

RAPPORT DE SYNTHÈSE DE FORMATION

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

Paris, du 17 au 22 janvier 2013

INTRODUCTION

La formation « Améliorer la qualité et la redevabilité dans le secteur de la Solidarité Internationale » s'est déroulée du 17 au 22 janvier 2013 à Varennes-Jarcy, en banlieue parisienne, dans les enceintes de l'hôtel « Château de Varennes ».

Conçue et animée par la consultante indépendante Sylvie Robert (en collaboration avec Astrid de Valon), la formation a été organisée et accueillie par Coordination SUD, la plateforme des ONG françaises.

Cet événement a permis de regrouper des participants avec des profils différents (consultant, personnel d'ONG, fonctionnaires d'organisations bilatérales, instituts de formation) en provenance de sept pays : Angleterre, Belgique, Canada, France, Iles Cook, RDC, Tchad. Tous ont pu baser les travaux et discussions sur leurs expériences professionnelles propres, de terrain ou au siège de leur structure.

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

- 1) Présenter les principales initiatives sur la qualité et la redevabilité dans le secteur de la solidarité internationale ainsi que leurs outils ;
- 2) Décrire les opportunités et les défis que rencontrent les acteurs lorsqu'ils mettent en œuvre ces approches et outils ;
- 3) Sélectionner et adapter ces outils et les ressources pour leur permettre de surmonter les défis spécifiques au contexte dans lequel ils travaillent ;
- 4) Identifier les moyens de collaboration et de coordination avec d'autres agences afin d'améliorer la qualité et la redevabilité dans le secteur de la solidarité internationale.

Globalement, les objectifs concernant l'exploration des initiatives et des outils ainsi que leur mise en œuvre ont été considérés comme très largement atteints par les participants. Par contre ceux ciblant

l'adaptation au contexte et la question de la coordination des acteurs révèlent des besoins aigus de réflexion et de propositions concrètes.

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

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

Plusieurs **initiatives** ont été présentés lors de la formation et notamment :

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

LE DEROULE DE LA FORMATION

✓ *Présentation du contexte global pour la qualité et la redevabilité*

En revisitant l'émergence des questions de qualité et redevabilité, cette session a d'abord permis de rappeler que le lancement des différentes initiatives est finalement récent au regard de l'histoire du secteur. Se (re)poser les interrogations qu'avaient soulevées en leur temps les crises emblématiques en Somalie (1991), dans les Balkans (1992), au Rwanda (1994), en Haïti (2010), dans la Corne de l'Afrique et au Sahel (2011 et 2012), c'est refaire le chemin qui a mené à ces démarches, mais c'est aussi prendre toute la mesure de la permanence des problématiques. Les participants ont relevé des

problèmes bien réels dans l'apprentissage de ces approches, qui ne se fait pas toujours (turn-over des équipes), ou qui ne répond pas aux besoins du terrain (outils mal adaptés), ou encore qui n'implique pas celles et ceux qui au final mettent en oeuvre les projets (les cadres des agences au lieu des acteurs de terrain).

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

Les éléments fondamentaux du projet Sphère ont été présentés (la base juridique sur laquelle il se fonde et les principes de protection, l'impératif humanitaire qui le guide, les quatre domaines techniques pour couvrir les besoins fondamentaux), ainsi que les éléments nouveaux de la 3ème édition du manuel.

100% des standards minimum et deux tiers des indicateurs inclus dans Sphère sont qualitatifs. Quant aux indicateurs, ils sont suggérés et pour qu'ils soient pertinents, il est indispensable de les contextualiser et de les confronter avec les besoins exprimés par les populations.

Cette session a également été l'occasion de présenter LEGS, SEEP-MERS et INEE, les trois « compagnons » du projet Sphère. Outils simples et accessibles, y compris pour des intervenants non-spécialistes de ces domaines, les manuels développés par ces initiatives visent précisément à répondre à une exigence majeure de l'humanitaire, à savoir « ne pas nuire », en fournissant des clés pour intervenir sans faire d'erreur, ou le moins possible, en termes d'approches. Les participants ont souligné que ces outils, pourtant très concrets et facilement utilisables étaient peu connus ou diffusés sur le terrain alors qu'ils lui étaient précisément destinés.

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

Quelles que soient les réponses aux crises, « une mauvaise gestion des ressources humaines peut compromettre la qualité et la redevabilité des programmes humanitaires ». Cette citation a lancé la réflexion sur la problématique des ressources humaines et sur People in Aid, initiative dédiée à cette question fondamentale. L'exercice proposé aux participants s'est largement appuyé sur leurs expériences de mauvaises pratiques en la matière. Pour chacun des problèmes, les groupes ont cherché dans le Code de bonnes pratiques de People in Aid les principes et indicateurs qui auraient permis de les pallier ou de les éviter.

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

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

Le « Guide suffisamment bon », petit vademecum de la qualité en format poche, est venu clore la présentation des différents outils issus d'initiatives anglophones. Grâce à un « speed dating » revisité, les participants ont été invités à découvrir 14 outils qu'il est possible de mettre en place dès

les premiers jours de l'urgence comme à toutes les phases du cycle du projet, outils compilés par le Emergency Capacity Building (ECB) Project, un consortium qui rassemble plusieurs agences.

La dernière partie de cette session a été consacrée aux initiatives francophones, à commencer par le Guide Synergie Qualité édité par Coordination Sud en 2005. Partant du principe que la qualité doit se concevoir de manière multidimensionnelle, le guide s'organise autour de 5 axes thématiques (éthique humanitaire, gouvernance associative, gestion des ressources humaines, cycle du projet, rôle des populations) sans fournir ni indicateur ni norme, et ne prétend aucunement être un outil d'audit ou de certification.

Le Groupe Urgence Réhabilitation Développement (URD) a développé un ensemble d'outils qui forment une méthode d'assurance qualité tels que le Compas Qualité avec sa rose des vents, la veille d'incidents critiques ou le tableau de bord du Compas. Dernier né, le logiciel SIGMAH a été conçu afin de faciliter la gestion des projets d'urgence et de développement (il est disponible en open source)..

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

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

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

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

- le Code de conduite (CICR) ;
- People First Impact Method (PFIM) ;
- The Active Learning Network on Accountability and Performance (ALNAP);
- CBHA Core Humanitarian Competencies Framework ;
- The Good Humanitarian Donorship (GHD) et l'Humanitarian Response Index (DARA) ();
- The Assessment Capacity Building Project (ACAPS);
- Transparency International ;
- EMMA ;
- Manuel de la participation (URD).

✓ *Un atelier de capitalisation et d'écriture*

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

Fiches d'expérience

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

Fiches d'expérience

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

✓ *Des espaces de discussion avec des intervenants/participants externes lors de plusieurs moments*

- **Un panel de discussion avec des experts.**

Des experts associés à plusieurs organisations (Strateis, Université Paris I, Groupe URD, Channel Research, Joint Standard Initiative (JSI)) ont été invités afin de faire bénéficier les participants de l'analyse d'acteurs impliqués autour des problématiques liées à la qualité et à la redevabilité, mais aussi et surtout de permettre un échange avec les participants et de croiser les expériences.

- **Une consultation avec JSI.**

- Trois initiatives majeures pour la qualité et la redevabilité - HAP International, People In Aid et le Projet Sphère - sont actuellement à l'œuvre pour apporter une plus grande cohérence entre leurs standards, et ce par le biais d'une collaboration novatrice appelée Joint Standards Initiative (JSI). La JSI est actuellement engagée dans un processus de consultation auprès des parties prenantes et a pu, dans le cadre de la formation, entreprendre des discussions afin de déterminer l'utilisation, l'utilité et la pertinence des standards pour les participants. **Une journée portes ouvertes :**

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

DES RECOMMANDATIONS

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

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

1. Evaluer et capitaliser

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

2. Regrouper de manière cohérente et mettre en œuvre conjointement

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

3. Analyser et tirer des leçons

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

4. Réguler

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

5. Sensibiliser, former, diffuser

- Sensibiliser les populations bénéficiaires à leurs droits afin qu'elles jouent un rôle moteur et participent pleinement tout long du cycle de projet.
- Développer et diffuser des modules de formation spécifiques non pas selon les initiatives mais selon la pertinence pour chaque corps de métier (administrateur, logisticien, coordinateur, etc.).

- Intégrer l'approche qualité et redevabilité dans le cursus de formation des coordinateurs de terrain et des personnels des bailleurs de fonds et gouvernementaux.
- Assurer la diffusion et la prise en compte des standards de qualité et redevabilité au niveau des clusters sur les terrains, afin de favoriser l'efficacité de la coordination.
- Explorer l'utilisation des nouvelles technologies comme vecteurs pour la diffusion des initiatives et la mise en place de certains outils comme les systèmes de 'feedback' des communautés.

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

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