

## **Initiatives Qualité et Redevabilité: Questions & Réponses**

### **Introduction**

Au cours des dix dernières années, la communauté humanitaire a lancé plusieurs initiatives inter-agences dont le but est de promouvoir la redevabilité, la qualité et la performance de ses actions au sein du secteur humanitaire. Parmi ces initiatives, quatre sont particulièrement connues : ALNAP (Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action), le Partenariat International pour la Redevabilité Humanitaire (Humanitarian Accountability Partnership International / HAP-I), People In Aid et le Projet Sphère. Les représentants de ces initiatives se rencontrent régulièrement afin de partager leurs expériences communes et, dans la mesure du possible, d'harmoniser leurs activités. Ils espèrent que le groupe qu'ils ont ainsi formé s'élargira à l'avenir ; toute personne opérant au sein d'une initiative dont les objectifs sont comparables aux susmentionnés est donc invitée à prendre contact avec les initiatives en question. Le bref exposé qui suit a pour but de répondre aux questions qui sont parfois posées au sujet de ces quatre initiatives.

### **Qui sommes- nous et que faisons- nous ?**

**ALNAP Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action** (Réseau pour l'apprentissage actif sur la responsabilité et la performance au sein de l'action humanitaire) - Fondé en 1997, ALNAP est un réseau humanitaire international dont le but est de promouvoir l'apparition d'une culture d'apprentissage dans l'ensemble du secteur humanitaire afin d'en améliorer la performance. ALNAP est impliqué dans une large palette d'activités, y compris la production de la revue *Review of Humanitarian Action*, qui paraît une fois par an. Cette publication permet un suivi régulier de la performance dans l'action humanitaire en proposant une synthèse des rapports d'évaluation fournis par les membres. ALNAP s'emploie également à contrôler la qualité des évaluations elles-mêmes moyennant le *quality pro-forma* d'ALNAP, et travaille directement avec les agences humanitaires pour rehausser leurs compétences en matière d'évaluation. Le Secrétariat d'ALNAP entretient également une vaste base de données de rapports d'évaluation ; quant à ses réunions biennuelles (Biannual Meetings), ces dernières permettent aux membres de nouer des liens et sont autant d'opportunités d'apprentissage dans des domaines très variés. ALNAP propose d'autres produits encore, tels que des guides d'orientation spécialisés et des modules de formation, portant sur des sujets qui reflètent les priorités des membres. ALNAP compte plus de 50 membres pléniers (les « Full Members »), et près de 400 membres observateurs (les « Observer Members »). Son Secrétariat est basé au Overseas Development Institute (ODI), à Londres. [www.alnap.org](http://www.alnap.org)

**Le Partenariat International pour la Redevabilité Humanitaire** - Le Partenariat a été fondé en 2003 par un groupe d'agences humanitaires qui, suite à plusieurs années de recherches et d'expériences sur le terrain menées par les précurseurs de HAP-I (le « Projet Médiateur Humanitaire » et le « Projet Redevabilité Humanitaire »), ont pris l'engagement de rendre l'action humanitaire plus redevable envers les personnes censées en bénéficier. HAP-I s'emploie à présent à mettre en place un système « d'autorégulation volontaire ». Il développe par ailleurs des techniques d'autoévaluation et de révision par les paires pour l'accréditation et la certification de ses membres conformément aux Principes de Redevabilité de HAP-I. Son Secrétariat est basé à Genève, il a le statut d'une ONG suisse et se compose de 9 membres à part entière depuis octobre 2004. Les agences souhaitant devenir membre du Partenariat doivent soumettre un Plan de Travail Redevabilité, exposant comment elles pensent mettre en œuvre les Principes de Redevabilité. A terme, HAP-I serait éventuellement à même d'accréditer ses membres et d'autoriser les réseaux ou associations d'ONG qui lui sont affiliées de certifier eux-mêmes leurs membres. Ainsi HAP-I espère voir se réaliser son objectif ultime : l'apparition d'un secteur humanitaire redevable. [www.hapinternational.org](http://www.hapinternational.org)

**People In Aid** – a été fondé en 1995. Sa première réalisation a été son Code de Bonne Pratique, visant à améliorer la direction et la gestion du personnel travaillant dans l'humanitaire. Le Code, révisé et à présent connu simplement comme le Code de Bonne Pratique, comprend 7 principes, définis par des indicateurs. Le respect de ces derniers est contrôlé et évalué au sein des agences moyennant un processus d'audit social. Le mandat de People In Aid en tant que ressource du secteur humanitaire est d'aider les agences à rehausser la qualité de la gestion de leurs ressources humaines. Pour ce faire, People In Aid organise divers ateliers, publie des guides d'orientation, mène des activités de recherche et favorise les échanges d'informations entre plus de 70 de ses membres dans le monde entier. [www.peopleinaid.org](http://www.peopleinaid.org)

**Le Projet Sphère** - Lancé en 1997 par un groupe d'ONG humanitaires et par le Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, le Projet Sphère a développé un manuel et identifié des normes minimales dans quatre domaines clés de l'assistance humanitaire (eau, assainissement et promotion de l'hygiène ; sécurité alimentaire, nutrition et aide alimentaire ; abris, établissements humains et articles non alimentaires ; services médicaux). La pierre angulaire du Manuel est la Charte humanitaire, qui énonce les droits des personnes touchées par les catastrophes. Les normes sont accompagnées d'indicateurs clés et de notes d'orientation et cherchent à signaler ce qu'implique le respect de ces droits. Elles touchent également des questions transversales telles que le VIH/SIDA et les questions de « genre ». Le chapitre d'introduction comporte les normes communes à tous les secteurs, notamment la participation, l'évaluation initiale et l'évaluation. Le Code de conduite pour le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et pour les organisations non gouvernementales (ONG) lors des opérations de secours en cas de catastrophe constitue une des annexes du Manuel Sphère.

Le Projet Sphère n'est pas une organisation dotée de membres. La rédaction du Manuel et sa révision en 2004 ont été réalisées grâce à une large collaboration entre plus de 4,000 personnes provenant de plus de 400 organisations, réparties dans 80 pays du monde entier. En 2003, le Projet a créé un programme de formation, composé de quatre modules ; le Projet organise en outre des cours de formation de formateurs, afin de permettre la bonne utilisation des outils de formation. Le Projet assiste également un certain nombre d'agences humanitaires à mettre Sphère en œuvre à l'échelle nationale. Suite à des consultations avec un large éventail de personnes et d'organisations utilisatrices de Sphère, le Comité de gestion du Projet a

décidé de poursuivre ses activités au-delà de 2004, avec toutefois de légers changements dans la structure et dans l'orientation du Projet. Certaines activités, telles que la formation, seront maintenues, cependant, l'accent sera davantage placé sur la facilitation, c'est-à-dire sur le soutien aux utilisateurs de Sphère à l'échelle nationale et régionale. Le Projet Sphère opère en trois langues : anglais, français et espagnol. La plupart des documents sont disponibles dans les trois langues ; le Manuel a par ailleurs été traduit en d'autres langues encore. [www.sphereproject.org](http://www.sphereproject.org)

### **Quelle est notre raison d'être?**

Ces quatre initiatives ont été lancées suite au Rapport d'Evaluation Commune sur l'Intervention d'Urgence au Rwanda de 1997 pour faire face à une réalité très concrète : en effet, les événements qui se sont produits au Rwanda ont provoqué de profondes réflexions et ont marqué un tournant dans la stratégie et l'action humanitaires. Les processus qui ont donné naissance à ces initiatives ont été pour la plupart le résultat de collaborations extraordinaires, impliquant des centaines d'agences et des milliers d'individus du secteur humanitaire tout entier. Des centaines d'institutions, comptant aussi bien des bailleurs de fond bilatéraux et multilatéraux et le système des Nations Unies que le Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, des ONG et des réseaux inter-agences participent aujourd'hui dans l'une ou l'autre de ces initiatives.

Bien que le débat autour de ces initiatives persiste encore, il ne fait aucun doute que les mécanismes d'apprentissage et les outils tels que les normes et les codes de conduite sont un besoin réel. En effet, il est ressorti de toutes les éditions du *Review of Humanitarian Action*<sup>1</sup> d'ALNAP que les mauvaises pratiques en matière de gestion des ressources humaines, l'incapacité à tirer les leçons des expériences vécues, le manque de redevabilité vis à vis des bénéficiaires, et la mise en œuvre insuffisante des normes techniques, ne sont, aujourd'hui encore, que trop fréquents dans l'action humanitaire.

### **En quoi nous ressemblons-nous?**

Les quatre initiatives partagent un même objectif : renforcer la redevabilité, la qualité et la performance dans l'action humanitaire. Il existe bien des façons d'accomplir cet objectif, mais même si chaque initiative poursuit son propre chemin, ces chemins se croisent parfois et leur destination ultime reste la même. Les quatre initiatives sont gouvernées, gérées et soutenues par des agences humanitaires et des individus qui ont la volonté de travailler ensemble afin d'harmoniser leurs actions et d'avoir ainsi un plus grand impact.

### **En quoi nous distinguons- nous?**

Bien que les initiatives partagent le même objectif, elles sont par la force des choses différentes les unes des autres. En effet, La qualité et la redevabilité dans l'action humanitaire comportent de multiples facettes ; chaque initiative a choisi d'aborder la question à sa manière, usant de méthodes différentes pour adresser des facettes différentes du problème. Ainsi, chaque initiative présente une combinaison de compétences et d'aptitudes différentes, chacune a développé sa propre façon d'accomplir ses objectifs spécifiques. Ces différences peuvent se résumer par trois éléments : leur mandat, le public qu'elles visent et leurs structures.

---

<sup>1</sup> ALNAP a produit quatre éditions du *Reviews of Humanitarian Action*, toutes peuvent être consultées sur son site web: [www.alnap.org](http://www.alnap.org)

### **a) différences de mandats**

Chaque initiative vise à améliorer un ou plusieurs des aspects qui, ensemble, composent la qualité et la redevabilité. Alors que ALNAP se focalise sur la promotion de l'apprentissage, en particulier par le biais de l'amélioration des évaluations, HAP-I cherche à rendre le secteur humanitaire plus redevable vis-à-vis des bénéficiaires en promouvant le respect des Principes de Redevabilité. People In Aid quant à lui a mis en place un Code qui permet à ses membres d'améliorer leurs pratiques en matière de ressources humaines. Le Projet Sphère, enfin, a établi des normes accompagnées d'une charte humanitaire, et soutient la mise en œuvre de celles-ci dans les interventions lors de catastrophes, dans le but d'améliorer la qualité et la redevabilité de l'action menée par les professionnels de l'humanitaire.

### **b) différences de public**

Parce que chaque initiative à sa propre approche, chacune vise un public différent, même si les publics visés se recoupent considérablement. Ainsi, la communauté des évaluateurs constitue une part essentielle du public auquel s'adresse ALNAP, ces derniers étant au cœur même de la production d'un des principaux produits d'ALNAP, la publication du *Review of Humanitarian Action*.

HAP-I, de son côté, a été créé afin de s'assurer que l'action humanitaire soit redevable envers les personnes censées bénéficier de l'aide humanitaire ; c'est pourquoi ses efforts se tournent plus généralement vers la mise en place de processus de consultation.

Le public visé par People In Aid est constitué essentiellement des départements de ressources humaines de ses membres ; une large partie de son travail provient de ces derniers et se dirige vers eux.

Les principaux interlocuteurs du Projet Sphère sont les professionnels de l'humanitaire qui gèrent et qui mettent en œuvre un travail humanitaire dans chacun des secteurs techniques traités dans le Manuel. Renforcer la redevabilité envers les personnes touchées par les catastrophes fait également partie de l'objectif général du Projet Sphère, c'est pourquoi il s'efforce de plus en plus à travailler directement avec les communautés. Le Projet espère ainsi proposer des indicateurs spécifiques dont l'efficacité pourra réellement être contrôlée.

### **c) des structures différentes**

Etant donné que chaque initiative a des buts, des approches et des publics différents, les besoins en matière de structures organisationnelles et de gestion de chacune d'entre elles diffèrent également. Bien que des centaines d'agences soient impliquées d'une façon ou d'une autre dans ces initiatives, il est à noter qu'une seule agence humanitaire dispose d'un rôle de gouvernance dans les quatre initiatives à la fois.

La structure d'ALNAP, qui correspond à celle d'un réseau, permet de promouvoir la culture de l'apprentissage dans le secteur humanitaire en créant des espaces sûrs pour la tenue de débats (les réunions biennuelles), en créant des communautés de pratiques similaires, en lançant des initiatives générales, et ainsi de suite. Les multiples connections qu'un réseau peut fournir, permettant ainsi de mettre les gens en contact, sont en effet le meilleur moyen de réaliser ce travail. La principale fonction du Secrétariat d'ALNAP est de faciliter les échanges entre ses membres et de mettre en œuvre les décisions prises par ces derniers.

HAP-I a été créé afin de promouvoir le respect d'un certain nombre de normes moyennant l'accréditation et la certification; ces dernières sont gérées sur la base

d'un modèle d'autorégulation et de révision par les paires. Le Secrétariat de HAP-I nécessite donc un certain degré d'autonomie, chose qui lui est assurée par une constitution formelle, qui inclut, par exemple, des critères stricts pour la nomination des membres du Comité de Direction.

Tout comme ALNAP, People In Aid répond avant tout aux priorités de ses membres. L'initiative renforce les connaissances de ses membres en facilitant un échange d'information au sein du réseau. People In Aid est une société anonyme, dotée du statut d'oeuvre reconnue d'utilité publique. Au moins 10 de ses membres ont nommé des personnes siégeant à son Comité de gestion, ce dernier pouvant comporter jusqu'à 5 membres indépendants.

Sphère présente certaines caractéristiques d'un réseau, mais n'a pas de membres au sens strict du terme. Sphère appartient avant tout à ses utilisateurs, c'est-à-dire aux acteurs humanitaires qui reconnaissent la valeur ajoutée que représente la mise en œuvre des normes. Ainsi, Sphère se distingue de HAP-I et de People In Aid en ce, qu'il ne dispose pas d'un moyen de contrôle formel pour surveiller la mise en œuvre et assurer le respect des normes minimales.

Chaque initiative a donc développé une structure organisationnelle, un mode de gouvernance et un *modus operandi* qui lui est propre. Toutefois, conscientes des recoupements significatifs entre leurs membres, partenaires et autres parties concernées, les quatre initiatives ressentent le besoin d'harmoniser leur travail (voir *Comment assurer la complémentarité ?* ci-dessous).

### **Comment assurer la complémentarité?**

Plusieurs mécanismes permettent de s'assurer que le travail de chaque initiative s'harmonise convenablement avec celui des autres. Par exemple, les quatre initiatives se retrouvent deux fois par an pour passer en revue leur activités et leurs projets et pour identifier les éventuels recoupements ou omissions. Les comptes-rendus de ces réunions sont diffusés sur les Sites Internet de chacune des initiatives. Par ailleurs, HAP-I, People In Aid et le Projet Sphère sont tous trois des membres à part entière (full members) d'ALNAP, et sont donc constamment en contact moyennant des circulaires, des courriels et des réunions diverses. Les réunions biennuelles d'ALNAP leur permettent également de rester à jour et de discuter des activités et des projets des unes et des autres. D'autres rencontres encore s'opèrent moyennant la participation à divers groupes de travail. Ainsi, HAP-I fait partie du groupe de travail de l'Etude globale sur la participation (Global Participation Study) d'ALNAP ; HAP-I est aussi membre de People In Aid. Les quatre initiatives sont donc sans cesse à la recherche de façons de travailler ensemble sur certaines questions et/ou dans certains pays.

### **Combien coûtent-nous?**

Ensemble, les quatre initiatives représentent un élément important des efforts de collaboration du secteur humanitaire pour améliorer la redevabilité, la qualité et la performance au sein du secteur humanitaire. Au total, leur coût annuel était d'environ \$3 millions en 2004. Cette somme représente un tout petit pourcentage de l'ensemble des dépenses humanitaires à l'échelle planétaire, qui s'élève à environ \$4 milliards par année. Si l'on compare cela à d'autres secteurs, ce pourcentage pourrait être considéré comme beaucoup trop bas. Cela étant dit, il ne faut pas oublier que l'argent dépensé pour ces initiatives est soustrait au budget humanitaire global, dont le premier rôle doit bien évidemment rester celui de financer l'assistance directe aux personnes les plus vulnérables.

## **Comment savoir si notre travail permet d'obtenir les résultats voulus?**

Comme bien d'autres agences humanitaires, nous nous posons nous aussi cette question. Même si à ce jour aucune réponse définitive n'a pu être apportée à cette question, chaque initiative dispose de ces propres moyens pour contrôler sa performance et son impact. ALNAP, par exemple, contrôle la qualité des évaluations par le biais de son *quality pro-forma* ; l'initiative contrôle aussi l'utilisation de ses produits en rendant visite à ses membres chaque année. En outre, ALNAP est actuellement en train d'être évalué par Dfid (automne 2004). De son côté, HAP-I entend soutenir un programme de recherche qui sera mené par des instances indépendants et professionnels, et dont le but sera d'évaluer les coûts et les bénéfices qu'entraînent la mise en œuvre des Principes de Redevabilité. Quant à People In Aid, cette initiative fournit une vérification externe des processus d'audit social pour les agences qui travaillent avec le Code de Bonne Pratique. Cette initiative a également été évaluée par Dfid récemment. Pour ce qui est du Projet Sphère, celui-ci a été soumis à une évaluation indépendante en 2003, menée par l'Université de Columbia aux Etats-Unis. en collaboration avec l'Université de Makerere en (Ouganda). Par ailleurs, une consultation externe avec plus de 400 utilisateurs de Sphère s'est déroulée entre février et mars 2004. Les conclusions de cette consultation ont informé les décisions prises par le Comité de gestion du Projet au sujet de son évolution à partir de 2005.

Comme la plupart des agences humanitaires, chacune des quatre initiatives reconnaît qu'il y a encore du chemin à faire avant qu'elles ne soient en mesure de démontrer clairement l'impact de leurs démarches respectives. C'est pourquoi, chaque initiative est impliquée dans des recherches et des débats visant à déterminer comment ce défi peut être relevé.

**Pour plus d'information ou pour apporter des commentaires, merci de vous adresser directement aux initiatives:**

[alnap@odi.org.uk](mailto:alnap@odi.org.uk)  
[secretariat@hapinternational.org](mailto:secretariat@hapinternational.org)  
[info@peopleinaid.org](mailto:info@peopleinaid.org)  
[info@sphereproject.org](mailto:info@sphereproject.org)