

# MESSAGES CLÉS



OCTOBRE 2022

## UNIVERSITÉS D'AUTOMNE DE L'HUMANITAIRE (UAH)

ÉDITION 2022

**ENTRE NORMES ET CONTRAINTES, COMMENT  
REDONNER DU SENS À LA QUALITÉ ?**

### CONTEXTE

Les messages clés synthétisés dans ce document sont issus des échanges qui ont eu lieu durant les tables rondes et forums ouverts des **Universités d'automne de l'humanitaire (UAH)** qui se sont déroulés du **21 au 23 septembre 2022** à Plaisians.

Le Groupe URD tient à remercier les acteurs qui ont participé à cet événement : Action contre la Faim, Aide Médicale Caritative France-Ukraine, Association de Jeunes Cameroun, CartONG, CHS Alliance, Coordination Sud, Croix-Rouge française, Fondation de France, Fondation Terre des hommes, Global Impact Consulting, Ground Truth Solution, Humanité & Inclusion, Nutriset, Oxfam, Pi Ethics and Compliance, Première Urgence Internationale, Solidarités International, Sphere, Strateis.

## INTRODUCTION

Quel est le chemin parcouru par les acteurs de la solidarité en matière de qualité et de redevabilité depuis l'Évaluation conjointe de l'aide d'urgence au Rwanda (*Joint Evaluation of Emergency Assistance to Rwanda*) en 1994, qui marque le début des réflexions sur le sujet ? De nombreuses initiatives ont émergé au cours des années 90 et 2000 pour contribuer à l'amélioration de la qualité des interventions et à une plus grande redevabilité (ALNAP, HAP, Standards Sphere, COMPAS Qualité...). Puis, dans les années 2010, face à une prolifération des cadres et standards internationaux, les acteurs internationaux ont ressenti le besoin de rationaliser les initiatives qualité à travers le *Joint Standard Initiative* qui a donné naissance à la Norme humanitaire fondamentale (*Core Humanitarian Standard* – CHS) en 2014.

Parallèlement à cela, les exigences des bailleurs en termes de redevabilité et de suivi de la qualité se sont multipliées, poussant les acteurs humanitaires à renforcer leurs dispositifs internes pour respecter des cadres de plus en plus contraignants et rigides. De ce fait, les notions de qualité et de redevabilité sont désormais surtout interprétées sous le prisme des enjeux bailleurs – elles renvoient davantage à la conformité vis-à-vis des règles et normes en place qu'à une mesure des effets produits et de la qualité des interventions par rapport aux populations et communautés. Aussi, face à la montée en puissance de ces enjeux de transparence et de conformité, les acteurs ont eu tendance à construire des procédures de plus en plus complexes et élaborées, mais aussi à définir des cadres internes rigides et lourds pour se prémunir des éventuels risques.

*« En construisant les normes, on pensait gagner de la liberté alors que l'on a construit notre propre prison », Karine Meaux, Fondation de France*

Dans le même temps, le secteur a évolué et subi une forte inflation liée à l'intensification et la complexification des crises : le nombre de personnes dans le besoin augmente chaque année et a atteint le triste record de 274 millions de personnes en 2022<sup>1</sup>. De leur côté, les budgets alloués à l'aide internationale n'ont jamais été aussi importants qu'en 2022<sup>2</sup> et le nombre d'acteurs a augmenté de 10 % durant la dernière décennie<sup>3</sup>. Dans ce contexte, le fonctionnement actuel du système de la solidarité internationale semble atteindre certaines limites et ses acteurs commencent à remettre en question ce cadre normatif qui tend à éloigner les opérateurs de la finalité de leur action.

*« Je suis fatigué-e d'être participé-e », témoignage d'une personne rencontrée sur le terrain et rapporté par Charlotte Dufour, membre du CA du Groupe URD*

Par ailleurs, l'émergence de nouveaux courants de réflexion au sein du secteur contribue elle aussi à cette remise en question des procédures et cadres normatifs trop contraignants. Les débats sur la localisation de l'aide, la place des populations et des communautés locales, l'approche socio-anthropologique, l'empreinte environnementale et les changements climatiques nous invitent en effet à prendre du recul par rapport à nos pratiques et à nous interroger sur le système actuel et ses nécessaires transformations. En mettant les acteurs de l'aide face à des incohérences, voire à des injonctions contradictoires, ces thématiques révèlent une fois encore les limites de la normalisation et de la « sur-standardisation » du secteur tout en appelant à se questionner sur la notion même de « qualité ».

<sup>1</sup> Global Humanitarian Overview 2022, OCHA.

<sup>2</sup> En 2021, le budget de l'aide humanitaire internationale était de 31,3 milliards de dollars contre 16,4 milliards de dollars en 2012, ALNAP (2022) *The State of the Humanitarian System*. ALNAP Study.

<sup>3</sup> *Ibid.*

Enfin, on notera que le secteur marchand connaît la même tendance à la normalisation et à la standardisation, et que ses acteurs font face à des problématiques et interrogations similaires.

### *Dans ce contexte, comment redonner du sens à la notion de qualité ?*

De cette problématique centrale découlent de nombreux questionnements auxquels les intervenant·e·s et participant·e·s des UAH 2022 ont tenté d'apporter des éclairages :

- *Comment (re)définir la notion de qualité face aux enjeux des changements climatiques et au risque de saturation des capacités des acteurs humanitaires à répondre aux crises ?*
- *Comment redessiner les contours de la qualité et enfin accorder une place centrale aux populations affectées et aux acteurs locaux ?*
- *Comment assurer une aide de qualité dans des contextes de plus en plus complexes et volatiles ?*

En lien avec ces problématiques, ce document présente les messages clés issus des tables rondes, forums et débats qui ont animé cette édition 2022 des Universités d'automne de l'humanitaire.

## MESSAGES CLÉS TRANSVERSAUX

**Message clé 1 - La temporalité des interventions doit être pensée sur le long terme pour une meilleure prise en compte des enjeux environnementaux, de redevabilité envers les populations affectées et de localisation.**

### *Recommandations*

- Prendre en considération le fait que **la redevabilité envers les populations affectées sera transférée sur le long terme aux acteurs locaux** qui sont les seuls à rester de manière durable dans une zone d'intervention et qui risquent donc d'être tenus responsables, plusieurs années après, pour des interventions menées par des acteurs internationaux ; une place centrale doit donc être accordée à ces acteurs.
- **Intégrer les considérations environnementales et climatiques dans les interventions avec une vision à long terme** afin de renforcer la résilience des populations et communautés aux changements climatiques et aux dégradations environnementales en cours et à venir, mais aussi pour s'assurer que le principe du « *do no harm* » est pris en compte selon une temporalité longue et une vision systémique.

**Message clé 2 - Les acteurs du Nord doivent repenser leur rôle et leur positionnement dans le système de l'aide, et questionner leur valeur ajoutée.**

### *Recommandations*

- **Questionner la valeur ajoutée des acteurs internationaux** dans certains contextes où des acteurs locaux sont en mesure d'apporter une réponse de qualité, et accepter de ne pas intervenir ou d'intervenir différemment (en soutien et non en substitution) ;
- **Laisser davantage d'espace et de ressources (notamment financières) aux acteurs locaux et nationaux** ; cela pourrait entraîner une **réduction de la taille des organisations internationales et de leur périmètre d'intervention**, qui serait également amené à changer dans leur nature (vers un rôle d'intermédiaire qui deviendrait plus important) ; ainsi qu'une **augmentation du volume financier transféré directement aux acteurs locaux** en lien avec les engagements du Grand Bargain (25% de l'aide à destination des acteurs locaux) ;
- **Redéfinir le rôle des acteurs du Nord pour assurer la qualité des interventions** car ni la localisation, ni l'intervention des acteurs internationaux ne sont nécessairement synonyme de qualité. Les acteurs

internationaux ont en tout cas un rôle essentiel à jouer dans le processus de renforcement du leadership des acteurs locaux. Ces efforts doivent s'appuyer sur une recherche d'horizontalité et de complémentarité entre les acteurs.

« *As local as possible, as international as necessary* », Ban Ki-Moon, ancien Secrétaire Général des Nations Unies, Sommet Humanitaire Mondial 2016

### **Message clé 3 - La complexité des contextes doit être reconnue et doit appeler à plus d'agilité de l'ensemble des acteurs.**

#### *Recommandations*

- Reconnaître et analyser l'existence d'un écosystème des solidarités, composé d'acteurs divers dans leur nature et leurs modes de fonctionnement, pour permettre des réponses adaptées et de qualité ;
- Questionner les pratiques des acteurs de l'aide, anticiper les besoins de flexibilité et adopter des méthodes de gestion adaptative permettant de s'adapter aux contextes instables et à l'évolution des besoins ;
- (Au niveau des bailleurs institutionnels) permettre une plus grande agilité dans la structure des projets et leurs financements pour une meilleure adaptation aux contextes d'interventions et à leurs évolutions, mais également une meilleure prise en compte des retours et des besoins des populations affectées tout au long de la mise en œuvre du projet.

## QUALITÉ & ENVIRONNEMENT

### **Message clé 1 - Les modèles des organisations de solidarité internationale sont à repenser pour une meilleure prise en compte de l'impact environnemental de l'aide.**

#### *Recommandations*

- S'orienter davantage vers une **décentralisation des ressources et des activités** au sein des organisations en réduisant par exemple la taille des sièges des organisations et en transférant un certain nombre de ressources et de responsabilités au niveau des bureaux régionaux et nationaux ;
- Repenser les **outils de gestion** pour une meilleure prise en compte du caractère limité des ressources utilisées, des externalités, et d'une temporalité longue ;
- Négocier avec les bailleurs de fonds pour la **prise en compte financière des efforts de compensation carbone** sous forme de "coûts éligibles" dans l'élaboration des budgets.

### **Message clé 2 - Les modalités d'intervention des organisations de solidarité internationale doivent évoluer et s'adapter au contexte actuel de changements climatiques et de dégradations environnementales.**

#### *Recommandations*

- Repenser l'utilisation des ressources naturelles dans les opérations de terrain – en limiter la consommation, dépasser une logique de compétition et mutualiser l'utilisation de certaines ressources avec les acteurs présents sur la même zone, et anticiper la disparition de certaines ;
- Dans cette évolution des pratiques, **prendre en compte les risques de mal-adaptation** (exemple de la climatisation) et **d'effets rebonds** que pourraient avoir certaines nouvelles pratiques ;
- Avoir une **approche sensible aux conflits** (*conflict sensitivity*), afin de prendre en considération les tensions et conflits qui sont/seront exacerbés voire générés par les conséquences des changements climatiques et des dégradations environnementales sur les populations dans les zones d'intervention ;

- Dans la prise en compte de l'environnement par les acteurs de l'aide, **ne pas se focaliser seulement sur la réduction de l'empreinte environnementale de l'aide, mais développer une approche plus intégrée** dans la façon dont les activités sont menées pour que les populations et communautés qui reçoivent l'aide soient également plus résilientes ;
- **Repenser l'aide humanitaire pour intégrer le « non-humain »** - ne pas seulement se concentrer sur les communautés et individus mais prendre en compte l'écosystème dans lequel ces personnes se trouvent dans l'aide qui leur est apportée.

**Message clé 3 - La question environnementale est avant tout une question sociétale - au-delà des organisations et des actions, il apparaît également nécessaire de faire évoluer les mentalités sur le sujet.**

*Recommandations*

- **S'appuyer sur les sciences comportementales** pour une meilleure compréhension des incitations et des vecteurs qui pourraient contribuer à faire évoluer les mentalités sur les enjeux environnementaux dans le secteur de l'aide ;
- **Mieux comprendre les représentations sociales**, notamment sur les enjeux de modernité vs. ancienneté afin d'adapter les discours et les actions en fonction ;
- **Être conscient-e des enjeux d'exemplarité des organisations de solidarité internationale** dans leur posture et leurs pratiques afin de contribuer à faire évoluer les mentalités ;
- **Analyser les enjeux environnementaux du secteur de l'aide au prisme des Communs** (Ostrom, 1990), pour mieux comprendre leur articulation avec les systèmes de gouvernance et "les faisceaux de droits" qui les fondent.

**Message clé 4 - Les normes qualité ne doivent plus constituer un frein à la prise en compte de l'environnement dans le secteur de l'aide mais une opportunité de faire évoluer les mentalités et les pratiques.**

*Recommandations*

- **Intégrer de manière plus claire et affirmée les considérations environnementales** dans les normes et standards qualité du secteur – cela peut notamment être fait à l'occasion de la révision de certaines normes comme la Norme Humanitaire Fondamentale ;
- **Prendre en compte les enjeux d'adaptation des acteurs de l'aide** face aux changements climatiques et aux dégradations environnementales dans la vision de la qualité portée par le secteur – vers une qualité « adaptée » ? ;
- **S'attacher à trouver un équilibre entre normes techniques et considérations environnementales** afin que l'arbitrage entre les deux ne se fassent pas au détriment des secondes – cela pourrait notamment impliquer de requestionner certaines normes techniques lorsqu'elles risquent d'avoir un impact négatif sur l'environnement – « le mieux est l'ennemi du bien ».

# QUALITÉ & REDEVABILITÉ

**Message clé 1 - Les organisations de solidarité internationale doivent faire évoluer leur vision de la redevabilité afin de dépasser une approche paternaliste (ou néocoloniale) de cette notion.**

## *Recommandations*

- (Mieux) Prendre en compte les visions des populations affectées dans les définitions de la qualité et la redevabilité de l'aide, sans quoi l'aide ne peut véritablement être redevable ;
- Penser la redevabilité comme une co-responsabilité entre les acteurs de l'aide, les institutions nationales, les populations et communautés affectées, où les responsabilités dans le développement et la mise en œuvre d'intervention sont partagées entre les trois types d'acteurs ;
- Considérer la notion de redevabilité dans un objectif de co-construction de l'intervention, à travers l'implication significative des différentes parties prenantes concernées ;
- Ne pas centrer la notion de redevabilité sur les seules populations et communautés affectées **mais adopter une vision de la redevabilité à 360°** en prenant en considération les différentes parties prenantes à l'intervention.

« Par rapport à la redevabilité, nous on n'a pas cette notion-là, car on est dans le devoir, on aide nos familles », Nathalie Chrin, membre de la diaspora ukrainienne en France

**Message clé 2 - Les acteurs de l'aide doivent être vigilants dans leur posture vis-à-vis des populations et communautés affectées.**

## *Recommandations*

- Faire preuve d'humilité dans la relation avec les populations et les communautés affectées – cela a alors un impact sur l'état d'esprit dans lequel l'intervention est menée mais aussi l'approche adoptée ;
- Être conscient.e de la relation de confiance que sous-entend la redevabilité envers les populations et les communautés affectées et de la temporalité (longue) que nécessite celle-ci ;
- S'appuyer sur les sciences sociales pour une meilleure compréhension des mécanismes et du fonctionnement des populations et communautés avec lesquels les acteurs de l'aide sont amenés à interagir et travailler.

**Message clé 3 - Le changement de posture et de vision sur la redevabilité doit se refléter dans les pratiques des acteurs de l'aide.**

## *Recommandations*

- Interroger l'évaluation des besoins comme exercice de redevabilité permettant d'adapter l'intervention aux besoins des populations, et non d'adapter les besoins aux priorités bailleurs et des organisations – à noter que la notion de « besoins » peut s'avérer biaisée et il n'existe pas une représentation consensuelle des besoins d'une communauté ;
- Développer des interventions sur la base d'une gestion adaptative qui permette la prise en compte des retours des populations et des communautés affectées tout au long du projet – pour ce développement, les temporalités, les financements et les exigences des bailleurs de fonds doivent être adaptés pour permettre cette flexibilité ;
- Être vigilant.e vis-à-vis de la mesure de la redevabilité afin d'éviter une approche trop quantitative et comparative de cette notion qui est très contextuelle et complexe à mesurer.

## QUALITÉ & LOCALISATION

**Message clé 1 - Les acteurs de solidarité doivent s'appropriier la question de la localisation de manière urgente pour répondre à la colère acteurs locaux, notamment face à la lenteur des changements liés aux engagements pris lors du *Grand Bargain*.**

### *Recommandations*

- Remettre les acteurs locaux et populations au centre des approches qualité, adopter au plus vite un changement de posture et sortir de la vision néocoloniale, descendante et techniciste de la qualité ;
- Initier des échanges en interne dans chaque organisation sur base de l'état des réflexions dans le secteur – toutes les organisations de solidarité internationale ne feront pas forcément de la localisation de la même manière, mais toutes peuvent prendre des mesures pour une meilleure prise en compte de certaines dimensions de la localisation (partenariat équitable, financement, partage des risques, etc.) ;
- Développer des approches pilotes et capitaliser les bonnes pratiques pouvant être utiles à l'ensemble du secteur.

**Message clé 2 - La localisation ne doit pas être "idéalisée" et les risques que cela peut représenter doivent être pris en compte.**

### *Recommandations*

- Reconnaître que la localisation implique un transfert de risque et de l'agilité de la part de tous les acteurs (acteurs locaux, organisations internationales, bailleurs institutionnels). Cette nécessaire agilité ne s'applique pas qu'aux enjeux financiers et de conformité, mais aussi aux réponses apportées en lien avec l'analyse des besoins, aux modalités opérationnelles, aux schémas de gouvernance, aux modalités de coopération entre acteurs, etc. ;
- Prendre en compte les risques de générer des effets négatifs qui peuvent émerger quand les acteurs internationaux mettent en place des systèmes d'assistances parallèles qui peuvent impacter négativement les mécanismes de solidarité déjà en place.

**Message clé 3 - Les définitions & standards internationaux doivent être pensés avec les acteurs locaux.**

### *Recommandations*

- Redéfinir les concepts et termes employés par les acteurs du Nord avec les acteurs locaux pour sortir d'une vision paternaliste et traduisant la vision des acteurs du Nord – à titre d'exemple, ne plus partir du postulat que les acteurs locaux ont besoin d'être renforcés dans leurs capacités mais se concentrer sur leurs forces, se focaliser sur la compatibilité entre acteurs et renforcer les dynamiques d'apprentissage mutuel ;
- Renforcer la place des acteurs locaux dans la définition des standards de qualité adaptés aux contextes et assurer des ponts avec les standards internationaux pour assurer que les acteurs partagent une vision commune des enjeux de qualité et de redevabilité (exemple : processus de révision du CHS en cours) ;
- Quand cela fait sens, utiliser la certification comme levier pour rééquilibrer les jeux de pouvoir entre acteurs du Nord et du Sud, en permettant aux acteurs locaux de renforcer leur crédibilité vis-à-vis d'acteurs internationaux et en permettant un meilleur accès aux financements (lien entre certification et processus de *due diligence* bailleurs).

## **Message clé 4 - Les acteurs et savoirs locaux doivent être au centre de processus de co-construction et de gestion de la qualité.**

### *Recommandations*

- **Renforcer l'analyse et la prise en compte de la pluralité des acteurs et de leur rôle dans l'aide et la gestion de la qualité.** Les acteurs internationaux interviennent toujours dans un maillage d'acteurs, de relations préexistantes et de jeux de pouvoir (écosystème des solidarités) qui nécessite d'être analysé et pris en compte dans le diagnostic et la conception des réponses.  
La place et le rôle des acteurs institutionnels (ministères, autorités locales, municipalités...) doit faire l'objet d'une attention particulière dans l'analyse pour identifier leurs actions et les opportunités de collaboration existantes. Leur implication dans les réponses doit aussi se traduire par une implication forte dans la gestion de la qualité et de la redevabilité ;
- **Mieux prendre en compte, valoriser et s'appuyer sur les savoirs et savoir-faire locaux :** la pluralité des acteurs locaux et la richesse des savoirs existants doivent être davantage reconnus et valorisés afin que les interventions humanitaires s'appuient sur les forces existantes. L'analyse de ces dynamiques doit intégrer notamment les sciences sociales (approches sociologiques et anthropologiques) ;
- **Rechercher et entretenir des relations de qualité avec les acteurs locaux pour assurer la réussite des processus de co-construction des interventions :** dans un processus de co-construction, la qualité de la relation importe autant que les résultats de la collaboration, et des efforts doivent être faits en ce sens pour créer une relation de confiance basée sur l'acceptance, la complémentarité et le respect mutuel. Il est important de valoriser les relations informelles qui sont le ciment des relations entre acteurs ;
- **Relocaliser les centres de formation au niveau des terrains et recentrer les efforts d'apprentissage au niveau des acteurs du Sud** pour améliorer de manière continue les compétences des acteurs locaux et favoriser l'apprentissage mutuel. Les dynamiques d'apprentissage doivent être localisées au plus près des acteurs du terrain qui jouent un rôle central dans l'analyse et la remontée des éléments d'apprentissage, et doivent également pouvoir en bénéficier. En favorisant un apprentissage mutuel entre organisations internationales et acteurs locaux, on renforce ainsi les dynamiques d'apprentissage et d'amélioration continues des pratiques au niveau du secteur dans sa globalité.
- **Promouvoir un « apprentissage à 360° »** – sur le modèle de la redevabilité – permettant de renforcer le lien d'apprentissage entre siège-terrain, inter et intra ONG, Sud & Nord, multi-acteurs pour une meilleure prise en compte des savoirs locaux et une plus grande agilité des interventions.



**URGENCE . REHABILITATION . DÉVELOPPEMENT**

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

SUIVEZ-NOUS SUR



[urd@urd.org](mailto:urd@urd.org)

[www.urd.org](http://www.urd.org)