compétences et leurs efforts en termes de qualité et de redevabilité ne sont pas pleinement reconnus par les acteurs internationaux. Le CHS est une norme commune à toutes les organisations, quels que soient leur taille, leur budget ou leur situation géographique. Le système de vérification<sup>10</sup> associé (toutes les options de vérification, y compris l'auto-évaluation, la vérification indépendante et la certification) fournit un processus structuré et systématique permettant d'évaluer dans quelle mesure une organisation a respecté les engagements du CHS. Les résultats de la vérification montrent les points sur lesquels les organisations locales et nationales se sont améliorées au cours des dernières années. De ce fait, les organisations locales et nationales certifiées CHS déconstruisent l'idée qu'elles sont faibles et incapables de gérer les ressources de manière responsable.

<sup>5 -</sup> https://corehumanitarianstandard.org/

<sup>6 -</sup> https://www.chsalliance.org/get-support/resource/chs-alliance-strategy-2022-2025/

<sup>7 -</sup> https://www.chsalliance.org/verify/

<sup>8 -</sup> https://www.chsalliance.org/get-support/resource/har-2020/

<sup>9 -</sup> https://www.chsalliance.org/har2022/

<sup>10 -</sup> https://www.chsalliance.org/get-support/resource/chs-verification-scheme-overview/



- Prendre en charge le développement de leurs propres capacités. De nombreux processus et projets de « renforcement des capacités » sont conçus et dirigés par des organisations internationales. Les processus de vérification sur la base du CHS permettent aux organisations locales et nationales d'identifier les domaines à améliorer et d'établir leurs propres priorités en matière de renforcement des capacités pour les années à venir. Ainsi, elles redéfinissent leurs relations avec les partenaires internationaux et réduisent le déséquilibre des pouvoirs.
- Renforcer la confiance du personnel et de l'organisation. Plusieurs témoignages d'organisations appliquant

le CHS ont montré que les membres du personnel sont remotivés et fiers du travail de leur organisation. Ils expliquent qu'en plus de mettre en évidence les capacités de l'organisation, le processus de vérification sur la base du CHS a déclenché des discussions internes sur des aspects clés de la Norme et surtout a conduit à des mesures d'amélioration et à des résultats concrets. En soulignant les capacités existantes des organisations et en montrant qu'elles s'engageaient à améliorer la qualité de leur travail, le processus de vérification sur la base du CHS a renforcé la confiance de ces organisations dans leur capacité à demander des financements supplémentaires

« TPO Uganda mène une vérification CHS indépendante depuis 2018. Cet audit nous a servi de "contrôle de la réalité". Nous avons en effet réalisé quelles étaient nos lacunes en matière de politiques et de pratiques. De ce fait, nous avons pris les mesures nécessaires, notamment en renforçant la communication avec les communautés et la participation, en élaborant une politique de sauvegarde et en mettant en place un système de gestion financière très solide. Nous avons constaté une hausse de la satisfaction des personnes et des communautés que nous aidons, et nous nous considérons beaucoup plus forts que nous ne l'étions avant la vérification sur la base du CHS. »

Rehema Kajungu, directrice nationale adjointe, Transcultural Psychosocial Organisation - TPO Uganda



« FRDP a réalisé une auto-évaluation CHS pour évaluer ses capacités et améliorer la qualité et la redevabilité de son mécanisme de réponse humanitaire et de ses projets de développement. Ainsi, les bailleurs de fonds et les autres acteurs reconnaissent FRDP comme des intervenants plus responsables, engagés, renforcés et efficaces. »

Samreen Qaimi, responsable SERA, Programme de développement rural rapide – FRDP

#### S URMONTER CERTAINES DIFFICULTÉS DE LA VÉRIFICATION SUR LA BASE DU CHS

Les organisations locales et nationales qui appliquent le CHS ont également souligné les difficultés qu'elles rencontrent pour s'engager dans le processus de vérification sur la base du CHS. Le principal défi est le fait qu'elles disposent de ressources financières et humaines limitées car le financement est principalement réservé aux projets dont les frais généraux sont limités. Il est donc difficile d'investir dans le processus de vérification sur la base du CHS. Pour relever ces défis. CHS. Alliance a révisé l'outil d'auto-évaluation sur la base du CHS en le rendant accessible via une enquête en ligne et a considérablement réduit le temps que les points focaux consacrent au

processus<sup>11</sup>. Pour la vérification indépendante et la certification, un « fonds de facilitation » est mis à disposition pour couvrir jusqu'à 90 % des coûts de l'audit et renforcer les capacités internes des organisations à s'engager dans le processus de vérification sur la base du CHS<sup>12</sup>. CHS Alliance mène également une étude visant à améliorer l'accessibilité du système de vérification sur la base du CHS aux acteurs nationaux.

<sup>11 -</sup> https://www.chsalliance.org/verify/

<sup>12 -</sup> https://www.hqai.org/en/our-work/hqai-facilitation-fund/



#### EGARDER VERS L'AVENIR: DONNEZ VOTRE AVIS SUR L'AVENIR DU CHS

La Norme humanitaire fondamentale (CHS) est actuellement en cours de révision afin de la rendre plus accessible et plus pertinente pour les personnes confrontées à des situations de vulnérabilité et de crise. Le processus de révision a été lancé en mai 2022 avec l'objectif d'améliorer la qualité et la redevabilité, sur la base des engagements pris envers les personnes et les communautés affectées. La révision durera iusau'à la fin de 2023<sup>13</sup>. Elle s'appuie sur les retours et les points de vue recueillis durant les phases de consultation de 2022 et 2023. Pour les organisations locales et nationales. il s'agit donc d'une excellente opportunité d'influencer le CHS et de s'assurer que leurs expériences et leurs situations sont dûment prises en compte dans la Norme actualisée, afin qu'elle puisse devenir un outil solide pour le travail humanitaire et de développement mené localement. Nous accueillons chaleureusement tous les points de vue. Veuillez contacter les responsables de la révision du CHS (CHSrevision@chsalliance.org) pour participer à ce processus. \*

Bonaventure Gbétoho Sokpoh,

Conseiller senior en politique et sensibilisation, CHS Alliance



13 - https://corehumanitarianstandard.org/chs-revision



# point de vue

# Un lexique pour une nouvelle culture de la solidarité

par Charlotte Dufour



Charlotte Dufour travaille depuis plus de vingt ans sur les systèmes alimentaires et la résilience avec diverses ONG internationales et les Nations unies, dont trois ans au Groupe URD (2002-2005) en tant que chercheure contribuant à l'élaboration du COMPAS Qualité et au Manuel sur la participation. Elle est actuellement au Conseil d'administration du Groupe URD qu'elle représente dans le Comité de Pilotage de la révision de la Norme humanitaire fondamentale (CHS).

Les grands investissements réalisés depuis trois décennies pour améliorer la qualité de l'aide sont motivés par un sincère désir de contribuer au bien-être d'individus dont la vie a été ou est bouleversée par des crises de toutes sortes. Ces efforts sont mus par une réelle solidarité, une soif de rencontre et de proximité, ainsi qu'un élan d'humanité qui composent le sens et l'essence même du geste humanitaire.

Et pourtant, le bilan de ces efforts indique qu'ils ont aussi contribué à une rigidification du système de l'aide internationale – alors même que les expériences de terrain montrent combien la flexibilité est essentielle pour mieux répondre aux besoins engendrés par les crises. L'engagement des acteurs humanitaires pour une plus grande redevabilité (« accountability ») envers les populations se traduit par des efforts pour une plus grande écoute, un plus grand respect et une volonté de mieux répondre à leurs besoins. Mais le mise en œuvre des démarches de redevabilité se traduit souvent par des procédures lourdes, qui se voient parfois réduites à un exercice de « cochage de cases ». Ainsi, les démarches qualité débouchent souvent sur une technocratisation de l'aide, dans laquelle la relation humaine peut se retrouver étouffée¹.

Le discours général du secteur sur la « participation » - en vogue depuis plus de vingt ans - et les tentatives de « démarches participatives » témoignent de la volonté d'une relation plus « horizontale » entre acteurs et récipiendaires de l'aide. Pour autant, cela trahit égale-

<sup>1 -</sup> Voir HEM n°20 : https://www.urd.org/fr/revue\_humanitaires/humanitaire-en-mouvement-n20/



ment la nature intrinsèquement verticale («top-down») du paradigme dans lequel opèrent l'ensemble des intervenants : ONG, bailleurs, institutions locales, organisation des sociétés civiles, populations. Car si l'on participe à quelque chose, c'est qu'elle est par définition extérieure à soi. Aussi, force est de constater que la « révolution de la participation » tourne en rond. Il en va de même avec le discours sur la localisation : on ne localise quelque chose que si celle-ci est apportée d'ailleurs. Quelle place, alors, pour construire sur ce qui est déjà en place et adopter des approches réellement « locally-led » (menées localement)<sup>2</sup>?

Le langage humanitaire trahit le fait que nous sommes prisonniers d'un paradiame dont nous souhaitons sortir. Ce langage commence à être critiqué<sup>3</sup> et des voix de plus en plus nombreuses commencent à dénoncer s'attaquer le colonialisme, le paternalisme et même le racisme inhérents au modèle humanitaire tel qu'il s'est déployé depuis des décennies4. Ces mots sont forts, déstabilisants, et peuvent naturellement heurter - voire blesser - les individus qui œuvrent corps, cœur et âme pour aider des hommes et femmes en détresse. parfois jusqu'à y laisser leur vie ou du moins leur santé.

#### Comment briser ce cercle vicieux ?

Lorsque l'on travaille sur la transformation d'un système (quel qu'il soit), il est courant de se focaliser sur les structures, politiques et procédures qui le composent. L'expérience montre cependant que les changements de structures, de politiques et de procédures réussissent rarement à induire les changements souhaités (par exemple, augmenter la qualité d'une intervention ou améliorer la redevabilité). Pourquoi ? Parce qu'ils ignorent les dynamiques humaines en jeu. Les travaux de Myron Rogers et Margaret Wheatley fournissent des clés qui peuvent débloquer cette situation. John Atkinson écrit au sujet de leurs travaux : « Myron suggère que dans le 'leadership' nous devrions porter notre attention sur l'identité l'information et les relations. Ce sont elles qui créent un environnement de confiance, lequel garantit à son tour que l'on engage les actions appropriées plutôt qu'habituelles et que tout cela conduit à un travail dans le service public qui ait plus de sens pour toutes les personnes impliquées »<sup>5</sup> (voir graphique page suivante).

<sup>2 -</sup> Voir HEM n°23 : https://www.urd.org/fr/revue\_humanitaires/humanitaires-en-mouvement-n23/

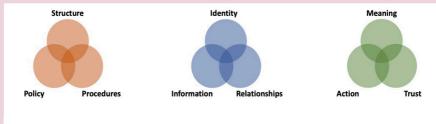
<sup>3 -</sup> Voir l'article de Tammam Aloudat, « The Damage aid workers can do with just their words », 27 mars 2021.

<sup>4 -</sup> Sur le sujet, voir cet ensemble de ressources : https://www.thenewhumanitarian.org/feature/2022/08/12/Decolonising-aid-a-reading-and-resource-list

<sup>5 -</sup> John Atkinson, Total Place: a practitioner's guide to doing things differently, p. 14-15 (https://www.leadershipcentre.org.uk/wp-content/uploads/2016/12/tppractitionerguide-.pdf).



#### point de vue



© Myron Rogers (cité par John Atkinson)

Aussi, si l'on veut aujourd'hui refonder l'humanitaire pour sortir de cette approche « descendante » (pour ne pas dire colonialiste), il ne suffit pas de revoir nos structures, politiques et procédures.

44

Si l'on veut aujourd'hui refonder l'humanitaire pour sortir de cette approche « descendante » (pour ne pas dire colonialiste), il ne suffit pas de revoir nos structures, politiques et procédures. Il nous faut interroger les identités que nous portons, la nature des relations entretenues entre les acteurs, et la façon dont l'information circule dans le système.

Il nous faut interroger les identités que nous portons, la nature des relations entretenues entre les acteurs, et la façon dont l'information circule dans le système. Il importe donc d'ajouter le contexte culturel et les structures de pouvoir qui forgent nos identités, nos relations et l'information que nous produisons/interprétons, tant le contexte colonial/post-colonial dans lequel l'humanitaire s'est développé à la fin du XXe siècle demeure déterminant.

Or, la redéfinition de nos identités, l'évolution de nos relations et la transformation des informations impliquent un travail en profondeur au niveau individuel, institutionnel et culturel. Une telle analyse dépasse le cadre du présent article, mais nous pouvons déjà nous concentrer sur le langage que nous utilisons car changer notre manière de parler pourrait nous aider à conscientiser certains aspects de notre identité et de nos relations, et opérer ainsi certaines évolutions...



le propose donc ci-dessous un nouveau lexique qui pourrait favoriser l'émergence d'un nouveau paradigme pour la solidarité. Il est néanmoins fondamental de préciser qu'un changement de vocabulaire est loin d'être suffisant. surtout s'il est utilisé pour maquiller la persistance de dynamiques verticales et paternalistes. Ces mots nouveaux ne peuvent en aucun cas remplacer les changements institutionnels, structurels et culturels qui doivent s'opérer. Ils s'avèrent néanmoins une invitation à revoir l'état d'esprit (« mindset ») mais aussi l'état de cœur (« heartset ») avec leguel chaque individu s'engage dans la relation de solidarité. Car plus nous évoluons à titre individuel, plus nous pourrons faire évoluer les structures et institutions dont nous faisons partie.

Pour conclure, il est important de souligner que ce genre d'approche et de vocabulaire est déjà courant dans certaines sphères, notamment celle liée à la coopération entre institutions locales (de la société civile ou gouvernementales), que ce soit en France ou dans les pays dit « du Sud ». Les opportunités sont donc là pour apprendre. Pour ma part, il me semble que trois valeurs ou attitudes devraient guider la relation de solidarité à l'avenir : l'écoute, la présence et le partage. \*\*

#### **Charlotte Dufour**

# Membre du CA du Groupe URD et co-fondatrice de Listening Inspires

Lexique actuel de l'aide humanitaire	Proposition de nouveau lexique de la solidarité
« Aide »	« Entraide »
« Appropriation »	« Co-création »
« Participation »	« Collaboration »
« Renforcement des capacités »	« Apprentissage entre pairs »
« Populations vulnérables »	« Acteurs »
« Bénéficiaires »	« Partenaires »
« Partenaires de mise en œuvre » / « prestataires des services »	« Partenaires / collègues »
« Empowerment » / « responsabilisation »	« Accompagnement / aide à la mise en réseau / connexion »
« Localisation »	Le terme devient non pertinent et caduc car nous sommes dans une démarche organique de partenariat basée sur les réalités locales.

# Qualité et partenariats : quels enjeux pour Action contre la Faim en Ukraine?

par Virginie Brision

Organisation non gouvernementale de solidarité internationale spécialisée dans la lutte contre la malnutrition partout dans le monde et quelles que soient ses causes (conflits, dérèglements climatiques, pauvreté, inégalités d'accès à l'eau, aux soins...), Action contre la Faim (ACF) s'engage depuis de nombreuses années à respecter une charte de neutralité, de transparence, de nondiscrimination, de professionnalisme, d'accès libre et direct aux victimes et d'indépendance dans ses actions. Autant de principes dont le conflit en Ukraine a souligné la complexité tout en rappelant combien il est nécessaire de les expliquer aux forces en présence et de les associer à un important travail de communication.

Très attachée à la qualité de son travail de manière générale, ACF évalue son action selon des standards qualité définis dont le Core Humanitarian Standard (CHS – Norme humanitaire fondamentale). Dans sa stratégie de réponses aux urgences, l'organisation met en place des évaluations systématiques qui lui permettent de mesurer et d'analyser ses interventions. Ainsi, dans le cas de l'Ukraine, une évaluation en temps réel est en cours pour tirer les leçons du déploiement de la réponse et des équipes durant les

trois premiers mois. L'accent sera principalement mis sur la performance opérationnelle, en identifiant les problèmes systémiques et contextuels ainsi que les opportunités et les enseignements à tirer. Cette évaluation permettra de renforcer l'expérience de l'organisation qui doit en permanence s'adapter aux évolutions du contexte sur place.

A « RÉPONSE LUKRAINE » : TRAVAILLER EN PARTENARIAT

Action contre la Faim a été présente en Ukraine de 2015 à 2019, mais n'y avait plus d'activités depuis, même si elle était toujours enregistrée dans le pays. Aussi, lorsque les équipes d'intervention ont été déployées à la fin du mois de février 2022, la stratégie retenue a été d'agir en soutien aux initiatives locales. L'organisation avait en effet compris que la société civile ukrainienne était suffisamment forte et qu'il fallait éviter de créer des « doublons ». Il s'agissait donc d'identifier des partenaires locaux et de travailler avec eux, mais



aussi à travers eux. Une intervention directe pouvait néanmoins être envisagée si cela s'avérait nécessaire.

Intervenir via des partenaires est une approche habituelle chez ACF qui dispose d'une politique « Partenariats » même si, en contexte d'urgence, cette approche n'est pas toujours recommandée ou possible. Dans les pays où l'organisation travaille depuis longtemps, des plans de préparation aux urgences sont mis en place et réactualisés chaque année, et les organisations partenaires sont invitées à échanger sur les modalités d'intervention. En effet, développer un partenariat prend du temps et si les modalités de réponses ne sont pas définies en amont, l'assistance aux personnes dans le besoin peut être ralentie. Pour la réponse en Ukraine, il a fallu d'une à plusieurs semaines pour rencontrer les partenaires, permettre la compréhension et la connaissance des valeurs et des besoins, mais aussi définir des stratégies communes de réponse. Aussi, tout ce processus a pris plus de temps qu'habituellement car ACF était inconnu et connaissait peu le fonctionnement des organisations de la société civile. Comme toujours, un dispositif avec procédures et validation a été mis en place afin d'assurer la transparence financière, l'éthique et la redevabilité, mais aussi la neutralité si cruciale dans le contexte ukrainien ; ce qui là encore a demandé du temps pour expliquer clairement la position de l'organisation. Un aspect chronophage accentué par la présence sur cette crise de tous les acteurs de la solidarité internationale, laquelle implique une coordination particulièrement complexe.

#### A MULTIPLICITÉ DES ACTEURS ET LEURS FORCES D'ACTION

En plus des acteurs issus de la solidarité internationale humanitaire, cette crise a fait appel à une myriade d'autres acteurs dont les interventions s'entrecroisaient et se chevauchaient même parfois. Ces dynamiques solidaires ont notamment amené leurs propres fonds avec des capacités techniques issues du privé, une dimension qui devait aussi être prise en compte dans l'analyse de l'assistance



La société civile individuelle, et en particulier les initiatives volontaires, ont ainsi posé de nombreuses questions de neutralité, de protection, d'éthique et de qualité de l'aide.

apportée. La société civile individuelle, et en particulier les initiatives volontaires, ont ainsi posé de nombreuses auestions de neutralité, de protection. d'éthique et de qualité de l'aide. À titre d'exemple, on peut citer les montagnes de vêtements arrivées en Pologne qu'il a ensuite fallu aérer, ou encore le fait que les réfugiés y étaient attendus par des volontaires avec des barbes à papas et des bonbons qui, d'après les médecins des centres de transit, provoquaient souvent des vomissements chez les enfants. Plus grave encore, la spontanéité des secours laissait aussi de l'espace aux réseaux malveillants, les réfugiés ne sachant pas à qui s'adresser quand ils avaient besoin d'aide.

Pour autant, il convient de mentionner combien les acteurs privés ont été actifs - ce qui est atypique dans une réponse humanitaire internationale. En Pologne, dans les centres de transit, des entreprises d'opérateur téléphonique mettaient par exemple à disposition des puces téléphoniques pour les personnes réfugiées afin qu'elles restent en contact avec leurs proches En Ukraine Action contre la Faim a de son côté travaillé avec une entreprise qui, avant le conflit, réalisait des barrières métalliques, mais qui, au début de la guerre, a mis à disposition ses cuisines pour qu'un réseau de volontaires puissent préparer des repas chauds et les livrer aux personnes isolées. bloquées ou vivant dans le métro.



© ACF/Catianne Tijerina



Or, les entreprises ou les acteurs privé(e)s ne connaissent que très peu les bailleurs de fonds de l'aide internationale. Travailler avec eux constitue donc un défi pour ACF. À titre d'exemple, il est rarement possible d'utiliser les fonds institutionnels des bailleurs pour une relation partenariale avec un acteur privé, le bailleur ne voulant travailler qu'avec des organisations de la société civile formellement identifiées et reconnues. Certains bailleurs de fonds avaient donc suggéré à ACF de considérer le partenaire comme un fournisseur alors que l'organisation ne voulait pas leur donner ce rôle car cela aurait signifié être dans la position d'un client passant une commande et aurait donné une dimension marchande au partenariat alors que ce n'était pas la réalité. ACF voulait aider à la production des repas et contribuer à cet effort, que ce soit en fournissant un soutien financier ou en proposant de l'expertise pour la mise en place des actions. L'objectif n'était pas de contractualiser la relation mais de valoriser ce travail. sans aucune dimension lucrative. Malheureusement, très peu de bailleurs étaient ouverts à cette approche qui a pourtant permis de distribuer jusqu'à 17 000 repas chauds par jour.

Enfin, ACF a dès le début pris conscience de la nécessité de soutenir les volontaires car la difficulté du contexte - travail jour et nuit combiné à une forte charge émotionnelle conduit à une fatigue rapide et parfois même à l'épuisement en raison de la spontanéité de leur engagement. Les ONG internationales ont ici un rôle à jouer dans l'aide sur le long terme et si l'on peut leur reprocher d'être trop lentes ou procédurières, l'opportunité d'amener leur dispositif professionnel comme relais des initiatives spontanées n'est pas dénué d'intérêt. Les volontaires doivent en effet retourner à leur travail, et l'arrivée de professionnels permet donc d'avoir des personnes fixes sur un temps dédié, en rotation et formées à l'accueil de personnes en détresse

#### S'ADAPTER FACE À L'URGENCE : LES PROJETS À IMPACT RAPIDE

Action contre la Faim a joué de sa flexibilité entre ce qu'il était possible de faire et les moyens mis à disposition des organisations sur place. Ainsi, dans ce contexte nouveau et pour accompagner au mieux les dynamiques spontanées locales, l'organisation a ajusté ses pratiques habituelles en initiant des projets à impact rapide. Ces derniers reposent sur un engagement financier par partenaire très faible (moins de 20 000 euros) et durant une période très courte (moins de 3 mois). Ils permettent d'observer le partenaire en action, de développer une meilleure compréhension des capacités et de la façon de travailler de chacun, mais aussi de tester les pratiques de gestion du partenariat mises en place.



C'était enfin une manière de s'assurer de la valeur ajoutée à collaborer et de l'éventuelle nécessité de développer un plan d'action conjoint entre les organisations.

Avant de s'engager dans un projet court, ACF discute de la conformité minimale, c'est-à-dire effectue un criblage des membres et met en place les termes nécessaires à l'accord de partenariat sur la base de discussions avec chaque partie. La conformité minimale renvoie par exemple à la transparence financière, au respect de sa politique en matière de prévention de l'exploitation et des abus sexuels (PSEA) ou encore aux principes de neutralité et impartialité. Pour accompagner ses équipes dans ce

44

Si Action contre la Faim a fait preuve de flexibilité quant au reporting demandé à ses partenaires, elle s'est aussi montrée stricte dans le respect de ses principes, notamment en termes de redevabilité et de transparence vis-à-vis des bénéficiaires.

dispositif, des directives ont été développées spécialement pour le contexte ukrainien. À ce jour, 8 projets à impact rapide ont été initiés pour environ 100 000 euros d'engagement.

Au fil des mois, les partenariats se sont consolidés pour une implication plus importante et plus conséquente financièrement. Trois mois après le début de la guerre, des stratégies de partenariats ont même été élaborées. Si ACF a fait preuve de flexibilité quant au reporting demandé à ses partenaires, elle s'est aussi montrée stricte dans le respect de ses principes, notamment en termes de redevabilité et de transparence vis-à-vis des bénéficiaires. De leur côté, les partenaires comprenaient les attentes d'ACF même s'ils jugeaient extrêmement contraignant le reporting auguel se soumettent les oragnisations internationales, tant cela nécessite des outils et des ressources humaines. Les projets intègrent en outre les bailleurs qui requièrent de rapporter les activités avec des indicateurs précis (nombre de bénéficiaires par genre, âge, etc.).

Le contexte évoluant rapidement, ACF adapte son approche au fil du temps. Ainsi, au début du conflit, le soutien était nécessaire à l'ouest et l'équipe sur place ne savait pas si un accès à l'est serait possible. L'organisation pensait que la situation sécuritaire y serait trop dangereuse et que les autorisations de circuler seraient compliquées à ob-



tenir. Certes, aller en « zones grises » pour soutenir la réponse est l'une des priorités d'ACF mais au vu de la situation, il est nécessaire de développer de solides systèmes sécuritaires pour permettre l'accès et la logistique. En tant que nouvel acteur, cela prend du temps, en particulier sur les règles d'engagement à la protection des civils et des humanitaires qui ne sont pas encore très claires dans ces zones du fait du conflit. ACF développe actuellement sa capacité à intervenir à l'est et au sud du pays tout en essayant de se rendre dans les zones les plus difficiles.

#### A COMPLEXITÉ DES PRINCIPES HUMANITAIRES EN TEMPS DE GUERRE : LA LIGNE ROUGE D'ACF

Pour Action contre la Faim, comme défini dans sa charte de principe : « une victime est une victime ». L'organisation maintient donc une neutralité stricte en matière de politique et de religion même si elle peut être amenée à dénoncer la violation des droits humains ou les obstacles à une intervention humanitaire. Pour autant, parler du principe de neutralité dans un pays mobilisé sur l'effort de guerre est très compliqué.



© ACF/Gonzalo Höhr



D'une part, l'armée occupe au sein de la société ukrainienne un rôle important de protection qui s'explique par un long héritage militaire. À titre d'exemple, on peut citer les publicités qui demandent de verser un supplément aux militaires en guise de support humanitaire au moment de régler sa facture d'électricité par téléphone. D'autre part, le territoire sur lequel ACF

où les autorités peuvent demander à n'importe quel acteur de donner une partie du travail qu'il fait. Enfin, ACF intervient en majorité via des partenaires qui sont pour beaucoup les services publics et ces derniers contribuent à l'effort de guerre, en plus d'être mobilisables.

intervient est soumis à la loi martiale

44

Un des partenaires d'ACF compte parmi ses activités la fabrication de filets de camouflage tricotés par des personnes âgées. Que faire par rapport à cela quand, dans le même temps, le même acteur soigne et nourrit des milliers de personnes? En guise de ligne de conduite, ACF précise donc que le soutien est pour les civils et que toute collaboration s'arrête și une activité est officiellement pour l'effort de querre ou pour rassembler armes et munitions

Pour toutes ces raisons la contribution humanitaire n'est pas exempte d'apporter de l'aide aux forces combattantes quand bien même ACF le refuserait. Dans cette logique, les résultats de la réparation d'un système de distribution d'eau avec la compagnie Vodokanal peuvent évidemment, à terme, apporter de l'eau aux forces armées. Il en va de même pour le soutien au travail des Mairies sur l'organisation des abris temporaires (shelters) puisque les combattants du jour sont aussi des personnes qui, le soir, viennent s'abriter et retrouver leurs familles. Sans oublier au'à tout moment n'importe quel stock - quel qu'il soit (alimentaire ou matériel) - peut être réquisitionné par le gouvernement.



La marge de manœuvre pourrait être simplifiée avec les partenaires issus de la société civile mais. là encore. l'éauation n'est pas simple. Citons par exemple un des partenaires qui compte parmi ses activités la fabrication de filets de camouflage tricotés par des personnes âgées. Que faire par rapport à cela quand, dans le même temps, le même acteur soigne et nourrit des milliers de personnes ? En quise de ligne de conduite, ACF précise donc que le soutien est pour les civils et que toute collaboration s'arrête si une activité est officiellement pour l'effort de auerre ou pour rassembler armes et munitions. Dès son arrivée en Ukraine, l'organisation en a informé ses bailleurs et ces derniers font preuve de flexibilité car eux non plus ne sont pas neutres. Enfin. ACF renforce sa neutralité vis-à-vis d'eux en rappelant que dans sa charte de principe, « une victime est une victime », et en activant un fort plaidoyer pour obtenir l'accès à toutes les personnes dans le besoin.

### CONCLUSION

La réponse d'Action contre la Faim dans le contexte ukrainien de 2022 aura donc été très spécifique et même unique. Dès le début de son intervention, l'organisation aura en effet travaillé en partenariat avec un arand nombre d'acteurs de natures très différentes, privées et parapublics (11 Mairies et la Vodokanal). ONG et initiatives citovennes... Ainsi, six mois après le début de son action, ACF a déjà collaboré avec trente-deux partenaires. Cette rapidité inédite a été rendu possible par la capacité même de la société civile et des structures privées à s'organiser face à la crise et aux nouvelles menaces. Le soutien offert par ACF a été bien accueilli de façon générale par les diverses parties prenantes car une grande motivation et une forte solidarité ont permis de trouver le terrain d'entente favorable au meilleur soutien pour les personnes dans le besoin. >>

Virginie Brision

Référente veille, système et analyse des situations d'urgence d'Action contre la Faim

### La réponse humanitaire en Ukraine : « nos » principes et schémas revisités

par François Grünewald

La guerre en Ukraine confronte le secteur humanitaire à des défis majeurs que cet article tente d'analyser avant d'en tirer les leçons. Il synthétise de nombreux éléments du rapport publié dans le cadre de l'évaluation en temps réel de la réponse humanitaire à la crise liée à la guerre en Ukraine (voir références à la fin de l'article).

#### UN CONTEXTE DIFFÉRENT QUI IMPLIQUE D'AUTRES MANIÈRES DE TRAVAILLER

Quand les acteurs humanitaires ont commencé à intervenir, beaucoup ont été surpris par la mobilisation des acteurs étatiques ukrainiens et des pays environnants, mais surtout par l'impressionnant niveau d'activité d'un grand nombre de volontaires extrêmement actifs, présents tant en Ukraine que dans les pays frontaliers. Ainsi, les acteurs de l'aide internationale ont dû répondre très rapidement à une interrogation majeure : comment travailler avec les sociétés civiles ukrainiennes, polonaises, roumaines, moldaves ainsi qu'avec les mairies et les institutions locales?

Les acteurs de la société civile ukrainienne (groupes citoyens et de volontaires, ONG, églises, diasporas dans le monde entier). les institutions issues des décentralisations (notamment les mairies) et les institutions de l'État, sont immédiatement entrés dans une dynamique globale de « résistance » face à l'invasion russe mais aussi en mobilisation totale pour faire face aux immenses déplacements de populations, mê-

lant solidarité, humanitaire, citovenneté et soutien aux efforts de défense. Ce mélange a fortement déstabilisé un certain nombre d'acteurs internationaux de l'aide, habitués à travailler dans des contextes d'États en général faibles, avec des services largement dvsfonctionnels et des ONG locales à la recherche de financements. Cette querre en Ukraine a également révélé de profondes incompréhensions entre, d'un côté une « industrie » humanitaire internationale très à cheval sur ses principes humanitaires et. de l'autre. le bouillonnement d'une société civile autant mobilisée pour répondre aux besoins des populations dans la détresse que pour soutenir l'effort de guerre. Tout-e-s les Ukrainien-ne-s avaient un frère ou une sœur, une mère ou encore



un oncle sur le front et tentaient de leur apporter toutes sortes d'appuis. Trois processus d'aide coexistaient ainsi parallèlement : un premier, classique des actions liées aux diasporas, ciblant les membres de la famille : un deuxième plus large, visant à apporter de l'aide dans des zones de front où des populations vulnérables sont confrontées à des difficultés considérables et un troisième pour assurer un accueil acceptable des familles dans les zones où ces dernières se sont déplacées. De plus, les processus existants au niveau de l'aide internationale pour contrôler l'aide et atténuer les risques de détournement (du fait des craintes de corruption et de captation par des filières mafieuses) ont fortement compliqué le travail avec une société civile très dynamique, mais aussi très disparate et peu organisée. Face aux demandes bureaucratiques des bailleurs en termes de criblage des partenaires, de procédures de passation de marché, d'enregistrement des bénéficiaires, etc.. les acteurs ukrainiens ont de leur côté inventé de nombreuses modalités innovantes de redevabilité : échanges de fichiers, prises de photos des bénéficiaires recevant leurs colis mais surtout forte utilisation du système Diya (« action » en ukrainien), application digitale mise en place par le gouvernement pour l'état civil, les prestations sociales (retraites, assistance sociale), la fiscalité, etc.

La mobilisation des ressources et l'évaluation des besoins sont au cœur des grands processus de l'aide humanitaire classique, avec les appels Flash, les HNO, les HRP... Or, ces processus ne tiennent compte ni des dynamiques endogènes, ancrées dans des réseaux de solidarité interpersonnelle, ni de celles liées aux réseaux sociaux (Instagram, Telegram, WhatsApp, Facebook, etc.) qui irriguent la communauté ukrainienne dans le pays et à l'étranger. De fait, l'identification des besoins, leur pature et l'époppé des demandes



Cette guerre en Ukraine a révélé de profondes incompréhensions entre, d'un côté, une « industrie » humanitaire internationale très à cheval sur ses principes humanitaires et, de l'autre, le bouillonnement d'une société civile autant mobilisée pour répondre aux besoins des populations dans la détresse que pour soutenir l'effort de guerre.

passent bien plus par ces mécanismes endogènes que par ceux auxquels l'aide internationale est habituée, avec ses questionnaires, ses analyses de vulné-

ciaires etc.

Avec cette guerre en Europe, caractérisée par une agression claire et des besoins humanitaires colossaux, les moyens mobilisés ont été très importants: d'abord, par la population et la diaspora ukrainiennes elles-mêmes qui ont collecté, envoyé et distribué des quantités considérables de nourriture,

rabilité, ses classifications de bénéfi-

de biens de premier usage et de médicaments; ensuite, par les sociétés civiles européennes et nord-américaines qui ont envoyé des dons en nature ou en argent. Il est hélas difficile de quantifier cet énorme effort de solidarité, mais deux choses sont sûres. D'une part, cette aide a été et continue d'être considérable, même si elle semble avoir baissé depuis juillet. D'autre part, elle a été très rapide à arriver au début de la guerre (fin février-mars 2022), à la fois pour aider les populations sur la route de l'exil, notamment dans les zones frontalières, et à l'intérieur du pays, ré-



Place Maidan (Kiev), drapeaux du souvenir pour des militaires morts sur le front © Groupe URD



pondant à des demandes liées à des « évaluations des besoins » réalisées par des acteurs internationaux de l'aide. Cette aide internationale institutionnelle « classique » (agences de l'ONU, grandes ONG internationales Mouvement international de la Croix-Rouae) est elle aussi considérable, avec des montants encore jamais atteints jusque-là<sup>1</sup>, sur la base d'analyses des besoins menées à la fois par le mécanisme des Clusters humanitaires et par les outils de l'initiative REACH. Pourtant, une partie importante des besoins reste peu ou sous-financée. Il s'agit en particulier de ce qui est normalement du ressort des systèmes municipaux, secteur d'autant plus essentiel avec les bombardements russes systématiques des « infrastructures critiques » : centrales électriques, systèmes de chauffage urbain, réseaux d'approvisionnement en eau.

NE AGILITÉ DE L'AIDE INTERNATIONALE « CLASSIQUE » QUI FAIT PLUS QUE JAMAIS DÉFAUT

Face aux défis majeurs que pose la situation, mais aussi face à la diversité des réalités opérationnelles entre les zones plus calmes à l'ouest et au centre de l'Ukraine et celles de conflits actifs, ou encore face aux incessants changements dans la conduite des

hostilités (y compris le recours récent aux bombardements massifs des zones et infrastructures civiles), les acteurs de l'aide internationale devaient et doivent rester extrêmement agiles alors même que les procédures qui encadrent leurs interventions s'avèrent des contraintes majeures pour préserver cette agilité si nécessaire.

Face à un État organisé et encore opérationnel qui se caractérise aussi bien par des lourdeurs héritées de la période soviétique que par une impressionnante modernisation portée par une forte digitalisation des procédures administratives et, de façon plus large, par une grande partie de la société. l'aide internationale a eu du mal à trouver ses marques – un phénomène accentué par l'incertitude sur l'évolution du conflit, les problématiques sécuritaires et la très arande diversité des situations sur le terrain. Les ONG disposant de fonds propres, ou ayant accès à des bailleurs flexibles, ont très vite pu entrer dans des démarches de type « no regret » (principe qui soutient la prise de décision en contexte incertain – situation où il est important, du fait de la gravité de la situation et de l'urgence identifiées, de prendre des décisions en acceptant des marges d'erreur et d'approximation importantes). Il faut ici noter les importantes différences en termes de gestion des

 $<sup>1-</sup>Le\ Flash\ Appeal\ pour\ l'Ukraine\ de\ mars-août\ a\ porté\ sur\ 4,7\ milliards\ de\ US\$\ (https://reliefweb.int/report/ukraine/lukraine-flash-appeal-march-august-2022-enruuk).$ 



risques sécuritaires et opérationnels entre les différentes organisations. Cela renvoie à la répartition classique des acteurs de l'aide déjà décrite dans d'autres contextes², à savoir l'existence d'un « centre de l'action » où se concentrent une grande partie des acteurs de l'aide, et où il est relativement facile de répondre de façon bien contrôlée à des besoins importants et concentrés, et des périphéries où

44

En Ukraine, une grande partie de la mise en œuvre de l'aide ne peut se faire que grâce à l'interaction avec les acteurs ukrainiens, et notamment avec les groupes de volontaires. Aussi, face à la grande volatilité du contexte, le dialogue avec les bailleurs demeure essentiel pour tenter d'augmenter les marges d'agilité et la pertinence de l'action.

les dangers sont plus importants, les besoins plus épars et les contraintes logistiques et opérationnelles très importantes. Des zones où, pendant longtemps, seul un nombre limité d'acteurs (CICR, MSF et quelques ONG surtout françaises - ACTED, Solidarités, Première Urgence Internationale, Triangle Génération Humanitaire, etc.) sont capables d'intervenir. En Ukraine, une grande partie de la mise en œuvre de l'aide ne peut se faire que grâce à l'interaction avec les acteurs ukrainiens, et notamment avec les aroupes de volontaires. Aussi, face à la grande volatilité du contexte, le dialogue avec les bailleurs demeure essentiel pour tenter d'augmenter les marges d'agilité et la pertinence de l'action. Une grande partie de ces marges de manœuvre se joue néanmoins lors de la négociation des contrats, en acceptant des définitions des besoins, des types de bénéficiaires et des modalités d'intervention assez adaptables pour limiter le recours trop fréquent et toujours très consommateur de temps aux amendements de contrat. Le dialoque rapproché avec les bailleurs pour les tenir au courant des besoins et des changements est aussi essentiel<sup>3</sup>. On notera qu'une des originalités de ce contexte est l'absence d'un système de vols humanitaires, du fait de l'absence de contrôle aérien et des

<sup>2 -</sup> Notamment à l'Est du Tchad dans les années 2010, et en Haïti après le séisme du 12 janvier 2010.

<sup>3 -</sup> Voir Stoddard A., Harvey P. et al., Enabling the local response: Emerging humanitarian priorities in Ukraine March–May 2022, Humanitarian Outcome, 2022 (https://www.humanitarianoutcomes.org/Ukraine\_review\_June\_2022).



risques liés aux innombrables drones et missiles qui parcourent le ciel ukrainien<sup>4</sup>. En l'absence d'UNHAS, tout déplacement doit donc se faire en train ou en voiture, des modes de transport qui prennent beaucoup de temps. De ce fait, le travail s'effectue au maximum par visio-conférence, ce qui a de nombreux avantages, mais rend beaucoup plus abstraits les exercices de « vérité terrain » et les négociations sur les ajustements nécessaires.

#### U NE AIDE TRÈS SPÉCIFIQUE MÊLANT MILIEU URBAIN ET ZONE DE GUERRE

Les contextes très spécifiques de l'Ukraine et des pays d'accueil des réfugiés posent de nombreux défis techniques aux agences d'aide, plus habituées à travailler dans les pays en développement et les zones rurales. Les dernières expériences dans des contextes similaires à l'Ukraine se sont déroulées dans les Balkans, la Tchétchénie (voire, pour la problématique urbaine, dans les villes syriennes). Une grande partie de l'expérience du passé, et notamment des modalités de fonctionnement de la société ukrainienne, a manqué pour trouver les modalités d'action les plus adaptées et de nombreuses agences humanitaires ont dû revisiter leurs pratiques.

Malgré les efforts des dernières années, l'aide humanitaire classique continue à avoir des difficultés à travailler dans les contextes urbains où les caractéristiques des besoins de type « flux collectifs » (électricité, eau, chauffage, télécommunication) sont aussi importants que les besoins individuels (alimentaire, hygiène, etc.). Des ONG qui avaient conduit des programmes de cantines pour les personnes âgées durant la guerre des Balkans ou dans le Caucase comme ACF ou PUI. ou aui avaient travaillé sur ces modalités face aux crises sociales dans leurs pays (comme World Kitchen). ont très vite retrouvé ce « réflexe » dans le contexte ukrainien, s'appuyant sur des restaurants locaux. Ainsi, de nombreuses villes d'Ukraine ont vu la mise en place de systèmes de cantines mais aussi de livraison de type « Deliveroo » pour apporter les repas aux personnes âgées ne pouvant se déplacer, utilisant les capacités de restaurants privés avec lesquels des contrats ont été établis et des lignes d'approvisionnement créées. Dans ces contextes. le concept dominant du « Cash transfer » a démontré ses forces mais aussi ses faiblesses. En effet, dans de nombreuses zones du pays, les enjeux complexes de la réponse aux besoins de base passent par des équations complexes et changeantes entre ce qui peut et doit être fait par de l'aide

<sup>4 -</sup> ONU, Flash Appeal pour l'Ukraine, mars-décembre 2022 (https://reliefweb.int/report/ukraine/ukraine-2022-flash-appeal-funding-snapshot-8-august-2022).



en argent (les transferts financiers inconditionnels) et ce qui passera nécessairement par des aides en nature. Les systèmes nationaux de transferts financiers (Diya, Ipo-Pamaga) ont été largement sous-utilisés par les acteurs de l'aide en Ukraine aui ont mis en place leurs propres mécanismes. avec des coûts de transaction finalement considérables (la mise en place de systèmes de type « RedRose » coûte des centaines de milliers d'euros. selon des membres du Cash Working Group interrogés). Du fait de la mise en place de ces systèmes parallèles, il a aussi fallu développer après six mois d'intervention un processus complexe de mise en cohérence de ce secteur. et notamment chercher des modalités de convergence entre les systèmes nationaux et ceux mis en place par l'aide internationale. Par ailleurs en ce qui concerne les envois en nature. il est important de rappeler ici qu'ils sont très utiles auand ils sont liés à des demandes claires (listes de matériel et de médicaments validés par les services de santé par exemple). En revanche, trop d'envois très généreux mais inadaptés (matériel biomédical obsolète. médicaments périmés, etc.) finissent par créer encombrement des stocks et coûts importants de destruction. On notera toutefois des expériences originales d'aide en nature qui répondent à des besoins clairement identifiés. À titre d'exemple, on peut citer des ONG de la diaspora qui ont su répondre aux demandes en corbillards qui leur

ont été envoyées par des mairies de zones très bombardées, dont les morgues ont été en partie détruites et qui ont besoin de transporter un nombre croissant de corps.

# ES DÉFIS DE PROTECTION ET DE

La guerre en Ukraine et les déplacements qu'elle a provoqués ont été à l'origine de nombreux problèmes de protection : violations du droit international humanitaire (DIH), exploitation sexuelle et risques pour les femmes et les enfants lors de l'exode et de l'accueil dans les pays voisins, problèmes psychosociaux liés à la peur, à la perte de proches, à l'exil, etc.

De nombreuses agences humanitaires ont tenté de répondre à ces enjeux de protection mais la communauté internationale continue de se trouver confrontée en Ukraine au non-respect massif du DIH dans le cadre d'un conflit armé international, avec des attaques contre des zones civiles. des pratiques de guerre urbaine avec bombardement de zones entières (Marioupol), des massacres comme Bucha, des atteintes dramatiques à l'intégrité des prisonniers, la destruction la plus systématique possible d'infrastructures critiques essentielles à la vie des civils, etc. Dans ce contexte difficile où l'information est très facilement manipulée, le soutien au CICR



doit être total, et ce d'autant plus que ce dernier se retrouve dans une situation complexe entre la détresse des Ukrainiens et l'intransigeance russe. Face aux risques liés aux trafics humains et aux violences basées sur le genre, de nombreux acteurs comme l'UNICEF, le HCR et surtout beaucoup d'ONG notamment nationales (Right to Protect, etc.) sont très mobilisés à la fois en Ukraine et dans les pays voisins. La restauration de l'identité administrative s'est aussi avérée un enjeu essentiel pour les populations qui ont tout perdu dans la guerre. Les efforts réalisés par les municipalités, mais aussi par des ONG comme DRC et les associations ukrainiennes des droits de l'homme, ont été majeurs pour aider les populations dans leurs démarches et retrouver les documents officiels clés de l'existence des personnes, garants de l'accès aux services et à l'aide.

Enfin, la coordination – qui est censée sauver des vies et des moyens de subsistance – s'est avérée assez compliquée avec, d'une part, les différentes autorités nationales et locales, et la multitude des groupes de volontaires, et d'autre part, les agences des Nations Unies, les ONG et les bailleurs de fonds.

Des efforts importants ont été réalisés pour mettre en place un système de coordination classique de l'aide sous l'égide d'OCHA, avec notamment le



Tissage de filets de camouflage dans un centre de volontaires à Lviv © Groupe URD



système des clusters. Un nombre important de réunions, de groupes et de sous-groupes de travail (task teams), la plupart du temps en visioconférence, ont progressivement été mis en place, avec hélas une grande distance vis-à-vis des acteurs ukrainiens, qu'ils soient aouvernementaux ou de la société civile. Comme souvent observé. la mise en place de mécanismes de coordination ancrés sur des territoires la fameuse « area based coordination » – est encore largement absente. Cette coordination locale intersectorielle et articulée avec les mécanismes municipaux, voire dès que possible intégrée au sein de ces derniers, est sans doute la seule solution à une agilité systémique essentielle dans ce contexte complexe où interagissent des tendances lourdes avec une certaine prévisibilité (tentatives d'actions

44

Il est fort probable que le secteur de l'aide ne sortira pas indemne de cette guerre : les grands principes d'action (notamment la neutralité) devront être relus, non pas pour être abandonnés, mais pour être mieux utilisés. militaires dans les zones de l'est et du sud, risques sur les questions énergétiques avec l'hiver qui arrive, etc.) et une très grande incertitude (où vont se passer les combats, quelles zones vont être bombardées, etc.). Dès lors, l'analyse et la décision concertées, locales et multisectorielles, sont la voie la plus réactive et la plus efficace pour adapter l'aide à des changements soudains.

# N GUISE DE CONCLUSION PROVISOIRE...

Il est fort probable que le secteur de l'aide ne sortira pas indemne de cette querre : les grands principes d'action (notamment la neutralité) devront être relus, non pas pour être abandonnés, mais pour être mieux utilisés. On reviendra sûrement à la lecture « opérationnelle » de ces principes tout en tenant compte des « effets papillons » qui existent dans notre monde de plus en plus « connecté » et soumis à la manipulation de l'information. Les réflexions sur la « localisation » – qui restent encore trop ciblées sur des ONG nationales « qui ressemblent aux acteurs du Nord » - devront de plus en plus intégrer les acteurs informels, les groupes de volontaires non structurés. les acteurs issus des processus de décentralisation<sup>5</sup>, les

<sup>5 -</sup> Voir Courraud M., Dorronsoro G., Quesnay A., « Quelle stratégie pour l'aide civile en Ukraine ? », Études de l'Ifri, Ifri, juin 2022 (https://www.ifri. org/fr/publications/etudes-de-lifri/strategie-laide-civile-ukraine).



acteurs privés, les réseaux des diasporas, etc., sachant qu'il faudra faire évoluer les procédures qui encadrent le secteur de l'aide et bloquent son ouverture à ce qui se déroule « hors système ». Il faudra enfin mieux accepter – et pour cela mieux comprendre – la diversité des énergies qui se mobilisent dans les contextes de crise<sup>6</sup>

Il ressort par ailleurs de l'analyse que l'aide humanitaire - comme les armées modernes occidentales - ont perdu de vue les modalités d'intervention en contexte de conflit à forte intensité en milieu urbain. Le secteur a également (re)découvert ces conflits dits « hybrides », multipliant les angles et les modalités d'engagements, avec des impacts humanitaires spécifigues. Une grande partie des travaux conduits ces vingt dernières années ont en effet porté sur des conflits asymétriques en milieu aride, en contexte d'États fragiles, voire défiés. De nombreuses leçons des guerres de Bosnie et de Tchétchénie des années 90. v compris celles liées à la aestion des hivers froids, ont été oubliées et redécouvertes sur le tard. C'est donc une nouvelle page de la recherche sur les conflits et les pratiques de l'action humanitaires, leurs normes juridiques et leurs standards techniques qui s'ouvre. Sachons être créatifs, ouverts et curieux face à ces défis et « à la violence qui vient » selon le titre prophétique d'Éric de La Maisonneuve<sup>7</sup>.

François Grünewald

Directeur veille et prospective du Groupe URD

#### Références de l'introduction:

- « Rapport d'évaluation en temps réel de la réponse humanitaire à la crise en Ukraine », Groupe URD, juillet-août 2022 (https://www.urd.org/wp-content/uploads/2022/09/Ukraine\_RTErapport\_GroupeURD\_FR.pdf).
- « Messages clés pour appuyer l'aide en Ukraine » (https://www.urd.org/fr/publication/ messages-cles-pour-appuyer-la-reponsea-la-crise-en-ukraine/)

Vidéo « Ukraine : solidarité, résistance, espoir » (https://www.youtube.com/watch?v=eXwwKd|PZ|q&t=4s).

<sup>6 -</sup> Voir les trois rapports suivants : Grünewald F., « Évaluation en temps réel de la réponse aux inondations du 4 septembre 2020 dans les Alpes-Maritimes », janvier 2021 (https://www.urd.org/wp-content/uploads/2021/02/Rapport-ETR2\_Roya\_-2021\_FINAL.pdf) ; Grünewald F. et al., « Évaluation en temps réel de la réponse à l'explosion dans le port de Beyrouth du 4 août 2020 », septembre 2020 (https://www.urd.org/wp-content/uploads/2021/02/ETR\_Beyrouth\_GroupeURD\_2020\_web. pdf) et Grünewald F. et al., « Étude collective "Urgence-Beyrouth" » (https://www.urd.org/wp-content/uploads/2022/07/220704\_RapportUrgenceBeyrouth\_Groupe-URD\_pdf).

<sup>7 -</sup> Éric de La Maisonneuve, La violence qui vient, Arléa, 1997.



# La qualité de l'aide

#### **QUALITÉ ET ACTEURS LOCAUX**

Comment s'assurer de l'accès aux normes et standards qualité internationaux par les acteurs dits « du Sud » sans les transformer en « clones » des ONG internationales ? Quelle posture adopter vis-à-vis de la qualité et de la redevabilité dans le cadre de partenariats, formels et informels, avec des acteurs locaux ? Comment prendre en compte et reconnaître des visions alternatives de la qualité dans un système conventionnel de l'aide (sur)-structuré et standardisé ?

**"Localisation and local humanitarian action"**, Humanitarian Exchange, N°79, HPN, ODI, May 2021.

Les différents articles de ce numéro traitent de la localisation de l'action humanitaire, devenue une priorité formelle depuis le Grand Bargain (2016). Pourtant, les progrès sont lents et des écarts importants subsistent entre les discours sur les partenariats, les financements, la coordination humanitaire et les pratiques sur le terrain. <a href="https://odihpn.org/wp-content/uploads/2021/05/HE-79\_Localisation\_WEB-1.pdf">https://odihpn.org/wp-content/uploads/2021/05/HE-79\_Localisation\_WEB-1.pdf</a>

Acteurs locaux et conventionnels de la solidarité internationale : quelles articulations, quelles inspirations ?, Valérie Léon, Groupe URD, 2022.

Même si le secteur n'a pas été assez loin dans ses évolutions suite aux engagements pris lors du Grand Bargain de 2016, il existe des voies de réformes ainsi que des expérimentations intéressantes et des sources d'inspiration. Cette revue de pratiques dresse un panorama en donnant des exemples concrets et des pistes pour évoluer vers un nouveau paradigme. <a href="https://www.urd.org/wp-content/uploads/2022/10/Rapport-Localisation-aide\_2022\_FR.pdf">https://www.urd.org/wp-content/uploads/2022/10/Rapport-Localisation-aide\_2022\_FR.pdf</a>

The State of Local Humanitarian Leadership, Janice Ian Manlutac, Oxfam, 2022.

De mai 2021 à janvier 2022, Oxfam - en partenariat avec Sejajar Indonésie, la Tamdeen Youth Foundation au Yémen et la Palestinian Agricultural Development



Association (PARC) en Palestine - a organisé une série de réunions en ligne sur le leadership humanitaire local (LHL). Environ 450 personnes ont participé, dont 60 % d'ONG locales et nationales représentant environ 30 pays. Ce document offre une vue d'ensemble de l'état du LHL dans les quatre régions, basée sur les discussions, les idées et les documents partagés par les personnes ressources et les membres du public qui ont participé à ces rencontres.

https://policy-practice.oxfam.org/resources/the-state-of-local-humanitarian-leadership-a-learning-report-on-a-series-of-lhl-621376/

Is "decolonized aid" an oxymoron?, Rethinking Humanitarianism Podcast, The New Humanitarian, 2022.

Dans cet épisode de Rethinking Humanitarianism, l'animatrice Heba Aly discute des tensions autour de la décolonisation de l'aide avec l'une des chefs de file du mouvement de décolonisation de l'aide, Degan Ali, directrice exécutive d'Adeso. Au sein même de la communauté humanitaire, il existe deux écoles de pensée très différentes sur la décolonisation de l'aide : certains définissent la décolonisation comme un appel à la réforme d'une initiative par ailleurs louable, d'autres y voient un appel à mettre fin à l'aide tout simplement. Ces deux approches s'excluent-elles mutuellement ou peuvent-elles coexister ? Une aide décolonisée estelle même réalisable dans notre système actuel de gouvernance mondiale ? https://www.thenewhumanitarian.org/podcast/2022/10/19/Degan-Ali-decolonising-aid

The damage aid workers can do – with just their words, Tammam Aloudat, The National, 2022.

Cet article s'intéresse à la « langue humanitaire » et montre comment, par sa manière de parler et sa psychologie, le secteur de l'aide a divisé le monde entre « sauveurs » et « bénéficiaires ». L'auteur invite les acteurs de l'aide à trouver une nouvelle langue, une vision du monde et des outils différents pour créer les mots qui parlent des pauvres, des malades et des survivants des crises comme les propriétaires de leur destin, plutôt que comme un problème à résoudre dans le cadre du grand récit humanitaire

https://www.thenationalnews.com/opinion/comment/the-damage-aid-workers-can-do-with-just-their-words-1.1190907

### 전 bibliographie

#### **QUALITÉ ET ENVIRONNEMENT**

Quelle qualité dans un contexte de dégradation environnementale et de changements climatiques ? Comment redéfinir les notions de qualité et de redevabilité face à ces enjeux ? Comment s'assurer que les normes et standards internationaux ne soient pas des freins à cette prise en compte des enjeux environnementaux ? Dans quelles mesures la qualité peut-elle contribuer à faire évoluer les mentalités et les pratiques sur ces sujets ?

Greening the System: A Vision for a Green Humanitarian Future, Humanitarian Advisory Group, GLOW, PIANGO, 2022.

Les acteurs humanitaires sont confrontés à la nécessité urgente d'améliorer l'impact environnemental et social de leurs activités. Bien qu'il s'agisse d'un problème mondial, la région Asie-Pacifique présente des obstacles spécifiques à la transformation de l'action humanitaire en une action plus verte. Ce document, développé par des ONG basées en Asie et dans le Pacifique, présente leur vision d'un système humanitaire plus vert. https://humanitarianadvisorygroup.org/wp-content/uploads/2022/08/HAG-HH2-GTS-Vision-Paper.pdf

**Principles for locally-led adaptation: A call to action,** Marek Soanes and al., Issue paper, IIED, 2021.

Ce document résume les grandes lignes de plus de cinq années de rechercheaction sur la thématique de l'adaptation au changement climatique menée localement. Les auteurs présentent huit principes pour une adaptation menée localement, les concepts fondamentaux, ses avantages, comment la mettre en œuvre à grande échelle et en quoi elle diffère des activités habituelles. https://pubs.iied.org/sites/default/files/pdfs/2021-01/10211IIED.pdf

No Plan B: The Importance of Environmental Considerations in Humanitarian Contexts, An analysis of Tools, Policies, and Commitments of DEC Members, A. Johnson, I. Mele, F. Merola, K. Plewa, DEC, LSE, 2020.

Les humanitaires comprennent l'importance et l'urgence de l'agenda environnemental, et ils ont la volonté d'intégrer ses considérations dans leur travail. Cependant, cela pose de nombreux défis que cette étude analyse, de même que les principales opportunités de changement et de développement.



https://www.dec.org.uk/article/report-the-importance-of-environmental-considerations-in-humanitarian-contexts

Environment and Humanitarian Action: Increasing Effectiveness, Sustainability and Accountability, Joint UNEP/OCHA Environment Unit, ProAct network, Groupe URD, 2014.

Cette étude analyse l'état de l'intégration des considérations environnementales dans l'action humanitaire puis elle montre comment l'environnement devrait être systématiquement intégré dans toutes les phases de la programmation humanitaire afin d'améliorer l'efficacité, la redevabilité et la durabilité de l'action humanitaire. https://www.unocha.org/sites/unocha/files/EHA%20Study%20webfinal\_1.pdf

### **QUALITÉ ET POPULATIONS AFFECTÉES**

Comment parvenir enfin à donner une place significative aux populations affectées dans l'assistance qui leur est apportée ? Comment s'assurer que cette aide reste pertinente et agile aux besoins et attentes de ces populations et aux évolutions du contexte ? Comment faire en sorte que la qualité n'appréhende pas uniquement les populations affectées sous le prisme passif de bénéficiaires mais les intègre comme de véritables acteurs de la réponse ? Comment passer d'une vision de la qualité « bailleurs » à une vision de la qualité intégrant véritablement les retours des bénéficiaires ?

Humanitarian Accountability Report 2022, CHS Alliance, 2022.

Ce rapport s'appuie sur sept années d'analyse de données sur la redevabilité, d'études à l'échelle du système et de réflexions d'experts. Il propose une vue d'ensemble de l'état actuel de la redevabilité dans le système d'aide, offrant une occasion unique de voir les tendances, les modèles, les faiblesses et les forces. https://www.chsalliance.org/har2022/

The State of the Humanitarian System 2022 (SOHS), A. Obrecht, S. Swithern, J. Doherty, Alnap, 2022.

Cette édition a étudié la période entre janvier 2018 et décembre 2021 tout en établissant des comparaisons avec les éditions précédentes pour avoir

## ₫ bibliographie

une vision à long terme sur 15 ans. Totalement indépendant, il évalue le système humanitaire dans son ensemble par rapport à des critères clés et se fonde sur des témoignages des praticiens, des populations affectées par les crises, des universitaires, des décideurs politiques et des bailleurs. <a href="https://www.alnap.org/help-library/2022-the-state-of-the-humanitarian-system-sohs-%E2%80%93-full-report-0">https://www.alnap.org/help-library/2022-the-state-of-the-humanitarian-system-sohs-%E2%80%93-full-report-0</a>

People-Driven Response: Power and Participation in Humanitarian Action, Jeremy Konyndyk, Rose Worden, CGD Policy Paper 155, Center for Global Development, 2019.

La notion selon laquelle la réponse humanitaire doit être centrée sur les personnes plutôt que sur les organisations a été maintes fois formulée dans les engagements humanitaires. Pourtant, le système humanitaire classique a du mal à traduire ces engagements en pratique. Ce document propose un ensemble de recommandations qui se renforcent mutuellement et s'articulent autour de trois impératifs : garantir l'influence des bénéficiaires de l'aide à tous les niveaux de la prise de décision ; développer des mécanismes indépendants pour recueillir les priorités et les points de vue des personnes affectées par la crise ; et instaurer une série de changements favorables aux opérations humanitaires et aux pratiques du personnel. <a href="https://www.cgdev.org/sites/default/files/people-driven-response.pdf">https://www.cgdev.org/sites/default/files/people-driven-response.pdf</a>

Accountability to affected people: Stuck in the weeds, Meg Sattler, Humanitarian Horizons Practice Paper Series, Humanitarian Advisory Group, 2021.

La redevabilité envers les personnes affectées et la devise « placer les gens au centre » sont au cœur de tous les processus de réforme, discussions et publications humanitaires. Ce rapport présente un résumé des évaluations et revues qui ont conclu que cette redevabilité envers les personnes affectées n'a pas les effets escomptés. Il met également l'accent sur les blocages entre la politique, la pratique et les résultats tout en proposant des moyens de faire progresser la réflexion. <a href="https://humanitarianadvisorygroup.org/wp-content/uploads/2021/06/HH\_Practice-Paper-8\_AAP\_draft7.pdf">https://humanitarianadvisorygroup.org/wp-content/uploads/2021/06/HH\_Practice-Paper-8\_AAP\_draft7.pdf</a>

Linking Constituent Engagement and Adaptative Management:
Lessons from practitioners, Stephanie Buell, Megan Campbell, Jamie
Pett, Working Paper 595, ODI, 2020.

La participation des bénéficiaires et la gestion agile sont deux outils importants pour mettre en œuvre des programmes de développement de qualité. Ce



document présente cinq éléments clés pour garantir que l'engagement des bénéficiaires et la gestion agile sont intégrés de manière efficace au sein d'un programme : des mécanismes internes et externes fiables ; un personnel qualifié qui valorise la participation et l'adaptation ; des décideurs responsables ; des points clairs pour la réflexion et l'action ; et un rôle significatif pour les bénéficiaires. https://odi.org/en/publications/linking-constituent-engagement-and-adaptive-management-lessons-from-practitioners/

### **QUALITÉ ET NORMES**

Dans quelles mesures la multiplication des initiatives qualité depuis les années 90 a conduit à une sur-standardisation du secteur de l'aide ? Comment s'assurer que les notions de qualité et de redevabilité ne renvoient pas seulement à des enjeux de conformité bailleurs ? Comment redonner du sens aux notions de qualité et de redevabilité, et replacer le curseur vers les populations affectées et les acteurs locaux ?

« La restructuration sans fin du monde humanitaire : une recherche inadaptée de la performance ? », Perrine Laissus-Benoist, Alternatives Humanitaires, N°9, 2018.

Arlésienne entonnée au rythme de la professionnalisation, l'injonction de restructuration du monde humanitaire prend bien souvent la forme d'un reformatage selon les dogmes néolibéraux. Selon l'auteure, cette recherche de performance s'accorde mal avec la complexité de l'action humanitaire et dessert les populations concernées. https://www.alternatives-humanitaires.org/fr/2018/11/13/la-restructuration-sans-fin-du-monde-humanitaire-une-recherche-inadaptee-de-la-performance/

A new Solferino moment for humanitarians, Hugo Slim, Humanitarian Law & Policy, 2022.

Cette année marque le 160° anniversaire de la publication du livre d'Henri Dunant, *Mémoire de Solferino* (1862), qui a inspiré la fondation du Mouvement international

## ্র bibliographie

de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et la première Convention de Genève de 1864. Dans cet article, Hugo Slim revient sur l'évolution de la guerre et de l'aide humanitaire depuis l'héritage de Dunant et lance trois appels à l'action. https://blogs.icrc.org/law-and-policy/2022/02/10/new-solferino-moment-humanitarians/

**« Standards - Amis ou ennemis de l'agilité ? »,** Michael Carrier, Humanitaires en mouvement, N°20, Groupe URD, 2019.

Pour répondre aux besoins des populations dans des contextes de plus en plus complexes et changeants, la notion d'« agilité » apparaît fréquemment et questionne la plus-value des standards du secteur de l'aide humanitaire et de la coopération au développement : les standards existants peuvent-ils faciliter ou, au contraire, limiter notre capacité à « être agile » pour adapter une intervention à l'évolution des besoins, du contexte et des ressources ? https://www.urd.org/fr/revue\_humanitaires/standards-amis-ou-ennemis-de-lagilite/

ONG et management fondé sur la qualité. Terre des hommes ou terre des normes ?, Justine Rosselet, Itinéraires, Études du développement, n°19. Institut Universitaire d'Études du Développement, 2003.

Cette étude s'intéresse à l'adoption de la norme qualité par les ONG. Elle analyse d'abord l'historique des normes ISO et les présupposés qui sous-tendent cellesci, puis montre ce que signifie, pour une ONG, le fait d'appliquer une norme de gestion de la qualité. Enfin, l'étude pose deux questions centrales : le système de management des normes ISO garantit-il la qualité ? Ce modèle de management est-il exportable ?

https://studylibfr.com/doc/1857688/ong-et-management-fond%C3%A9-sur-la-qualit%C3%A9--terre-des-hommes

### **QUALITÉ, PRINCIPES HUMANITAIRES ET ÉQUITÉ**

Dans quelles mesures les principes humanitaires constituent-ils toujours des « guides pour l'action » pertinents pour les acteurs de l'aide ? Quelles sont leurs limites et dans quelles situations peuvent-ils être remis en cause ? Dans quelles mesures d'autres notions émergentes comme l'équité peuvent-elles permettre de répondre à certaines limites de ces principes ? Quel est le lien entre principes humanitaires, équité et qualité, et dans quelles mesures ces notions peuvent-elles se renforcer mutuellement ?



# Taking action, not sides: the benefits of humanitarian neutrality in war, Fiona Terry, Humanitarian Law & Policy, 2022.

En se basant sur ses expériences de terrain, Fiona Terry, chef du Centre de recherche opérationnelle et d'expérience (CORE) du CICR, explique sa conversion d'un scepticisme à l'égard de la neutralité à une véritable croyance dans le but et l'utilité de conserver une position neutre en temps de guerre.

https://blogs.icrc.org/law-and-policy/2022/06/21/taking-action-not-sides-humanitarian-neutrality/

# Principled humanitarian programming in Yemen: A "Prisoner's Dilemma"?. Marzia Montemurro. Karin Wendt. HERE-Geneva. 2021.

Ce travail de recherche a pour but de mieux comprendre les défis et les décisions liés aux négociations, à l'accès et à la coordination que les organisations prennent pour maintenir une aide basée sur les principes humanitaires au Yémen. La recherche s'est articulée autour de deux tâches principales : 1) déterminer comment les organisations partenaires d'ECHO au Yémen abordent les principes humanitaires d'un point de vue conceptuel et pratique ; et 2) identifier les défis/obstacles et les facteurs favorables auxquels les partenaires humanitaires d'ECHO sont confrontés pour fournir une aide basée sur des principes humanitaires.

https://here-geneva.org/wp-content/uploads/2022/02/Principled-H-programming-in-Yemen\_HERE-Geneva\_2021-1.pdf

# Humanitarian resistance: Its ethical and operational importance, Hugo Slim, Network Paper 87, HPN, ODI, 2022.

L'invasion de l'Ukraine par la Russie et le retour de la dictature militaire au Myanmar ont rappelé au monde l'importance de la résistance humanitaire. Dans ces deux pays, le secours et l'assistance aux civils sont organisés par des groupes de résistance qui luttent à parts égales pour la victoire et l'humanité, et qui prennent donc simultanément parti pour la vie humaine et la liberté humaine. Ils ne sont pas neutres mais ils sont humanitaires. Dans de nombreuses situations, les humanitaires de la résistance atteignent les gens plus rapidement et mieux que les humanitaires traditionnels des agences internationales neutres. Cet article défend l'idée que la résistance humanitaire est une forme essentielle, éthique et légale du mouvement humanitaire organisé.

https://odihpn.org/wp-content/uploads/2022/09/Humanitarian-resistance\_ NP\_web.pdf

Groupe URD (Urgence – Réhabilitation – Développement), fondé en 1993, est un think-tank indépendant spécialisé dans l'analyse des pratiques et le développement de politiques pour l'action humanitaire et la gestion des fragilités. Son expertise pluridisciplinaire, nourrie par des allers-retours sur les terrains de crise et post-crise, lui permet d'appréhender le fonctionnement du secteur dans son ensemble. Attaché à l'échange de connaissances et à l'apprentissage collectif, il accompagne les acteurs de l'aide dans les processus d'amélioration de la qualité de leurs interventions.

www.urd.org

**Humanitaires en mouvement** - revue bilingue – vise à partager les résultats de travaux et d'études liés à des problématiques qui nous semblent importantes et s'ancrent dans l'actualité du secteur.

Nous faisons régulièrement appel à des plumes extérieures et/ ou le lien avec d'autres publications. Nous vous invitons donc à nous contacter si vous souhaitez proposer des articles.

Retrouvez sur le site Internet des compléments de lecture et les articles des auteurs :

https://www.urd.org/fr/revue\_humanitaires/

Publié dans le cadre du projet « Apprendre et innover face aux crises - Phase 2 » avec le soutien financier de :









Directrice de la publication : Véronique de Geoffroy

Comité éditorial de ce numéro : Véronique de Geoffroy, Marie Faou, Pierre Brunet

Secrétaire de rédaction : Pierre Brunet

Imprimerie: De Rudder (Avignon)

Maquette: foli-o

ISSN: 2261-7124

Dépôt légal : septembre 2012







SUIVEZ-NOUS SUR









#### **Groupe URD**

La Fontaine des Marins 26170 Plaisians - France TEL: +33 (0)4 75 28 29 35

urd@urd.org

www.urd.org

### **Contact:**

Pour proposer un article et/ou recevoir la version électronique, merci de contacter Pierre Brunet pbrunet@urd.org