



17 MARS 2019

LISA DAOUD

QU'AVONS-NOUS FAIT DE LA REDEVABILITÉ ?

REVUE DES THEORIES ET PRATIQUES DANS LES INTERVENTIONS D'AIDE EN CONTEXTE DE CRISE ET POST-CRISE



Réalisé dans le cadre du projet « Apprendre et innover face aux crises », avec le soutien de :

LE GROUPE URD

URGENCE . REHABILITATION . DEVELOPPEMENT

Fondé en 1993, le Groupe URD 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 permanents 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.

NOTE SUR L'AUTEURE

Lisa Daoud est diplômée en sciences politiques et a travaillé six ans au sein d'ONG françaises, sur le terrain et au siège. Elle a rejoint l'équipe du Groupe URD en septembre 2018 en tant que chercheuse, évaluatrice et formatrice sur les questions de qualité et de redevabilité de l'aide.

REMERCIEMENTS

Un grand merci à toutes les personnes qui ont donné de leur temps précieux pour participer à cette étude : personnel terrain, membres d'ONG et autres acteurs de l'aide. Une pensée particulière pour Aymeric Fuseau, Fabien Cassan, Sophie Mareschal, Nadège Porta et Laurène Barlet qui ont rendu ce travail possible de par leur transparence et leur engagement. Les analyses de ce rapport sont le fruit d'échanges d'idées, parfois même de confrontations, qui ont été un puissant moteur de réflexion et de remise en question. Merci à Nachly Remarais Michael Carrier et Véronique de Geoffroy pour leurs contributions et retours utiles et constructifs. Merci à l'ensemble de l'équipe du Groupe URD et aux autres membres de la communauté de pratique redevabilité, pour leur appui et soutien.

DECHARGE DE RESPONSABILITE

Les propos et analyses de cette étude relèvent de la seule responsabilité de l'auteure et ne reflètent pas les points de vue de tous ses participants.

Citer cette publication : Daoud, L. *Qu'avons-nous fait de la redevabilité ? Revue des théories et pratiques dans les interventions d'aide en contexte de crise et post-crise*, Groupe URD, 2019.



SOMMAIRE

5/ **RÉSUMÉ EXÉCUTIF**

7/ **INTRODUCTION**

Contexte

Objectif(s) et périmètre de l'étude

Méthodologie

11/ **1. THÉORIES ET APPROCHES**

11/ **1.1. Définitions**

1.1.1. Les composantes de la redevabilité

1.1.2. Liens entre thèmes adjacents

14/ **1.2. Cadres et acteurs de référence**

1.2.1. Les cadres de référence existants

1.2.2. Les tendances d'évolution de ces cadres de référence

16/ **2. ENJEUX ET PRATIQUES DE MISE EN ŒUVRE**

16/ **2.1. Opérationnaliser la redevabilité : le « R » de SERA**

2.1.1. Structuration institutionnelle de la redevabilité

2.1.2. Structuration terrain : attentes et actions réelles

2.1.3. Revue des pratiques terrain : analyse de la pertinence et bonnes pratiques

24/ **2.2. Comprendre la complexité des freins**

2.2.1. Quelle vision du succès ?

2.2.2. Une approche systémique des freins

2.2.3. Focus sur trois barrières significatives

30/ **3. CONSTATS ET QUESTIONS CLÉS**

33/ **ANNEXES**

34/ **BIBLIOGRAPHIE**

ACRONYMES

- AAH** : Action Against Hunger
- ACF** : Action contre la Faim
- AFD** : Agence française de développement
- CICR** : Comité international de la Croix-Rouge
- CWC** : Communication with Communities
- HAP** : Humanitarian Accountability Partnership
- HCR** : Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
- HHI** : Harvard Humanitarian Initiative
- HI** : Handicap International / Humanity & Inclusion
- IASC** : Inter-Agency Standing Committee
- MEAL** : Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning
- ONG** : Organisation non-gouvernementale
- PAM** : Programme alimentaire mondiale
- PEAS** : Protection contre l'exploitation et l'abus sexuels
- S&E** : Suivi et évaluation
- SERA** : Suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage
- SI** : Solidarités International
- SN** : Société nationale (de la Croix-Rouge)
- Tdh - L** : Terre des hommes - Lausanne
- UN** : United Nations (Nations Unies)
- UNICEF** : Fonds des Nations unies pour l'enfance

RESUME EXECUTIF

La présente étude est née d'un constat partagé par plusieurs membres d'ONG francophones d'aide internationale face aux difficultés persistantes qu'ils rencontrent pour mettre en pratique la redevabilité. Il leur a ainsi semblé essentiel de faire le point sur ce qu'est devenu ce concept à multiples facettes, aussi incontournable sur le plan théorique que difficile à appréhender sur le plan pratique.

Le premier objectif de ce travail était de passer en revue les différentes définitions du concept de redevabilité et d'observer ses liens avec différents thèmes connexes (participation, engagement, principe « Ne pas nuire », inclusion, sauvegarde, protection...) qui sont tous des termes majeurs et interconnectés. Plutôt que de proposer une nouvelle définition et de préconiser ce à quoi devraient ressembler ces liens, l'étude fait le constat d'une appropriation parfois limitée du principe de redevabilité par les organisations : si, sur le plan éthique, l'enjeu d'utilisation responsable du pouvoir fait l'unanimité, les approches institutionnelles et opérationnelles de la redevabilité divergent : approche orientée vers la conformité, vers la sauvegarde (« *safeguarding* ») ou vers la participation ? À quoi et à qui la redevabilité sert-elle réellement ?

L'étude de l'institutionnalisation de la redevabilité au sein de quatre ONG francophones, quoique hétérogène sur certains aspects, permet de repérer des tendances générales : la redevabilité envers les populations apparaît dans les documents stratégiques et non pas, à l'heure actuelle, comme un axe stratégique à part entière ; le terme est utilisé de manière différente par chaque département des organisations et certaines d'entre elles sont plus à même de mettre en place des mesures lorsque des risques réputationnels et financiers sont perceptibles. Sur le terrain, les conséquences de ces politiques sont visibles : les mécanismes de plainte, dont les canaux de communication ne sont pas toujours adaptés, constituent les solutions les plus fréquemment observées, alors que les pratiques participatives sont moins systématiques. Le pouvoir de décision budgétaire, de ciblage et de choix des activités reste encore détenu par l'organisation et constitutif de sa relation avec le bailleur, plutôt qu'un pouvoir partagé avec les populations. Les bonnes pratiques existent toutefois : véritable approche partenariale avec des acteurs locaux, cocréation d'outils de diffusion de cadres légaux, conception de mécanismes d'alerte fonctionnels... Les identifier lors de cette étude n'a pas été facile, notamment parce qu'il n'existe pas, au sein de chaque organisation, de vision précise de ce à quoi ressemble une redevabilité « réussie ». Entre engagement en termes de processus (un mécanisme est en place) et ambition de voir le système de l'aide changer radicalement (financement d'initiatives locales), le nuancier est infini.

Dans ce contexte particulièrement complexe, où se situent alors les freins ? Chaque cas étudié présente en réalité de multiples obstacles à différents niveaux, qui constituent, lorsque expérimentés ensemble, des freins systémiques à la « révolution de la redevabilité et de la participation ». Pour y remédier, l'auteure propose de dépasser le débat souvent peu constructif entre technicisation de l'aide et retour au « bon sens » pour préciser les endroits où l'aide s'est en effet complexifiée et bureaucratisée. Le *reporting* et les audits financiers et administratifs, la réponse aux appels à projet, mais aussi le comptage des bénéficiaires sont autant de tâches nécessitant un travail d'expert alors que la « maturité relationnelle » pour gérer les complexes interactions avec les populations et acteurs locaux n'est ni valorisée ni accompagnée.

L'étude formule également des constats et recommandations pour tenter de dépasser ces freins et avancer sur le sujet :

- Une meilleure appropriation des thèmes liés à la redevabilité serait nécessaire de la part des organisations afin d'éviter une utilisation floue du terme et de réduire le risque que les interprétations de celui-ci restent à l'avantage des financeurs ;
- Davantage d'efforts sont requis pour allier redevabilité envers les populations et modèle de gestion organisationnel, notamment de la part des équipes de direction ;
- Les structurations institutionnelle et terrain actuelles de la redevabilité ne permettent pas de dépasser les freins systémiques, parfois profondément ancrées dans les pratiques des individus et des populations : de bonnes

pratiques existent déjà mais les systèmes pertinents sont encore à créer ;

- Il pourrait être intéressant de sortir du débat entre technicisation et « bon sens » pour proposer des alternatives réalistes aux modes opératoires de l'aide, notamment pour retravailler le thème de la maturité relationnelle ;
- L'étude invite à des initiatives (encore plus) courageuses de la part des bailleurs de fonds et des directions d'ONG pour améliorer la redevabilité envers les populations.

Enfin, l'étude avait pour second objectif de proposer des éléments de cadrage actualisés sur le sujet complexe de la redevabilité. Pour approfondir certaines idées apparues durant le présent travail, les pistes de réflexion suivantes sont proposées :

- Étudier le lien entre mode de management interne et redevabilité, et notamment l'effet de l'utilisation ou non de pratiques managériales participatives sur les interactions des équipes avec les populations ;
- Identifier et étudier les bons exemples sous forme d'études de cas pour mettre en évidence les caractéristiques des expériences réussies ;
- Définir des indicateurs de redevabilité et de participation pertinents et utiles pour le pilotage des projets ;
- Explorer le lien entre inclusion et redevabilité ;
- Favoriser la recherche participative comme méthode privilégiée d'apprentissage.

INTRODUCTION

Contexte

Cet état des lieux a été développé par le Groupe URD dans le cadre d'un groupe d'échanges de pratiques entre des représentants de plusieurs organisations non gouvernementales, dont Action contre la faim (ACF-France) ; Handicap International / Humanity & Inclusion (HI) ; Solidarités International (SI) et Terre des hommes - Lausanne (Tdh-L). Il a été financé par l'Agence française de développement, le Département de la coopération internationale de Monaco et la Fondation de France dans le cadre du projet « Apprendre et innover face aux crises ». La vision présentée ici a été construite avec les experts SERA / Qualité et Sauvegarde / Gestion des risques (dans le cas de Tdh-L) des ONG participantes et ne reflète pas nécessairement l'ensemble des points de vue au sein des organisations.

POURQUOI PROPOSER UN ETAT DES LIEUX SUR LA REDEVABILITE DANS LES INTERVENTIONS D'AIDE EN CONTEXTE DE CRISE ?

→ Multiples pressions pour une plus forte redevabilité envers les populations affectées...

Il existe aujourd'hui un consensus autour de l'importance du thème de la redevabilité, même si le terme n'est pas clairement défini (voir ci-dessous). Cette prise de conscience est visible au sein des organisations (création de départements dédiés) et chez les bailleurs de fonds (exigences multiples liées aux financements), mais aussi de plus en plus perceptible à l'échelle du secteur. Une étude conduite en 2016 en préparation du Sommet humanitaire mondial (WHS)¹ révélait toutefois que les individus bénéficiaires de l'aide considéraient ne pas être suffisamment informés ou écoutés. En 2017, de nouvelles enquêtes conduites dans six pays (Irak, Haïti, Afghanistan, Liban, Ouganda, Somalie) par Ground Truth Solutions² confirmaient que, de manière générale, les bénéficiaires de l'aide internationale pensaient que leurs opinions n'étaient pas assez prises en compte et que l'aide apportée n'était pas suffisante (en quantité et qualité). Depuis, les initiatives visant à faire remonter les voix des populations se multiplient et les pressions pour mettre en place des mécanismes de plainte et de feedback communs et inter-organisations s'intensifient.

→ ... mais confusion autour du terme « redevabilité »

Dans les discours et les documents cadres des organisations, les termes et les responsabilités diffèrent et se mélangent : département audit vs. qualité ; outils de contrôle vs. outils de communication et de participation. Le mot redevabilité est devenu, selon les termes de Paul Knox Clarke, un « *mot-valise désignant différents problèmes et activités : la participation des populations affectées dans la prise de décision ; la communication avec les bénéficiaires ; les feedbacks sur la qualité des projets ; la prévention de l'exploitation sexuelle – tout cela est regroupé dans un seul terme flou*³ ». Dans notre contexte, il est également important de rappeler que le terme vient de l'anglais « *accountability* » et n'a pas de traduction aisée en français, ce qui peut générer encore davantage de confusion.

→ Redevable envers qui ?

L'un des éléments influençant largement la mise en œuvre de la redevabilité se trouve au cœur même du terme. On est en effet toujours redevable de quelque chose envers quelqu'un (y compris soi-même). Dans le secteur de l'aide, une difficulté supplémentaire apparaît : la coexistence de plusieurs systèmes de redevabilité (contribuables,

¹ <http://rcrcconference.org/wp-content/uploads/2017/08/CoD17-WS-4-community-engagement-outlines-final-clean-FR.pdf>

² <http://groundtruthsolutions.org/our-work/tracking-the-grand-bargain-from-a-field-perspective/>

³ <https://www.alnap.org/blogs/what-does-the-haiti-prostitution-scandal-tell-us-about-accountability-in-the-humanitarian>

gouvernements, bailleurs publics, donateurs privés, équipes projets, partenaires et populations). Cette coexistence n'est pas un problème tant que ces acteurs expriment des besoins et des priorités similaires mais, dans la réalité, ces visions sont rarement convergentes. Or, dès que ces intérêts divergent, la voix des bénéficiaires finaux a rarement le dessus. Jean-Michel Severino et Olivier Ray appellent ce phénomène « *le syndrome des divergences de redevabilité*⁴ » et il serait, selon eux, illusoire d'attendre une convergence spontanée.

→ Difficultés pour les organisations à traduire les engagements de redevabilité en pratique sur le terrain

Pour toutes les raisons précédemment évoquées, appliquer les principes de redevabilité sur le terrain n'est pas chose aisée. Si les organisations semblent aujourd'hui davantage conscientes des enjeux et volontaires pour appliquer ces principes, les cadres de redevabilité restent souvent incomplets et peu maîtrisés, voire demeurent des coquilles vides institutionnelles. À titre d'exemple, les mécanismes de plainte se multiplient mais la défiance entre bénéficiaires et organisations demeure. Comme le faisaient remarquer Vikrant Mahajan en 2016⁵ puis Nick van Praag⁶ en 2018⁷, les instruments de contrôle et de transfert des risques visant à limiter les abus se systématisent au détriment d'actions plus positives de renforcement de la confiance et de la participation des populations.

Objectif(s) et périmètre de l'étude

Ce document répond à une demande d'ONG francophones du secteur (Action contre la faim (ACF-France) ; Handicap International / Humanity & Inclusion (HI) ; Solidarités International (SI) et Terre des hommes - Lausanne (Tdh - L)) de réaliser un état des lieux de la notion de "redevabilité" d'un point de vue conceptuel et opérationnel, notamment depuis la perspective des équipes Suivi, Évaluation, Redevabilité et Apprentissage (SERA, ou *Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning* MEAL en anglais) et gestion des risques. Il complète les nombreuses publications parues en 2018⁸ sur ce sujet en se focalisant plus spécifiquement sur les pratiques et mécanismes terrain. L'analyse a été rendue possible grâce au partage transparent de données et de documents par ces ONG et complétée par des exemples (non exhaustifs) de pratiques venant d'ONG non francophones. Les encadrés réalisés à partir de ces bonnes pratiques mettent en perspective les constats de cette étude et constituent de potentielles sources d'inspiration.

Ce document a pour objectif d'étudier ce à quoi fait référence la redevabilité aujourd'hui dans les contextes affectés par des crises ou en phase de reconstruction et de développement. Il vise à faciliter les échanges et le développement de supports adaptés à la mise en œuvre de la redevabilité sur le terrain. Plus largement, il entend contribuer, à son échelle, au changement de l'écosystème humanitaire vers plus de qualité, notamment en mettant en lumière la diversité des initiatives et des freins à surmonter sur le terrain. Ce n'est ni un document de positionnement, ni un guide pratique.

De quelle redevabilité parle-t-on ici ?

Cette étude (notamment dans sa deuxième partie) se concentre sur les pratiques de redevabilité envers les populations car il est considéré ici que, sur le plan éthique, celle-ci est centrale à l'aide. Toutefois, cela ne devrait pas masquer l'importance de la redevabilité envers les autres parties prenantes, notamment les institutions et acteurs de la société civile nationaux et locaux, d'autant plus qu'une meilleure implication de leur part constitue souvent un moyen de mieux aider les populations.

⁴ <https://www.cairn.info/revue-d-economie-du-developpement-2012-2-page-83.htm?contenu=resume>

⁵ <https://www.spherestandards.org/what-applying-humanitarian-principles-and-standards-looks-like-in-real-life/>

⁶ Respectivement Directeur de Sphere Inde en 2016 et fondateur de Ground Truth Solutions.

⁷ <http://groundtruthsolutions.org/2018/10/08/abuse-complaints-and-the-trust-deficit/>

⁸ Notamment le *Humanitarian Accountability Report* de 2018 du CHS Alliance, le rapport de IARAN *From Voice to Choices* et les divers travaux de Ground Truth Solutions.

À qui ce document est-il destiné ?

- Responsables Qualité / Redevabilité / SERA et équipes opérationnelles et techniques ;
- Autres personnes en charge de la redevabilité (ex. : service audit, gestion des risques, « conformité ») ;
- Décideurs / directions des organisations et missions et bailleurs de fonds (y compris les équipes techniques en charge de la redevabilité) ;
- Plus largement toutes les personnes impliquées dans la mise en œuvre de projets.

Champs d'enquête – questions clés

- Quels sont les enjeux croissants autour de la redevabilité ? Quelles sont les composantes clés de la définition de redevabilité ? Quels sont les liens avec d'autres notions connexes ?
- Quels sont les politiques, tendances, acteurs et recommandations actuels qui structurent directement ou indirectement les interventions sur ce sujet ?
- Que signifie le « R » dans un système SERA ? Comment le R s'articule avec le S-E-A ? Quelles « activités » de redevabilité sont développées sur le terrain ? Quelles sont les difficultés ?
- Quelles sont les problématiques et les initiatives intéressantes qui nécessiteraient d'être davantage analysées ?

Méthodologie

La méthodologie suivante a été utilisée :

- Revue bibliographique : rapports existants, cadres de références, définitions standards du secteur et celles utilisées par certaines ONG⁹, documents d'analyse internes (ex. : résultats d'autodiagnostic Qualité).
- Entretiens individuels et ateliers collectifs :
 - 2-3 entretiens par organisation avec du personnel de coordination ou SERA / Qualité terrain ;
 - Deux ateliers collectifs avec les référents SERA / Qualité (et gestion des risques pour Tdh-L) de ces organisations (26 octobre 2018 et 1^{er} février 2019) et un entretien individuel avec chaque référent ;
 - Entretiens complémentaires avec des acteurs clés de la redevabilité d'autres organisations ;
 - Enquête quantitative auprès de l'ensemble des bureaux pays des quatre ONG (51 répondants) ;

Les limites suivantes doivent être prises en compte :

- Le temps imparti à cette étude était limité et aucune visite terrain dédiée n'était prévue pour trianguler les informations apportées par les entretiens terrain ;
- Non-exhaustivité des analyses : celles-ci ont été conduites sur quelques ONG existantes et, au sein de celles-ci, prioritairement auprès des référents SERA / Qualité / Gestion des risques (les 4 ONG participantes et quelques organisations supplémentaires afin de mettre les résultats en perspective). Les perspectives des bailleurs de fonds, des acteurs locaux, des associations de défense des droits et des populations affectées n'ont pas été directement prises en compte. Cela pourrait constituer une suite intéressante à cette étude ;
- L'auteure a été confrontée à la diversité des pratiques et difficultés rencontrées par les opérateurs mais un niveau de saturation suffisant n'a été atteint que pour quelques sujets, ce qui limite la généralisation au niveau des ONG participantes.

La présente étude a pour objectif de proposer des éléments de cadrage actualisés sur le sujet complexe de la redevabilité mais elle propose également des pistes de réflexion pour approfondir les éléments qui sont apparus.

⁹ Une analyse approfondie a été faite sur les ONG ACF, HI, SI et Tdh-L. Elle a été complétée par une revue rapide des définitions utilisées par DRC, ECHO, NRC, la FIDH et le CICR, OCHA, UNICEF et World Vision.

1. THEORIES ET APPROCHES

1.1 Définitions

LES COMPOSANTES DE LA REDEVABILITE

Comme le mentionne le *Humanitarian Accountability Report 2018*¹⁰, les définitions de la redevabilité et de ses termes annexes diffèrent en fonction des acteurs. Voici les deux principales définitions développées pour le secteur :

- Définition par le IASC à travers le groupe de travail AAP/PEAS¹¹ (AAP Framework, 2012) :

« Engagement actif à utiliser le pouvoir de manière responsable en prenant en compte les personnes que les organisations humanitaires cherchent à aider, en leur rendant des comptes et en étant tenues responsables envers elles. »

- Norme Fondamentale Humanitaire¹² (2015) :

« La redevabilité est le processus par lequel les organisations exercent leurs pouvoirs de façon responsable en prenant en considération les différentes parties prenantes et en leur rendant des comptes, à commencer par les personnes affectées par l'exercice de tels pouvoirs. »

Pour comprendre comment la redevabilité est appréhendée par les organisations, des définitions venant d'acteurs divers (bailleurs, ONG et UN) ont été rassemblées et comparées¹³. Seules les définitions ont été analysées (et non le détail donné dans les différents cadres méthodologiques), considérant qu'elles étaient en elles-mêmes porteuses de sens. Afin d'identifier les points communs et de divergence, les différents groupes d'éléments caractéristiques au sein de chaque définition ont été mis en évidence et catégorisés dans le schéma suivant.

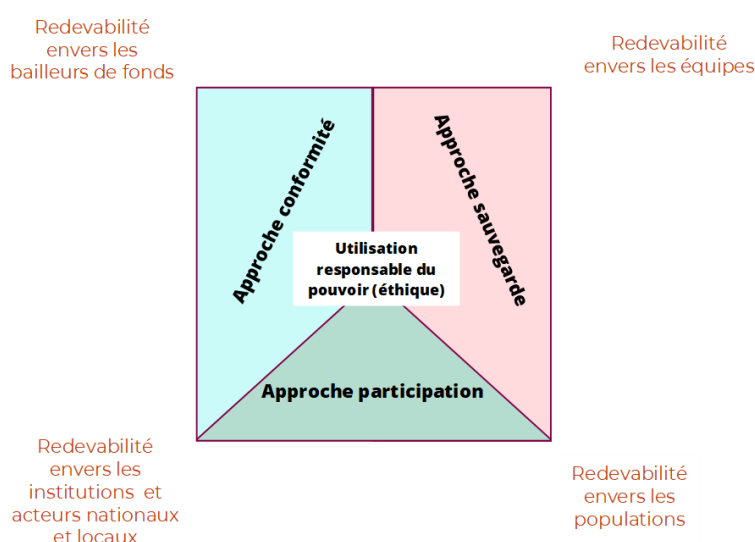


Schéma 1 : Les différentes approches de la redevabilité par les organisations opérant sur le terrain

¹⁰ <https://www.chsalliance.org/har>

¹¹ Accountability to Affected Populations / Protection against Sexual Exploitation and Abuse

¹² Core Humanitarian Standards (<https://corehumanitarianstandard.org/the-standard>)

¹³ Les ONG additionnelles (autre que les ONG participantes) choisies l'ont été de par leur proximité avec les modes opératoires des quatre ONG. La sélection n'était pas exhaustive.

Mots-clés présents dans les définitions correspondant aux approches :

Approche conformité (principalement envers les bailleurs et les institutions) : rendre des comptes, être transparent, lutter contre la corruption, gérer les risques financiers et réputationnels.

Approche sauvegarde (principalement envers les équipes et les populations) : respect du code de conduite (notamment protection contre l'exploitation et les abus sexuels), bien-être au travail.

Approche participation (principalement envisagée comme participation des populations et des institutions et acteurs nationaux et locaux, mais qui pourrait s'appliquer à tous les acteurs, y compris les équipes) : prise en compte, engagement communautaire, participation, *empowerment*.

Ce qui est commun aux diverses définitions est l'approche **éthique** qui considère que le pouvoir accordé aux organisations d'aide doit être utilisé de manière responsable. L'autre aspect le plus fréquemment inclus dans les définitions de la redevabilité est la reddition de comptes, dans le sens comptable du terme, et notamment dans un objectif de **conformité** envers les exigences des bailleurs de fonds et, d'une moindre manière, envers les administrations des pays d'intervention. On peut notamment lier ce phénomène au terme anglais *accountability* qui a précédé l'apparition et l'utilisation du terme français et dont la racine (« *account* ») renvoie bien à une approche comptable. L'approche orientée vers la **sauvegarde**, c'est-à-dire la protection contre toutes les formes de non-respect du code de conduite, est plus récente et, de ce fait, moins présente, du moins dans les définitions. On observe enfin des différences notoires en ce qui concerne l'approche orientée vers la **participation**, qui peut prendre des formes très diverses, depuis l'information et la simple prise en compte jusqu'à l'*empowerment* (qui recouvre plusieurs sens en français : l'autonomisation, l'émancipation, la responsabilisation, etc.), en passant par la communication et la participation active, reflétant des degrés divers sur l'échelle de la participation.

Les définitions s'articulent généralement autour de principes (par exemple, la transparence) ou d'actions clés (ex. : l'information) et les éléments décrivant un objectif ou une vision associé(e) à la redevabilité sont rares. En outre, l'utilisation de certaines composantes de la redevabilité, au détriment d'une compréhension plus exhaustive du concept, n'est pas anodine : **il n'est pas rare que le terme redevabilité soit utilisé à des fins diverses par les membres des organisations**. L'une des personnes interrogées lors de cette étude décrit ainsi « *une confusion dans l'utilisation des termes* » au sein du siège, et le fait que le terme de redevabilité soit principalement entendu comme le fait de rendre des comptes auprès de l'ensemble des parties prenantes, et principalement du terrain vers le siège et envers les bailleurs. Cela participe à un **manque de clarté des rôles et responsabilités**, comme développé au chapitre 2.

Comment parle-t-on de redevabilité aujourd'hui au sein de la plupart des ONG francophones ?

Cinq termes sont aujourd'hui couramment utilisés par les organisations :

Redevabilité ou conformité envers les bailleurs de fonds : souvent priorisée au sein des organisations, la redevabilité envers les bailleurs de fonds (communément appelée « redevabilité bailleurs ») fait référence à l'exercice de reddition de comptes auprès des financeurs d'une action. Le terme conformité (ou *compliance* en anglais) y est associé pour décrire la mise en accord des règles internes (finances, ressources humaines, logistique, programmes) avec celles des financeurs. Il est important de noter que de nombreuses organisations se sont dotées de règles internes parfois plus strictes que celles des financeurs. Le terme conformité s'applique dans ce cas au respect des règles internes par les sièges et bureaux pays.

Redevabilité envers les populations (*Accountability to Affected Populations*) : pour certains acteurs, le terme « redevabilité envers les populations » popularisé par le IASC devrait constituer le terme général (*umbrella*). Si une partie significative des acteurs a choisi cette version, notamment parce qu'il se démarque de la redevabilité envers les bailleurs, il ne fait pas l'unanimité, certains lui reprochant notamment de ne pas faire apparaître les partenaires et les autorités et de ne pas présenter d'avancées significatives en termes de participation à la prise de décision.

Communication avec les communautés (plus connue sous la version anglaise de *Communication with Communities*) : ce terme est utilisé sur le terrain pour la création de groupes de travail multi-acteurs (par exemple en Grèce¹⁴ ou au Bangladesh¹⁵) visant à harmoniser et améliorer la communication avec les communautés (bénéficiaires et non bénéficiaires). Il est parfois considéré comme trop restrictif et on lui préfère le terme « engagement communautaire ».

Engagement communautaire : pour UNICEF et le Mouvement internationale de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge¹⁶, l'engagement communautaire et la redevabilité sont liés et même indissociables. Dans leur article « Rhétorique ou réalité, placer les personnes affectées au centre de l'action humanitaire »¹⁷, Dayna Brown et Antonio Donino utilisent le terme d'engagement qu'ils considèrent comme le plus englobant.

Participation : Peut-on être redevable sans être participatif ? Ou participatif sans être redevable ? Si les deux notions couvrent des champs différents¹⁸, elles s'entrecoupent largement sur le terrain. Pour répondre aux questionnements liés au champ de la participation, ALNAP et le Groupe URD ont publié en 2009 un guide de la participation pour les acteurs humanitaires¹⁹. Depuis, la redevabilité est parfois présentée comme un niveau sur l'échelle de l'engagement²⁰, située entre communication bidirectionnelle et participation/appropriation, ou bien, à l'inverse, la participation apparaît comme l'un des engagements de la redevabilité²¹.

Sauvegarde : Selon ODI, la sauvegarde correspond à « toutes les actions entreprises par des organisations pour protéger leur personnel contre tout danger et contre tout danger à l'encontre d'autrui »²². Ce terme est utilisé depuis le début des années 2000, principalement dans le domaine de l'enfance, initialement au Royaume-Uni puis dans le secteur de la coopération internationale. Il a évolué en un terme plus générique suite au mouvement #AidToo en février 2018 pour inclure les notions de protection contre l'exploitation et les abus sexuels ainsi que le harcèlement sexuel. « Ce vocabulaire reflète la reconnaissance croissante du fait qu'en plus d'abus commis à l'égard des personnes affectées par les crises, du harcèlement et des abus sexuels se produisent également au sein des organisations et affectent le personnel, et que cela doit aussi être reconnu, compris et traité »²³.

LIEN ENTRE THEMES ADJACENTS

Lorsque l'on parle de redevabilité sur le terrain, plusieurs notions émergent : la protection (et notamment la Protection contre l'Exploitation et les Abus Sexuels - PEAS), le principe de « Ne pas nuire », l'inclusion, la non-discrimination... Au sein des organisations participantes, les termes se mêlent et forment un ensemble assez confus qui évolue en fonction du point de vue des individus et des organisations. Lors des sessions de travail organisées pour la présente étude, proposer un schéma représentant les liens entre ces thèmes gravitant autour de la notion de redevabilité s'est même révélé impossible, autant sur le plan des définitions que sur l'aspect stratégique de certains liens : inclusion et redevabilité sont-ils synonymes ? Le principe de « Ne pas nuire » englobe-t-il la redevabilité ou en fait-il partie ? Que faire de la non-discrimination ? **Le caractère transverse et multi-acteurs de la redevabilité** apparaît ainsi clairement et il semble que **le terme évoque, voire « cache », des notions centrales** (telles que PEAS, « Ne pas nuire », participation...) nécessitant une visibilité particulière et une stratégie d'opérationnalisation à part entière. Par ailleurs, sans clarification, le risque est grand que la redevabilité envers les bailleurs soit priorisée au détriment de la redevabilité envers les populations et institutions, acteurs nationaux et locaux.

¹⁴ <https://reliefweb.int/report/greece/greece-communication-communities-cwc-july-september-2016>

¹⁵ <https://www.humanitarianresponse.info/en/operations/bangladesh/communications-communities-working-group-cwc-wg>

¹⁶ Le guide pilote « Community engagement and accountability » du Mouvement internationale de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge constitue un support pour la participation, l'apport d'information, le changement social et de comportement et le plaidoyer basé sur des éléments probants.

¹⁷ Brown, D. and Donini, A. (2014) *Rhetoric or reality? Putting affected people at the centre of humanitarian action*. ALNAP Study. London: ALNAP/ODI.

¹⁸ Obrecht, A. Knox-Clarke, P. El-Kouhene, M. Noyes, A. WHS Effectiveness Theme Focal Issue, Paper 5: Accountability, 2014

¹⁹ <https://www.urd.org/fr/publications/Livres/article/le-manuel-de-la-participation>

²⁰ Brown, D., Donini, A. and Knox Clarke, P. (2014) *Engagement of crisis-affected people in humanitarian action. Background Paper of ALNAP's 29th Annual Meeting, 11-12 March 2014, Addis Ababa*. London: ALNAP/ODI

²¹ IASC AAP Commitments: https://interagencystandingcommittee.org/system/files/iasc_caap_endorsed_nov_2017.pdf

²² On peut noter une ambiguïté avec le terme *Duty of Care*.

²³ *Humanitarian Accountability Report 2018*

1.2 Cadres et acteurs de référence

LES CADRES DE REFERENCE EXISTANTS

Lors des recherches effectuées pour la présente étude, les cadres de référence suivants ont été listés²⁴ :

- **Pouvoir normatif** (définition, critères et indicateurs) : Norme Humanitaire Fondamentale (2015), cadre opérationnel du IASC (2012).
- **Guides opérationnels** : *Good Enough Guide* (Groupe d'ONG, 2007), *Closing the Loop* (ALNAP, 2014), *Community Engagement and Accountability Guide* (CICR et FICR, 2017), Guide sur la communication et l'engagement communautaire du Communicating with disaster affected communities (CDAC, 2014).
- **Études de cas et capitalisation** : CDAC *Learning Reviews* (2018 - Afrique, Ouragan Maria, Bangladesh, etc.).
- **Formation opérationnelle** : Communication et engagement communautaire, notamment en urgence (CDAC). Les formations du HAP ne semblent pas avoir été remplacées et aucune offre équivalente n'a pu être identifiée. Des modules redevabilité en e-learning ont été développés dans certaines organisations, notamment ACF France.
- **Communautés de pratiques** : IASC Taskforce AAP/PSEA, International Council of Voluntary Agencies (ICVA, notamment pour les questions de sauvegarde), CDAC, Groupe redevabilité des ONG francophones (auto-organisé et facilité par le Groupe URD), Keeping Children Safe (Sauvegarde de l'Enfant).

LES TENDANCES D'EVOLUTION DE CES CADRES DE REFERENCE

Davantage de mécanismes conjoints ou intégrés

En ce qui concerne la gestion des plaintes, il semble que les débats des deux dernières années autour de la redevabilité orientent celle-ci vers le collectif : le système humanitaire devrait proposer des mécanismes conjoints ou intégrés permettant aux populations de s'adresser à une entité commune ou à l'une des organisations pour toute suggestion ou report de non-respect du code de conduite, cela afin d'éviter les vides de communication. Cet objectif fait notamment partie des axes de développement stratégiques du IASC concernant la redevabilité : invitation à avoir des outils créés par les populations et utilisation de mécanismes de feedback et de plainte généralisables pragmatiques et communs aux différentes organisations. Les entretiens conduits dans le cadre de la présente étude ont montré que cette vision ne fait pas l'unanimité parmi les membres des organisations participantes, notamment car elle pose des questions de confidentialité et de mise en pratique.

Les mesures de sauvegarde encouragées par DFID

En 2003, un bulletin du Secrétariat Général des Nations Unies avait établi un cadre PEAS, suivi en 2016 de *Minimum Operating Standards*²⁵. Depuis l'été 2018, le Parlement britannique souhaite accélérer les réformes pour l'amélioration de la sauvegarde dans le secteur de l'aide. À la rentrée 2018, des mesures ont été présentées aux ONG, voire rappelées à certaines déjà concernées en 2003. Parmi les mesures les plus significatives, on trouve un appel à une politique de « tolérance zéro », une incitation au *reporting* dès la réception par une ONG d'un report de non-respect du code de conduite (ou même de rumeurs), l'institution d'un passeport humanitaire, l'amélioration des systèmes de vérification des antécédents (*background check*) et la création d'un médiateur international (*International Aid Sector Ombudsman*). La certification à la Norme Fondamentale Humanitaire (*Core Humanitarian Standard*) est également encouragée.

²⁴ Cela complète la revue extensive des cadres et acteurs de la redevabilité réalisée par le HAR 2018 (voir les différentes timelines).

²⁵ <https://interagencystandingcommittee.org/accountability-affected-populations-including-protection-sexual-exploitation-and-abuse/content-1>

Grand Bargain : frustrations autour des thèmes de participation et localisation

La « révolution de la participation » n'a pas eu lieu : les deux dernières années ont vu ce constat s'affirmer et s'afficher en première ligne du Sommet Humanitaire Mondial (WHS) et du Grand Bargain²⁶. Nos entretiens ont confirmé qu'un certain agacement est aujourd'hui perceptible dans le secteur, alors que certains acteurs, notamment dans les forums internationaux, ne parviennent plus à comprendre pourquoi la redevabilité et la participation ne semblent pas s'opérationnaliser. Des groupes de travail se sont formés pour analyser les freins et identifier les bonnes pratiques²⁷.

Les discussions autour de la redevabilité sont aussi à lier au thème de la localisation²⁸ au sein duquel on retrouve la notion de pouvoir et son utilisation. La nature des débats autour de la localisation pourrait d'ailleurs laisser penser que localisation et redevabilité iront de pair : si les organisations « du Nord » ne deviennent pas redevables « d'elles-mêmes », elles y seraient amenées par les acteurs locaux qui souhaitent un partage du pouvoir d'action²⁹.

Assez de standards, procédures, guides et outils, pas assez d'opérationnalisation

Les conclusions du IASC³⁰, du HAR 2018 et du rapport conjoint du CICR et de Harvard Humanitarian Initiative (HHI) de février 2018³¹ convergent : « *Les nombreux cadres, processus, mécanismes, directives et initiatives n'ont pas permis de modifier les dynamiques de pouvoir et les structures de gouvernance au sein du système humanitaire afin que les personnes affectées puissent vraiment être entendues et avoir le choix* »³².

Le secteur disposerait ainsi de suffisamment de documents de procédures et de standards concernant la redevabilité, mais le changement sur le terrain tarderait à venir. Peter Maurer, l'actuel président du CICR, ajoute à ce sujet : « *Je vois venir un danger potentiel si la redevabilité envers les populations devient un dogme, mis en œuvre en tant que nouvelle procédure standard plutôt qu'une opportunité d'ouvrir nos modes de travail et de devenir plus agile et flexible. Même s'il n'est dans l'intention de personne que cela arrive, le pire scénario serait que la redevabilité envers les populations devienne un système bureaucratique où les cases sont cochées mais où rien ne change vraiment* »³³.

²⁶ SCHR, *Peer Review on Participation: reports of findings, Background Document for Conference: Participation is Power: Keep it, Share it or Give it away*, 2017.

²⁷ OCHA coordonne la rédaction d'études de cas en ce moment.

²⁸ La localisation n'a pas de définition standard dans le secteur. Le terme fait référence ici à l'engagement pris lors du dernier sommet humanitaire mondial d'une aide « aussi locale que possible, aussi internationale que nécessaire ».

²⁹ Grunewald, F. De Geoffroy, V. *More than the Money – Localisation in practice*, 2017, et *Open Letter – Localisation marker working group definitions outcome* (http://www.near.ngo/imgtemp/downloadfile/open_letter_on_localization_working_group_definitions_20_june_2017_1544520673.pdf)

³⁰ Entretien avec Tanya Axisa.

³¹ <https://www.icrc.org/en/document/engaging-people-caught-conflict-icrc-hhi-launch-joint-discussion-paper>

³² HAR 2018.

³³ *Launch of the ICRC and Harvard Humanitarian Initiative discussion paper: Engaging with people affected by armed conflicts and other situations of violence*, 28 March 2018, Geneva.

2. ENJEUX ET PRATIQUES DE MISE EN ŒUVRE

Dans cette seconde section, il s'agira d'étudier plus en détail la façon dont les quatre ONG participantes (Action contre la faim, Handicap International / Humanity & Inclusion, Solidarités International et Terre des hommes) approchent la redevabilité. Nous mettrons en perspective l'approche institutionnelle, les actions réelles et les freins rencontrés sur le terrain, en prenant notamment la perspective SERA (suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage), stratégie d'opérationnalisation adoptée par trois des organisations étudiées.

2.1 Opérationnaliser la redevabilité : le « R » de SERA

STRUCTURATION INSTITUTIONNELLE DE LA REDEVABILITE

Les quatre organisations étudiées ont intégré le terme de redevabilité au sein de leurs stratégies et de leur fonctionnement institutionnel. Les tendances suivantes ont été observées (pour plus de détails sur la structuration de chaque organisation, voir annexe 1) :

- À l'étude des approches de structuration de la redevabilité, on constate que la redevabilité envers les populations ne s'est pas institutionnalisée en tant qu'axe stratégique organisationnel à part entière. Ainsi, la redevabilité n'est pas un « *point d'entrée prédominant dans les discussions* »³⁴ et la décision qui « *officialise l'institutionnalisation* » n'est pas clairement identifiée. En conséquence, un sentiment de manque de cohérence interne prédomine (« *chaque département embrasse une partie de la redevabilité sans que cela soit coordonné* » et le « *niveau de compréhension [du terme] est assez faible* »).
- Il est fréquent que plusieurs documents au sein d'une organisation mentionnent la redevabilité envers les populations, avec des définitions diverses : la redevabilité est tout autant un critère général de qualité (de la participation, du MEAL), un minimum requis du dispositif SERA (prévention, information, mécanisme de plainte et de *feedback*) ou encore un principe d'intervention dans les cadres opérationnels. Cette situation s'explique semble-t-il autant par le manque de compréhension commune (en partie lié au terme lui-même comme vu précédemment) que par la compétition des agendas entre les services (conformité bailleur, risques, qualité) qui engendre une approche plutôt utilitariste de la redevabilité et de la participation.
- La mise en place de mécanismes de plainte semble souvent constituer une priorité pour les organisations. Ce phénomène est plus aigu chez certaines depuis le scandale Oxfam, à la différence d'autres qui ont intégré la sauvegarde depuis longtemps (notamment sous le thème de la protection de l'enfance). L'un des membres interrogés explique par exemple qu'il a ajouté le thème des *feedbacks* bénéficiaires aux mécanismes de plainte encouragés par la Direction après le scandale Oxfam. Un élément moteur supplémentaire est le fait que les mécanismes de plainte sont des actions concrètes et opérationnelles que l'on peut facilement montrer aux bailleurs de fonds (et souvent requis par ceux-ci - redevabilité de conformité). Il est donc naturel chez les ONG participantes que la rédaction des stratégies et les efforts de mise en œuvre ayant connu des avancées importantes concernent cet aspect. Le risque de limiter

³⁴ Dans ce paragraphe, les citations sont issues des entretiens semi-directifs organisés avec les référents MEAL ou Qualité des organisations étudiées.

l'opérationnalisation de la redevabilité aux mécanismes de plainte est clairement identifié par certains référents MEAL interrogés dans le cadre de l'étude.

- La tendance générale consiste davantage à proposer de nombreux outils et méthodes pour mettre en pratique la redevabilité qu'à accompagner le changement de culture. Lors d'un entretien, un référent s'interrogeait ainsi : « *A-t-on complexifié les choses : perd-on de vue la finalité lorsque nous établissons des systèmes de redevabilité sur le terrain ?* ». Alors qu'être redevable devrait combiner posture et pratiques, les méthodes et outils pourraient alimenter la **bureaucratization** (telle que ressentie par certains acteurs sur le terrain). Malgré cela, **une partie des individus interrogés accueille positivement ces méthodes et outils qui, en clarifiant les règles, les soulagent dans leur fonction.**
- Ce sentiment est renforcé par le faible nombre d'exercices de capitalisation qui mettent en avant la pertinence et la durabilité des systèmes. Les stratégies d'institutionnalisation actuelles **ne permettent ni de suivre les progrès de la redevabilité, ni de savoir ce qui marche, ni d'identifier les points à creuser.**

Inspiration extérieure : intégrer la redevabilité de manière transverse au siège³⁵

Chez TROCAIRE, c'est le département humanitaire qui a été à l'origine de l'initiative sur les standards redevabilité et qualité, et le reste de l'organisation a rapidement suivi. Cela a été largement dû à ce que les anglophones appellent un « *champion* », c'est-à-dire un individu passionné qui a travaillé avec un groupe de pilotage afin d'explorer les enjeux de redevabilité pour l'organisation. La redevabilité envers les populations a été incluse dans le plan stratégique en tant qu'objectif spécifique. Afin de mesurer les progrès du chantier, l'organisation a décidé d'adopter le schéma de vérification de la Norme fondamentale humanitaire (CHS). En 2018, les éléments suivants ont été opérationnalisés : auto-évaluation CHS, identification des fragilités, déploiement renforcé de politiques et de formations en gestion des *feedbacks* et plaintes, déploiement renforcé de formations en intégration (*mainstreaming*) de la protection. Un comité de pilotage redevabilité a également été créé afin de diriger les efforts et de suivre les progrès 4 fois par an. Un référent redevabilité coordonne ces réunions (30 % d'un temps plein), et le reste des membres provient des différents départements du siège.

STRUCTURATION TERRAIN : ATTENTES ET ACTIONS REELLES

Afin d'étudier l'opérationnalisation de la redevabilité sur le terrain, une enquête quantitative en ligne a été envoyée aux bureaux pays des ONG participantes. 51 personnes³⁶ (au sein de 51 bureaux pays différents) ont répondu, situées dans 34 pays et 2 bureaux régionaux. Les résultats ont été complétés par l'étude des profils de poste standards de chaque organisation, et onze entretiens semi-directifs.

Cadres redevabilité terrain

75 % des répondants à l'enquête en ligne disent baser leur approche redevabilité sur un cadre conçu au niveau du bureau pays. Il n'existe toutefois aucun consensus sur la définition d'un cadre de redevabilité. Selon les interlocuteurs, il peut en effet s'agir d'une proposition de projet, d'un cadre logique, d'une procédure, d'un document stratégique ou encore d'un guide méthodologique.

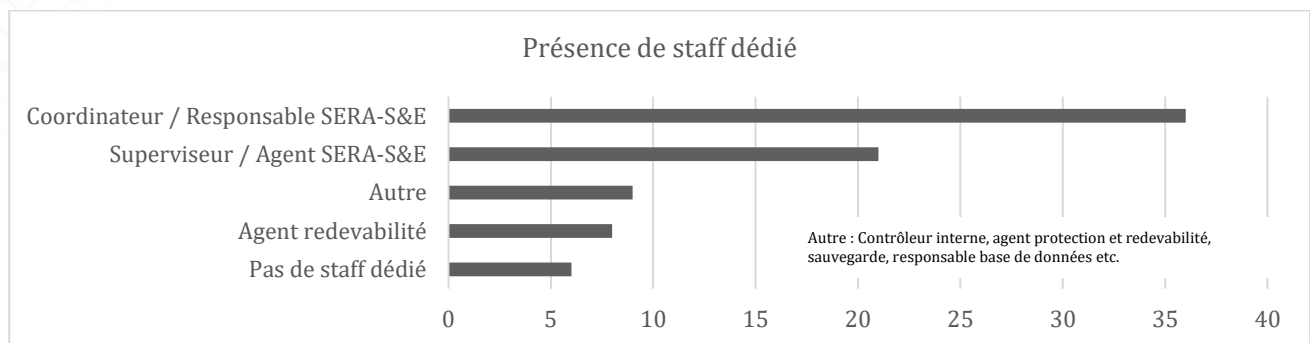
Comme nous l'avons vu précédemment, aucune des quatre ONG participantes ne possède de référentiel redevabilité dédié, mais des éléments de définition et de structuration sont présents dans des cadres qualité, opérationnel ou stratégique. Le manque de normes ou de standards de la part de l'organisation (ou en externe) n'a été cité par aucun des répondants comme un frein.

Qui « fait » de la redevabilité ?

³⁵ Source : entretien

³⁶ Les répondants récipiendaires du sondage ont été choisis par les référents SERA / Qualité des organisations étudiés : ce sont des équipiers cadres (directeurs, coordinateurs, responsables) en charge de la Qualité ou de la coordination générale. Le nombre de bureau ayant répondu au questionnaire ne permet pas d'extrapoler les résultats à l'ensemble des bureaux existants.

L'un des éléments d'institutionnalisation de la redevabilité par les ONG participantes a également **été la création de postes terrain dédiés**. Les postes varient selon l'approche organisationnelle SERA (Suivi, Évaluation, Redevabilité, Apprentissage) ou l'approche Qualité et Redevabilité. Cette dernière diffère car elle place le suivi-évaluation au service de la Qualité et de la Redevabilité, hiérarchie moins présente dans l'approche SERA. On retrouve le thème de la redevabilité dans les intitulés de poste (ex. : Coordinateur SERA), ou dans les objectifs attribués aux fonctions (ex. : pour les postes de Responsable Suivi et Évaluation). Les profils de poste des différentes fonctions ont été standardisés et comprennent : l'établissement ou la contribution à la stratégie qualité et/ou redevabilité du bureau pays, l'accompagnement des équipes, l'intégration des thèmes transverses (genre, équité, « Ne pas nuire ») et parfois le travail sur la culture et la posture du personnel. L'établissement de mécanismes de plainte et de *feedback* se situe soit au niveau de l'équipe SERA, soit des points focaux dédiés à la sauvegarde. Une organisation expérimente la mise en place sur quelques pays d'une double responsabilité : équipe SERA et sauvegarde. **La tendance est d'avoir des postes SERA plus seniors (coordinateur ou responsable) chargés notamment de concevoir les systèmes**. Si l'approche SERA semble la plus répandue, des postes aux intitulés différents ont été mentionnés par les équipes terrain comme étant en charge de la redevabilité : contrôleur interne, *compliance* manager, responsable base de données... Seuls 6 bureaux sur 51 n'ont pas de personnel en charge (dédié ou en partie dédié) de la redevabilité. **Par ailleurs, 12 % des bureaux interrogés mentionnent travailler avec des organisations locales (communautaires principalement) spécialisées en redevabilité.**



Graphique 1 : Données issues d'une enquête en ligne remplie par 51 bureaux pays en octobre - novembre 2018

Les aspirations en termes de redevabilité telles que perçues par le personnel terrain

Onze individus (coordinateurs, responsables SERA ou S&E, coordinateurs protection...) ont été interrogés plus en détail sur les attentes du bureau et de l'organisation en termes de redevabilité. Les attentes listées sont diverses et parfois floues, chaque personne interrogée ayant cité deux ou trois attentes.

Redevabilité bailleur :

- S'assurer que nous atteignons les cibles (suivi), notamment quantitatives ;
- S'assurer que le *reporting* est de qualité ;
- Rapporter régulièrement l'état d'avancement du projet, des dépenses, des décaissements ;
- S'assurer de la visibilité des programmes.

Redevabilité envers les populations :

- S'assurer que nous sommes impartiaux, indépendants, neutres ;
- S'assurer que l'on utilise une approche participative ;
- S'assurer que les problèmes de protection sont pris en compte (confusion perçue entre les termes protection et sauvegarde) ;
- Mettre en place des mécanismes de plainte et suggestion, support complémentaire au fonctionnement ;
- Rappeler les « principes de base » en termes de redevabilité ;

- S'assurer que les acteurs clés participent à la conception de projet et aux revues de mi-parcours.

Redevabilité envers les équipes :

- Garder la motivation intacte pour que les équipes sachent pourquoi elles travaillent.

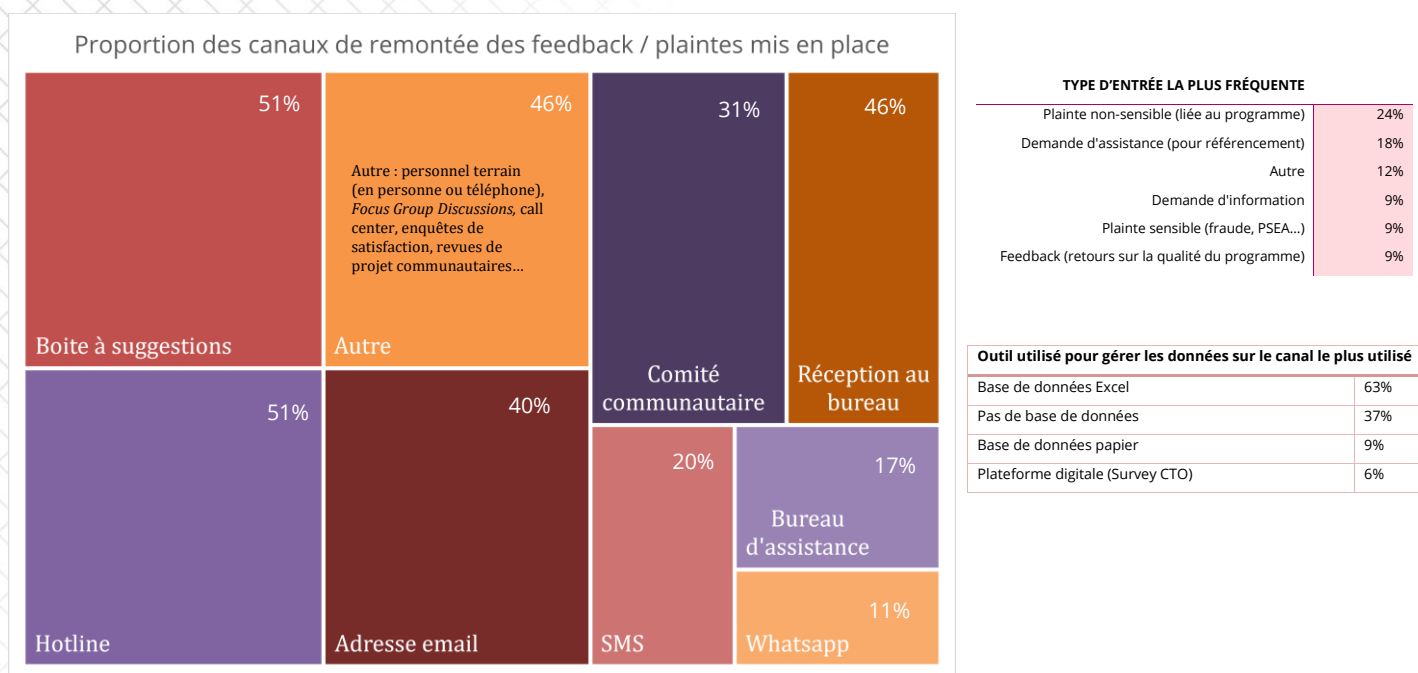
Selon certains référents « SERA », les attentes ne correspondent pas au niveau de responsabilité accordée : selon eux, la redevabilité relevant davantage d'un état général (être redevable en tant qu'individu, équipe et organisation) que d'un objectif technique, il est nécessaire qu'elle soit portée au plus haut niveau de la structure. Un autre référent « SERA » mentionne avoir eu « *du mal à comprendre en quoi consistait la composante redevabilité, car celle-ci est censée être de l'ordre de la responsabilité de tous* ». Il semble aussi que, selon la taille du bureau pays, son dimensionnement RH ou encore la nature de ses programmes, la compréhension des attentes diffère largement : la priorité semble souvent être la redevabilité bailleur (et donc le *reporting* financier et administratif, la mesure d'indicateurs du cadre logique), mais aussi parfois le soutien au pilotage des projets (redevabilité associée du suivi et évaluation), ou la mise en place de mécanismes de plainte et *feedback* et de démarches participatives (redevabilité comprise comme le cœur de l'approche droit). Il est intéressant de noter que l'objectif de lutte contre la corruption, central dans les départements audit et risque, n'a pas été mentionné. Dans tous les cas, l'articulation entre les 4 lettres de SERA n'est pas évidente pour les équipes et peut donner l'impression que la redevabilité relève uniquement de la responsabilité d'un membre de l'équipe.

REVUES DES PRATIQUES TERRAIN : ANALYSE DE LA PERTINENCE ET BONNES PRATIQUES

Approches et mécanismes de redevabilité mis en place

Les approches participatives (hors exercices de simple information et consultation) sont variables d'un bureau (parfois d'un programme) à l'autre et l'on peut citer parmi les plus notables : la réalisation d'entretiens en groupe ou individuels lors des diagnostics, l'utilisation d'études socio-anthropologiques pour comprendre les sociétés, la définition collective de critères de sélection de bénéficiaires, la sélection collective de bénéficiaires, des ateliers de renforcement de capacités avec les bénéficiaires et le plaidoyer mené par les bénéficiaires (enfants par exemple).

67 % des bureaux interrogés (35) possèdent un mécanisme de plainte et de *feedback* en place, et 4 sont en cours de développement. Ces bureaux sont autant présents dans des contextes de crise que post-crise/développement. 20 % des bureaux interrogés ont un mécanisme de *feedback* / plainte conjoint (HCR, PAM, UNICEF, ONG locales...). Parmi les bureaux disposant d'un mécanisme, une large majorité possède plus d'un canal de communication avec les populations et autres parties prenantes. Les canaux les plus mis en place sont d'ordre assez formel : boîtes à suggestions et ligne téléphonique (*hotline*).



Graphique 2 : Données issues d'une enquête en ligne remplie par 51 bureaux pays en octobre - novembre 2018

Pertinence des mécanismes et principaux canaux mis en place

Si de bonnes pratiques existent (voir plus bas dans cette même section), l'approche participative en tant qu'élément de la redevabilité n'est pas entièrement satisfaisante pour la majorité des répondants (moyenne de 5,6 sur 10³⁷).

La compréhension et l'opérationnalisation de la redevabilité sont parfois limitées à une approche utilitariste de la participation et auraient tendance à tomber dans les écueils suivants :

1. Diagnostic des besoins sectoriels avec entretiens d'informateurs clés (plus ou moins triangulés) parfois utilisés comme des raccourcis de la redevabilité³⁸ ;
2. Information unidirectionnelle sur le projet à une partie de la population ;
3. Enquêtes quantitatives pour alimenter les rapports internes et bailleurs, parfois complétées par des discussions en *focus group* menées de manière hâtive et erronée (ex. : un grand nombre de questions fermées qui ne permettent pas de vraies interaction et exploration des points de vue, questions posées à un groupe de personnes seulement choisies en fonction de leur disponibilité) ;
4. Évaluation dont les résultats serviront d'abord à la redevabilité bailleur et partiellement à l'apprentissage.

Une autre faiblesse de la mise en œuvre des activités, notamment lors de distributions, semble être le ciblage des bénéficiaires. Comme le note l'un des autodiagnostic Qualité d'un bureau pays mis à disposition pour la présente étude, il arrive que les personnes les plus vulnérables et marginalisées ne soient pas sélectionnées. Ce phénomène semble indiquer des difficultés à comprendre la vulnérabilité, à trouver les méthodes et critères de sélection les plus pertinents et à assurer l'accès pour certaines personnes à un niveau de transparence minimal, voire à une participation active à la décision.

Mettre en perspective : les pratiques des Sociétés nationales (SN) Croix-Rouge et Croissant-Rouge en Afrique

Selon une cartographie³⁹ de leurs pratiques d'engagement communautaire et de redevabilité réalisée sur les Sociétés nationales africaines ainsi que les SN partenaires, les pratiques de communication unidirectionnelles

³⁷ Dans le questionnaire d'enquête, les répondants étaient amenés à noter de 1 à 10 trois propositions concernant respectivement : leur satisfaction vis-à-vis du caractère participatif de leurs activités, l'apport systématique de réponses aux personnes exposant une insatisfaction (voir résultats p. 21) et l'utilisation du mécanisme de feedback et plainte (voir résultats p. 21).

³⁸ Rapport de GTS : <http://groundtruthsolutions.org/our-work/developing-a-framework-for-accountability-in-south-sudan/>

³⁹ Document partagé par la référente FICR redevabilité et engagement communautaire Afrique durant l'étude.

sont plus développées que les pratiques participatives sur le terrain. Les pratiques les plus communes sont : consulter les communautés lors des diagnostics ; expliquer qui nous sommes et ce que nous faisons dans ce programme ; utiliser les résultats d'évaluation pour guider de futurs programmes. Les pratiques les moins communes : partager les résultats des évaluations avec les populations ; utiliser les retours, les plaintes et les données de suivi de manière systématique pour améliorer les programmes ; avoir un système efficace de collecte des retours et des plaintes.

Les mécanismes de plainte et *feedback* mis en place ne permettent pas systématiquement de faire un retour aux personnes exposant leurs plaintes/requêtes (moyenne de 6,2 sur 10⁴⁰). Selon un répondant, « les plaintes sur la qualité sont plus difficiles car il n'y a pas assez de personnes pour suivre les individus et faire un retour sur des plaintes spécifiques, donc les retours sont souvent faits aux représentants de la communauté ». Les mécanismes sont toutefois perçus comme relativement utiles à l'équipe SERA ou programme (moyenne de 7,3 sur 10). Lorsqu'ils fonctionnent, « ces mécanismes ou méthodologies permettent au personnel d'expérimenter la réalité des bénéficiaires pour mieux orienter les activités et communiquer sur les impacts du projet ». Néanmoins, la tendance à privilégier les canaux de communication formels (boîtes et ligne téléphonique) nuance le constat, un répondant déclarant ainsi : « nous recevons très peu de plaintes sensibles, et quand nous en recevons, c'est lors des visites terrain, en face-à-face. Les gens n'utilisent pas les systèmes formels pour nous contacter. Ce n'est pas leur façon de faire ».

Focus sur les deux principaux canaux mis en place :

→ Boîte à suggestions

Si les boîtes constituent les canaux les plus fréquemment mis en place, deux bureaux seulement les identifient comme les canaux les plus utilisés. Dans un cas, leur utilisation est associée à un comité communautaire qui traite les lettres reçues et offre un espace de dialogue apprécié par l'équipe. Dans un autre, les boîtes ne sont dépouillées que tardivement à la fin du cycle d'intervention d'un mécanisme de réponse rapide (de type RRM - *Rapid Response Mechanism*) et il est difficile de les utiliser pour l'apprentissage et l'agilité.

Types d'utilisation	Report en cas de non-respect du code de conduite	Information unidirectionnelle et référencement	Correction durant la mise en œuvre	Participation des personnes à la prise de décision
Remarques sur la pertinence d'utiliser une boîte à suggestions	Pertinent mais la confidentialité peut être difficile à garantir	Limitée car le délai d'ouverture et de réponse peut être long	Limitée car le délai d'ouverture et de réponse peut être long	Très limitée, requiert un comité mixte associé

→ Ligne téléphonique

Si la moitié des bureaux interrogés ayant mis en place une ligne téléphonique dit recevoir des plaintes (*feedback* pour un bureau seulement), celle-ci semble souvent faire office de mécanisme de référencement (ou d'assistance technique dans le cas des transferts monétaires). D'autres problèmes d'accès sont dus à un réseau téléphonique instable, ou au fait que les personnes changent souvent de numéro. Un répondant mentionne aussi le manque de confiance des bénéficiaires dans ce mécanisme.

⁴⁰ Voir méthodologie en note de bas de page 35.

Types d'utilisation	Report en cas de non-respect du code de conduite	Information unidirectionnelle et référencement	Correction durant la mise en œuvre	Participation des personnes à la prise de décision
Remarques sur la pertinence d'utiliser une ligne téléphonique	Pertinent seulement si un niveau de confiance suffisant existe et si le mécanisme est confidentiel	Pertinent car permet l'accès rapide aux équipes	Pertinent car permet l'accès rapide aux équipes	Pertinence très limitée

Il semble par conséquent nécessaire de repenser l'utilisation et la combinaison des canaux de communication, et notamment de privilégier les échanges en personne lorsque cela est possible, cela également afin d'atteindre l'ensemble des personnes (femmes, enfants, personnes avec besoins spécifiques). Les travaux récents du groupe de travail Communication with Communities du Bangladesh⁴¹ abondent dans ce sens : ils encouragent dans ce contexte l'utilisation de bureaux d'assistance (avec enregistreurs⁴²) à des endroits stratégiques et de visites en personne, et découragent les boîtes et les lignes téléphoniques car elles ne bénéficient pas d'un niveau de confiance suffisant. En outre, en ce qui concerne les boîtes, l'écrit n'est pas adapté aux langues orales comme le Rohingya.

Inspiration externe : améliorer les interactions entre personnel humanitaire et destinataires grâce au travail de traduction au Bangladesh

Traducteurs sans frontières travaille depuis octobre 2017 sur la crise Rohingya. En consortium avec Internews (notamment auteur d'un manifeste pour plus de redevabilité⁴³ sur cette crise) et BBC Media Action, Traducteurs sans frontières soutient le groupe de travail Communication with Communities et quelques organisations opérationnelles pour améliorer la prise en compte des barrières linguistiques dans la réponse. Leur premier rapport montre que le dialecte Rohingya diffère largement du bengali classique, mais ressemble à 70 % au dialecte de Chittagong. Quant au Birman identifié comme la langue officielle de la réponse, moins de 20 % des déplacés récents le lit. De manière générale, la langue est identifiée comme une barrière importante du lien entre personnel humanitaire et population. En conséquence, le consortium aide le personnel recevant les plaintes et feedbacks à les retranscrire et à les traduire en langue de *reporting* (anglais bien souvent). Une application hors-ligne comprenant un glossaire des mots d'usage clés spécifiques au secteur humanitaire (y compris les 6 principes de base de la PEAS) a aussi été développée, et une formation est proposée aux interprètes.

Bonnes pratiques rapportées par les membres des ONG participantes

Cette section liste un certain nombre de bonnes pratiques liées à la redevabilité qui ont été identifiées lors des entretiens. Les exemples choisis présentent selon les personnes interrogées des résultats satisfaisants ou inattendus en termes de redevabilité.

Mécanismes de *feedback* et plainte

Itérations successives dans l'établissement de bureaux des plaintes avec suivi téléphonique

En RDC, une responsable SERA de Solidarités International peine à trouver un système pertinent et efficace pour garder un dialogue ouvert et transparent avec les membres des nombreux villages (isolés et peu accessibles) ciblés par l'organisation dans le cadre de ses activités de soutien agricole. Les boîtes à plainte seules ne fonctionnent pas, et l'accès au réseau téléphonique pour la population est limité. La responsable SERA tente alors plusieurs systèmes

⁴¹ <https://www.internews.org/updates/increased-communication-still-critical-rohingya-refugees>

⁴² Les enregistreurs constituent, selon Irene Scott de Traducteurs sans Frontières, l'outil idéal car il permet aux référents de retranscrire précisément ce qu'ils ont reçu. Ce travail prend toutefois un temps considérable et n'est pas toujours possible.

⁴³ <https://www.internews.org/updates/increased-communication-still-critical-rohingya-refugees>

et priorise le renforcement des compétences de ses équipes au cours des itérations, notamment leur capacité à formuler des recommandations utiles. Au final, la solution choisie s'appuie sur des bureaux de plainte constitués lors du ciblage, avec un suivi réalisé toutes les deux semaines par les équipes SERA (au téléphone). Si l'efficacité des différents bureaux diffère selon les villages, rapidement, un grand nombre de plaintes apparaissent, et viennent dans la majorité des cas confirmer des intuitions de l'équipe.

Alerte sur du ciblage grâce à la *hotline*

Au Yémen, Solidarités International (SI) met en place une ligne téléphonique en amont de la sélection des bénéficiaires de transferts monétaires multi-usages. Au cours du processus, une alerte est donnée par des membres de la population via un appel téléphonique : lors du recensement, SI n'aurait pas pris en compte des personnes se déplaçant régulièrement entre les villages ciblés et une petite ville située à proximité. Grâce au mécanisme, les équipes sont en mesure d'analyser la requête et d'ajuster le processus de sélection en cours. Afin d'éviter ce genre de situation et d'améliorer davantage la réponse, le coordinateur du bureau pays suggère de mettre en œuvre des études socio-anthropologiques lors de l'analyse de contexte.

Un mécanisme de *feedback* et plainte comme outil de facilitation des relations entre équipe et bénéficiaires

En Grèce, Terre des hommes contribue à la protection des droits des demandeurs d'asile en zone urbaine. Les familles ou individus sont logés dans des appartements et se voient assignés un travailleur social. En 2018, l'équipe Suivi-Évaluation a entrepris d'améliorer la prise en compte des *feedbacks* des demandeurs d'asile dans le programme. Suite à la consultation des membres de l'équipe et des bénéficiaires et au vu des ressources limitées du projet, il est décidé de renforcer et systématiser les pratiques existantes, sans ajouter de nouvelles procédures qui viendraient alourdir le travail des agents de terrain. Les individus sont invités à soumettre leurs requêtes en face-à-face lors des visites des agents, ou à se rendre directement au bureau. Après quelques mois de pratique, il s'avère que le mécanisme semble davantage fonctionner comme un outil de facilitation des relations entre équipe et bénéficiaires, que comme un simple canal de remontée d'information. Lors de l'expression d'une insatisfaction, chaque personne est invitée à enregistrer formellement son *feedback*. Ce temps est alors utilisé pour discuter des requêtes plus en détail et la situation peut parfois être résolue par l'agent terrain, renforçant ainsi la confiance entre les personnes.

Participation à la décision

Proposer des retours pertinents et dans les temps aux équipes programme

En Syrie, Action contre la faim Espagne intervient via un partenaire local du fait des difficultés d'accès. Le département SERA est en charge de la mesure de l'impact social et communautaire. L'espace opérationnel est extrêmement cadré et limité : limite d'accès dans le temps à certaines zones par le gouvernement, canaux de communication détruits, craintes des individus de s'exprimer, interdits sur les mécanismes de *feedbacks* écrits et sur l'identification des besoins. S'il est nécessaire « *d'aller parler à tout le monde* », la démarche participative est délicate en pratique. Les canaux formels de *feedback* et de plainte mis en place ne sont pas utilisés par les bénéficiaires. L'organisation cherche des moyens pour repousser tous ces obstacles sans mettre les équipes en danger. À cette fin, la Coordinatrice SERA donne la priorité au *coaching* de son personnel : formation aux méthodologies participatives afin de ne pas rester « *passif avec des checklists* », avec *mentoring* sur un an. Elle note que « *cela a pris du temps de les soutenir dans la prise de risque et de décision* ». Après un an de sensibilisation et d'accompagnement, les équipes SERA constatent que les équipes programme attendent et valorisent leurs retours.

Redevabilité envers les partenaires locaux

Au Népal, Handicap International / Humanity & Inclusion a identifié des partenaires de mise en œuvre à différents

niveaux (institutions, acteurs privés, société civile), comme le demandent les autorités népalaises. Lorsque cela est possible, les partenaires sont identifiés avant la phase de rédaction des propositions de projet afin qu'ils puissent y participer. Les besoins d'échanges de compétences sont identifiés dès le départ, notamment celles liées au *reporting* en anglais et au suivi-évaluation. Tous les trois à six mois, une réunion de revue de projet est organisée avec les partenaires. Les sessions de renforcement de capacités sont alors parfois organisées « dans la foulée » pour optimiser les déplacements. Lorsque les partenaires ne peuvent pas se déplacer, une consultation est préalablement organisée au niveau de la localité.

Restitutions participatives des résultats de recherche auprès des populations

Dans le cadre du projet MAM'Out, Action contre la Faim France a mené une étude visant à évaluer l'efficacité et l'efficience des transferts monétaires pour la prévention de la malnutrition aigüe chez les enfants de moins de 36 mois, sous forme d'essai contrôlé randomisé à deux bras dans 32 villages de l'est du Burkina Faso. Au terme de l'étude, les résultats ont été partagés via des conférences et la publication d'articles, mais également sous la forme d'ateliers régionaux, nationaux et locaux. Au niveau local, une première restitution a été organisée auprès des autorités administratives et sanitaires et de chefs de village (un chef de village et une autre personne clé du village). Les deux représentants du village présentaient ensuite une brochure synthétisant les résultats aux chefs de ménages, mères des enfants, co-épouses et autres membres du village. Un superviseur ACF complétait systématiquement la présentation. Pour les participants, c'était la première fois qu'une telle restitution était organisée. Selon Audrey Papucci, chargée de projet recherche ACF, ce travail a permis de valoriser les participants et d'atteindre un niveau de débat riche en analyse sur les améliorations souhaitées et les besoins non couverts, mais aussi de mettre en valeur les coutumes locales à prendre nécessairement en compte dans ce type de programme.

Rendre un cadre légal de protection de l'enfance compréhensible par les enfants grâce à un processus participatif, comme application de l'approche basée sur les droits

En Albanie, Terre des Hommes travaille avec les institutions nationales pour développer un cadre légal national englobant droits des enfants et protection. Pour rendre ce contenu utilisable par tous les publics, l'organisation a mené une consultation avec un groupe d'enfants afin d'identifier les outils appropriés aux différents groupes d'âge. Les plus jeunes ont par exemple identifié des jeux de société comme le Monopoly comme format privilégié, les plus âgés mentionnant quant à eux les réseaux sociaux et autres médias à la mode. La participation du public cible permet aux enfants d'accéder aux informations du cadre légal et de s'en emparer pour contribuer à des transformations dans leur société.

2.2 Comprendre la complexité des freins

QUELLE VISION DU SUCCES ?

Le premier frein à l'opérationnalisation de la redevabilité pourrait se trouver dans sa définition. Celle-ci ne porte en effet aucun élément de finalité et donc aucun sens précis. La finalité, « zone grise » de la thématique, est interprétée par chaque individu de manière différente et, en l'absence de consensus, la voie privilégiée pour avancer sur la redevabilité devient la mise en conformité avec les règles bailleurs (*compliance*) ou avec des procédures internes. Cette redevabilité de conformité, qui aboutit souvent à un exercice formel de cases à cocher, est visible chez beaucoup d'acteurs, et est particulièrement perceptible chez les ONG humanitaires dites *needs-based* (basées sur les besoins). Ces dernières donnent la priorité à l'existence de mécanismes de plainte (et parfois de *feedback*). Comme lu dans un document officiel d'une des ONG participantes, « *recueillir les commentaires et les retours*

d'information est le moyen par excellence qui permet de contrôler la qualité du projet et d'apprécier dans quelle mesure il répond avec succès et sans restriction aux besoins identifiés ». Étant donné que ces organisations sont tournées vers l'efficacité et la gestion par les résultats, il est logique de se questionner sur la valeur ajoutée de la redevabilité. Quel serait l'objectif de la participation si ce que nous souhaitons le plus est d'être conforme aux règles bailleurs et d'avoir des résultats ? Le problème est alors la confusion des genres entre dispositifs et outillage (les kits redevabilité) et véritable approche redevable et participative.

Le défi est différent pour les organisations dont l'approche est dite *right-based* (basées sur les droits). La participation, et par contagion la redevabilité, est proche de la culture organisationnelle de renforcement de capacités (*empowerment*) souvent associée à la notion de droits, et les « résultats » attendus sont ainsi souvent la traduction d'un rééquilibrage de pouvoir. On perçoit un environnement plus propice au développement de pratiques de redevabilité, même si l'opérationnalisation reste difficile et inégale (notamment plus forte, semble-t-il d'après certains entretiens, dans les pays où la participation est intégrée dans les pratiques politiques et/ou le droit constitutionnel). Lors d'entretiens avec des membres de ce type d'organisation, une difficulté à identifier les rôles et responsabilités en termes de redevabilité a été mentionnée. On peut également émettre l'hypothèse selon laquelle le fait que la redevabilité soit mêlée au cœur de l'action rend le terme plus flou en termes de responsabilité. Si le succès de la redevabilité est un monde où les destinataires des actions sont capables de faire valoir leurs droits, succès de la redevabilité et succès de l'organisation se rejoignent.

Aucune des quatre ONG participantes n'a défini de manière institutionnelle un système de mesure de la redevabilité. Lors des entretiens, les individus ont été amenés à formuler leur vision du succès de la redevabilité, les résultats étant ensuite positionnés sur un spectre allant d'une vision orientée réalisation (ou *output*) jusqu'aux visions orientées changement pour le secteur, les populations et les sociétés. Chaque individu a exprimé entre une et trois visions. Selon le schéma ci-dessous, **il semble que chacun des individus interrogés possède une vision différente - que l'on peut qualifier de partielle - du succès de la redevabilité**. Si les indicateurs de mesure de la redevabilité doivent être adaptés au contexte, il semble toutefois que le chemin qui mènera au succès n'est pas défini. Deux phénomènes sont enfin perceptibles :

- Soit les individus considèrent le bon fonctionnement d'un mécanisme comme le succès de la redevabilité ;
- Soit leur vision se situe davantage du côté d'un changement d'approche.

Aperçu des visions du succès de la redevabilité

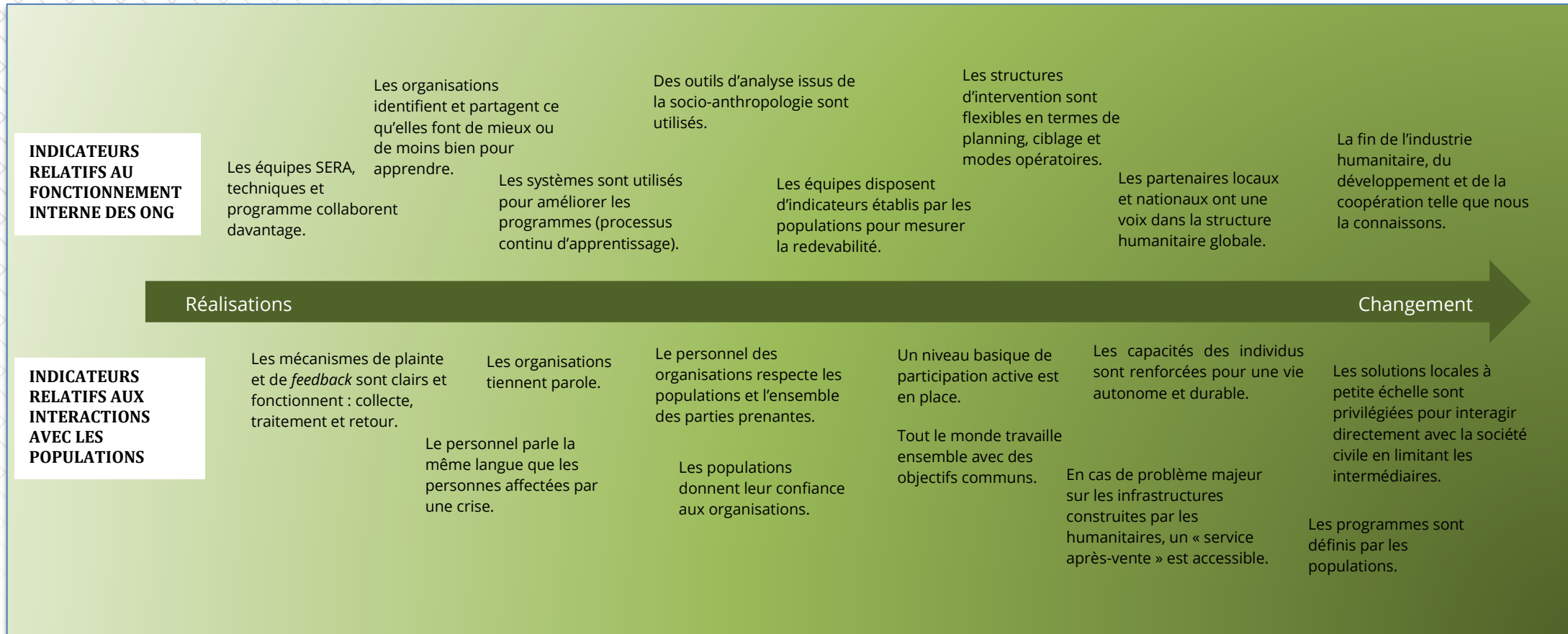


Tableau 1 : Visions du succès de la redevabilité des personnes interrogées lors des entretiens

Inspiration : le manifeste de la redevabilité au Bangladesh

Le manifeste développé par Internews au sein du groupe de travail CwC met en avant une vision de la redevabilité qui va au-delà de la définition classique. Cette approche s'articule autour de plusieurs objectifs :

- Les populations ont une compréhension claire de leurs droits en matière d'assistance humanitaire ;
- Les populations ont accès à des mécanismes de *feedback* et/ou de plainte ;
- Les humanitaires se coordonnent pour assurer une réponse aux *feedbacks* et aux plaintes ;
- Les tendances sont analysées et utilisées pour améliorer la réponse humanitaire.

Le manifeste analyse l'état de ces indicateurs et donne des orientations sur les canaux de communication et leur utilisation.

UNE APPROCHE SYSTEMIQUE DES FREINS

Les freins à la redevabilité se trouvent aux différents niveaux d'organisation et d'interactions (individu, équipe, contexte, population, projet, bailleur, organisation). Opérationnaliser la redevabilité est une problématique systémique qui englobent des éléments de natures diverses, y compris d'ordre culturel. Selon un répondant, « *les barrières [à plus de redevabilité] sont culturelles, liées au processus et aux politiques, aux ressources humaines et aux faibles opportunités de renforcement de capacités pour le personnel local* ». La réalité décrite par les personnes interrogées révèle des blocages, pour certains très ancrés dans l'histoire et les cultures humanitaires et de coopération au développement, qui nécessitent une approche globale du sujet.

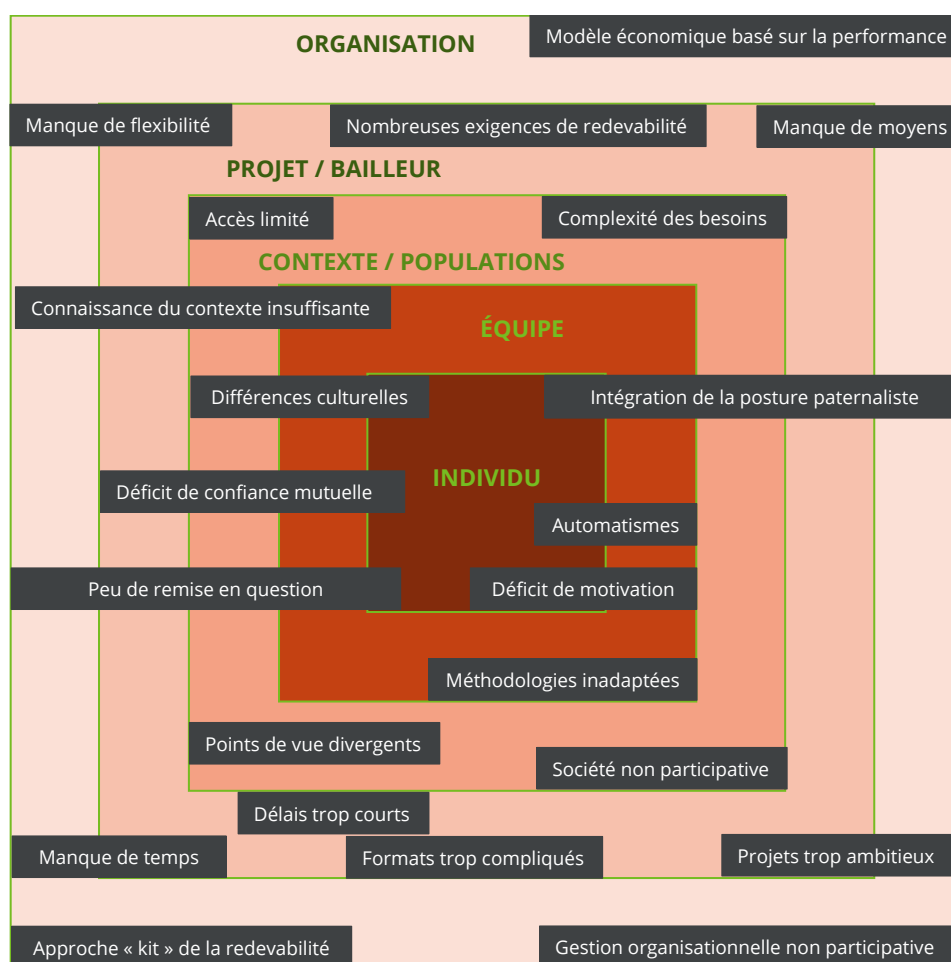


Schéma 2 : Les freins à la redevabilité aux différents niveaux

Les freins remontés lors des entretiens sont en majorité internes, ce qui peut être une source d'étonnement. Dans

une démarche de redevabilité et de participation, il semble essentiel de s'interroger sur l'influence des contraintes externes au sein même des populations (points de vue divergents, compétition pour les ressources, enjeux de pouvoir, entremêlement des besoins) qui constituent effectivement des données complexes à prendre en compte. Devenir redevable ou participatif, c'est accepter d'ouvrir la boîte de Pandore de tous les acteurs impliqués (organisations, populations, bailleurs...) et de leurs fonctionnements. La complexité d'un contexte qui rend difficile l'expression ou la participation des populations affectées (ou d'une partie d'entre elles) semble constituer un frein significatif et requiert une analyse fine des situations.

Il est par ailleurs intéressant de noter que les approches redevabilité basées sur les mécanismes de plainte ne sont pas suffisantes pour dépasser l'ensemble de ces freins : mises en place au sein d'organisations très hiérarchiques dont le modèle économique (basé sur la performance et l'augmentation du volume) dépend de bailleurs de fonds institutionnels utilisant une gestion par les résultats, leurs effets seront limités. De la même façon, même dans les organisations où la culture organisationnelle est plus propice à la participation et *l'empowerment*, les automatismes du personnel demeurent si la culture n'est pas « opérationnalisée » au travers de formations et d'accompagnement.

FOCUS SUR TROIS FREINS SIGNIFICATIFS

→ La question de l'attitude et de la posture

Le HAR pointe que « *les humanitaires (en particulier les internationaux) ne se considèrent pas comme des organisateurs, des facilitateurs et des « courtiers » communautaires, mais comme des acteurs qui sont là pour résoudre des problèmes en déployant des solutions majoritairement prédéterminées* »⁴⁴. Au sein des équipes, à quel niveau un changement d'attitude est-il nécessaire ?

Pour une coordinatrice pays d'une des ONG participantes, ce sont « les agents terrain » qui devraient cesser de se considérer comme des « experts » car ce sont eux qui sont en contact avec les populations. Il est toutefois intéressant de noter que certains des coordinateurs et managers interrogés ici (nationaux et internationaux) semblent eux-mêmes avoir intégré le modèle d'intervention qualifié de « paternaliste » par certains interlocuteurs, malgré le décalage avec leurs convictions. La plupart sont pris dans un dilemme éthique, plus ou moins bien vécu. Dans leur quotidien, la priorité est donnée au fait de « *fournir de l'aide* », de « *mettre en œuvre les activités* », mais certains pensent que la priorité devrait être donnée à la communication avec les populations et acteurs locaux. Deux types de réactions sont alors perceptibles : ce dilemme génère de la frustration et une perte de motivation notoire chez certains, et d'autres considèrent que, même fournie de manière imparfaite, l'aide reste utile et se satisfont donc de ce compromis.

Un autre élément primordial semble le sujet de l'écoute et la capacité à se centrer sur l'autre, sur la dimension humaine du travail. Il peut être relativement difficile pour des expatriés, mais également pour des nationaux issus de classes moyennes/supérieures, de se mettre à la place des destinataires de l'aide (phénomène d'empathie), car ils n'appartiennent pas aux mêmes catégories socio-économiques et/ou proviennent d'une zone géographique différente. Un niveau d'analyse plus poussé s'imposerait pour identifier les individus les plus à même de comprendre et d'interagir avec les besoins des populations. Une personne interrogée à ce sujet mentionne que le seul cas où il a constaté une véritable attitude de redevabilité de la part du personnel humanitaire était dans le Rakhine (Myanmar) où le personnel faisait lui-même partie de la communauté.

Même s'il est difficile pour les individus d'adopter une posture humble et de se mettre à l'écoute, le modèle est souvent maintenu par les organisations elles-mêmes. Aucune formation, sensibilisation ou session de *briefing* n'a été mentionnée lors de l'étude sur le thème de l'écoute active ou encore de l'interculturel. L'argument posé par les organisations, comme par certains observateurs, est que ce changement de posture relève du bon sens. Travailler

⁴⁴ Ibid.

pour une organisation du secteur humanitaire, coopération et développement, signifierait que l'on est naturellement capable d'empathie et d'écoute. Les défenseurs de cet argument critiquent la « *technicisation* » ou la « *bureaucratisation* » du travail humanitaire et de développement, où les managers passent la plupart du temps derrière leurs ordinateurs à remplir des tableaux Excel, ainsi que celle de la redevabilité et de la participation. Ce débat semble néanmoins peu fructueux, voire stérile, car il polarise deux visions différentes qui reposent sur des arguments plus idéologiques que pratiques. Voici deux éléments pour tenter de déplacer le débat vers des considérations plus utiles au secteur :

- Plutôt que de parler de bon sens, il serait utile de préciser quelle posture et quelles valeurs sont attendues du personnel d'une organisation : goût pour l'interculturel, humilité, égalité... Être redevable nécessite de considérer les personnes (populations, partenaires) comme compétentes pour analyser leur situation et en comprendre la complexité. Cela pourrait alors devenir des critères de recrutement (voire en remplacer certains) ou être intégré lors des évaluations individuelles du personnel. Les managers et responsables RH pourraient également s'approprier la notion de maturité relationnelle : mettre en valeur, dans les recrutements comme dans l'accompagnement, la capacité à interagir avec humilité, à faire preuve d'écoute et d'esprit critique et à recevoir les *feedbacks*⁴⁵. Ce travail pourrait enfin permettre de clarifier les chartes et/ou codes éthiques des organisations et de s'assurer qu'ils sont signés, connus et respectés par tous les employés.
- L'opérationnalisation de la redevabilité et de la participation requiert des compétences et des méthodes précises, ainsi que des modes de management participatifs et responsables : modalités de prise de décision collective (notamment dans des groupes interculturels), écoute active, facilitation et animation sont autant de situations qui requièrent des systèmes différents de prise de décision. Lorsqu'elles doivent être utilisées à grande échelle (plusieurs milliers de bénéficiaires par exemple), ces compétences relèvent d'une véritable « ingénierie » participative, proches des techniques utilisées en démocratie participative.

→ La question du temps et de la convergence entre redevabilité bailleur et bénéficiaires

Mettre en place et maintenir des systèmes de décision participatifs, mais aussi construire une relation de confiance avec les individus et les groupes (y compris les équipes, partenaires locaux et nationaux) requièrent du temps. Même optimisés, les ateliers, débats et entretiens de groupe/individuels sont des processus longs et consommateurs en ressources humaines. Dans les premiers temps de réponse à une crise, ce temps et ces ressources peuvent simplement ne pas être disponibles. Toutefois, les habitudes prises dans ce temps court perdurent parfois. Le temps de la juste interaction n'est alors pas rendu disponible par les bailleurs et/ou non budgétisé par les organisations de même pour celui nécessaire au changement des pratiques ancrées dans les modes opératoires des organisations ou au changement de perspective des populations habituées à l'assistance humanitaire. À l'inverse, les formats de soumission de projet des bailleurs de fonds se compliquent et sont de moins en moins intelligibles par des personnes non expérimentées en conformité bailleur, alors que les délais de soumission raccourcissent et laissent peu (voire pas) de place à des méthodologies participatives du type « approches orientées changement ». Les projets soumis tendent également à être de plus en plus ambitieux : plannings de départ irréalistes, cadres logiques à plusieurs dizaines d'indicateurs (auxquels les organisations répondent par des enquêtes quantitatives coûteuses et chronophages dont les données ne sont souvent pas utilisées pour le pilotage), contraintes de base du projet ignorées ou minimisées, etc. Au sein des priorités concurrentielles auxquelles font face les équipes terrain, la redevabilité envers les bénéficiaires devient donc une case supplémentaire à cocher pour réussir chaque projet avec le minimum de ressources disponibles possibles,

⁴⁵ Voir le document stratégique de Mercy Corps sur l'agilité dans les équipes : *Mercy Corps, Managing Complexity, Adaptive Management at Mercy Corps, 2015.*

au risque de perdre ce que devrait être le sens des règles internes et bailleurs : permettre la meilleure aide possible. Enfin, la tendance actuelle des bailleurs à considérer la mesure quantitative de la satisfaction des destinataires de l'aide comme un proxy de la qualité et de la redevabilité ne constitue pas une incitation à repenser les pratiques en profondeur.

→ **L'utilisation de méthodologies d'analyse inadaptées**

Une fois d'accord sur les objectifs à atteindre en matière de redevabilité, les équipes peuvent choisir les méthodologies adaptées, c'est-à-dire ce qu'il est nécessaire de faire pour être redevable. Au siège comme sur le terrain, les ONG semblent avoir intégré la façon dont les bailleurs de fonds comprennent la mise en œuvre et le suivi, et la réflexion sur les méthodes s'en trouve bridée : la priorité est alors donnée à la quantité plutôt qu'à la qualité, la performance des équipes (et des directeurs) est évaluée sur la base du volume budgétaire et du nombre de contrats, et les équipes priorisent la mesure de nombreux indicateurs quantitatifs de réalisation et de résultats, de plus en plus imposés par les bailleurs ou par les organisations elles-mêmes. Lors des entretiens, le manque d'analyse sociale qualitative et d'études socio-anthropologiques a été mentionné plusieurs fois comme une carence fondamentale : on devrait analyser (et non diagnostiquer, car cela sous-entend que la personne connaît déjà le problème) les conditions politiques, économiques, sociales, environnementales, mais aussi les dynamiques territoriales, culturelles, et linguistiques. Ces analyses demandent du temps et des ressources pas toujours rendues disponibles par les financeurs. Les enquêtes post-distributions et les groupes de discussions « fantoches » (en réalité des exercices de partage d'information ou de collecte quantitative déguisée) ne permettent pas d'apporter cette connaissance. « *On ne fait que gratter la surface* » indique une des personnes interrogées avant de pointer qu'une meilleure compréhension de « *nos zones* » est un préalable à la redevabilité. Ces pratiques sont profondément ancrées dans les habitudes des équipes terrain. Comme le pointe l'un des autodiagnostic consultés dans le cadre de l'étude, les systèmes adéquats sont encore à créer, et ils nécessitent des compétences particulières, ainsi que du temps et des ressources.

3. CONSTATS ET RECOMMANDATIONS

CONSTATS ET RECOMMANDATIONS

- **Un terme flou : vers une nécessaire appropriation de la part des organisations**

On note une tendance du secteur, que l'on retrouve chez les ONG participantes, à mettre en avant des termes flous et peu engageants sans proposer de définition et de vision opérationnelle. Étant donné l'asymétrie existante entre bailleurs et populations en termes d'influence et de pouvoir, utiliser un terme aussi large entretient le risque que l'interprétation reste à l'avantage des seuls financeurs. Sans ce travail, l'engagement de redevabilité reste un exercice de mise en conformité dénué de sens, voire une instrumentalisation des outils pour se conformer aux exigences bailleurs et démontrer « un impact », une performance.

→ Il serait utile pour chaque ONG, et notamment pour les équipes siège, de se questionner sur leur définition de la redevabilité. Si celle du CHS est utilisée, elle gagnerait à être complétée par des éléments spécifiques à l'organisation.

- **Engagement des équipes de direction : davantage d'efforts nécessaires pour allier redevabilité envers les populations et modèle de gestion organisationnel**

L'engagement de la direction est souvent cité comme un prérequis à l'opérationnalisation de la redevabilité, mais qu'entend-on par « engagement » ? Dans les organisations qui ont connu une croissance et une structuration importantes durant les dernières décennies, réconcilier modèle de gestion par les résultats et redevabilité envers les populations n'est pas aisé. Sans changement spécifique, la voie privilégiée pour avancer sur le plan de la redevabilité s'avère la mise en conformité avec les règles bailleurs (*compliance*) ou avec des procédures internes.

→ Les motivations des multiples acteurs internes diffèrent et les efforts de sensibilisation, souvent portés jusque-là vers les référents SERA / Qualité, gagneraient à être davantage dirigés vers les décideurs eux-mêmes (directeurs des opérations, directeurs audit / risque, directeurs généraux) afin d'identifier les marges de changement et de proposer des alternatives réalistes au modèle de gestion basé sur les résultats et la performance.

- **Structuration institutionnelle et terrain de la redevabilité : de bonnes pratiques existent mais les systèmes pertinents sont à créer**

Le secteur dispose d'assez de standards et de normes mais les ONG ont du mal à définir un cadre de redevabilité et la forme que celui-ci devrait prendre. En outre, dans les cas où un cadre existe, évaluer sa pertinence et sa mise en place n'est pas aisé.

La redevabilité telle que comprise par l'approche SERA pose plusieurs défis :

- Elle occulte trois thèmes centraux de l'aide (la sauvegarde, la participation, l'*empowerment*) qui font appel à des compétences différentes et méritent des stratégies claires.
- Le lien entre le R et les trois autres lettres de SERA n'est pas clair et peut amener à une déconnexion entre la redevabilité et son sens.

→ Déconstruire la redevabilité en plusieurs compétences / postes pourrait constituer une solution possible. Certaines ONG du secteur ont déjà séparé la redevabilité du suivi, évaluation, apprentissage (MEL vs. MEAL). Cette approche est intéressante car

elle pourrait permettre de renforcer le caractère transversal de la redevabilité.

- **Bon sens vs. technicisation : sortir du débat et proposer des alternatives réalistes, notamment pour retravailler le thème de la maturité relationnelle.**

Comme indiqué précédemment, le débat lié au manque de bon sens ne semble pas déboucher sur des modes opératoires crédibles suffisants au vu des environnements opérationnels actuels. Clarifier lors des entretiens et des programmes d'intégration les valeurs attendues de la part du personnel humanitaire (goût pour l'interculturel, humilité, égalité), par exemple via des mises en situation ou jeux de rôle, identifier des moyens d'accompagner les individus sur le domaine de la « maturité relationnelle », et utiliser des méthodes de prise de décision collective efficaces basées sur l'écoute active pourraient être des pistes d'amélioration. La critique fréquente de la technicisation / bureaucratisation de l'aide gagnerait elle aussi à être reformulée pour gagner en précision : où a-t-on placé le professionnalisme ? Qu'a-t-on bureaucratisé au risque de perdre le sens ?

→ Le trop plein exprimé par les équipes concerne davantage les attentes de *reporting* financier et administratif et la mesure des réalisations (*outputs*) et des résultats (*outcomes*), que les nouveaux modes d'interaction avec les populations. Ces derniers gagneraient à être davantage pensés et testés, soit en interne, soit avec l'aide d'organisations spécialisées⁴⁶. Les techniques issues du management participatif et de la démocratie participative peuvent aussi se révéler pertinentes.

- **De quoi avons-nous besoin pour améliorer la redevabilité envers les populations ?**

Il semble essentiel de saluer les efforts en cours pour concevoir des systèmes capables de garder un dialogue ouvert avec les communautés. Ceux-ci demandent néanmoins un important investissement en ressources (notamment humaines mais pas uniquement) pour mettre en œuvre les politiques institutionnelles mais aussi pour créer des systèmes adaptés et conserver une posture humble, même en situation de priorités concurrentes entre redevabilité envers les bailleurs et redevabilité envers les bénéficiaires. Les freins identifiés sont nombreux et les dépasser demande un engagement conséquent de toutes les parties du secteur de l'aide. Les procédures et les niveaux de contrôle mis en place sont-ils pertinents au vu de la structuration et de la bureaucratisation actuelle des organisations ? La corruption perdure dans certains programmes, alors que les règles se sont durcies depuis des décennies. Celles-ci permettent-elles réellement une aide de meilleure qualité ?

→ Davantage d'initiatives courageuses de la part des bailleurs seraient souhaitables pour lever un certain nombre de freins systémiques : proposer une flexibilité budgétaire plus importante, des cadres logiques simplifiés (résultats et activités adaptables, pas plus de cinq indicateurs quantitatifs contractuels, approche orientée changement requise et méthodes qualitatives encouragées) et des interactions régulières avec l'équipe projet pour comprendre les contraintes et les progrès. Tout cela aurait pour objectif de permettre aux équipes de passer plus de temps de qualité sur terrain et de construire des relations de confiance (en interne et en externe).

→ Mieux comprendre pour mieux impliquer : les raisons expliquant les lentes avancées de la « révolution de la participation » ne se trouvent pas uniquement au sein des organisations. Les contextes sont complexes et requièrent une analyse précise des enjeux de pouvoir. Les organisations gagneraient à insister davantage sur la compréhension des cultures et des contextes, notamment grâce à une lecture socio-

⁴⁶ Traducteur sans frontières accompagne par exemple les organisations sur les problématiques de communication et de traduction.

anthropologique, et moins sur la mise en place d'outils clés en main.

ALLER PLUS LOIN SUR LA QUESTION DE LA REDEVABILITE

- **Étudier le lien entre mode de management interne et redevabilité (effet miroir) :** Quelques données de la présente étude suggèrent qu'un modèle de gestion à tendance pyramidale et peu participatif, comme observé au sein de certaines organisations, bureaux pays et équipes, pourrait constituer un frein à l'opérationnalisation de la redevabilité. L'effet miroir et l'exemplarité sont-ils des ingrédients nécessaires ? Peut-on être participatif en externe sans l'être en interne ? Étudier plus en détail les effets de l'utilisation ou non de pratiques organisationnelles et managériales participatives sur les interactions entre équipes, acteurs nationaux et locaux et populations semble opportun.
- **Identifier et étudier les bons exemples (études de cas) :** quels sont les ingrédients d'une expérience réussie ? Qu'est-ce que la démarche de redevabilité apporte ? Identifier les bonnes pratiques au niveau du terrain n'a pas été aisé dans le cadre de cette étude. Toutefois, les exemples existent et gagneraient à être étudiés en profondeur pour constituer des sources d'inspiration crédibles.
- **Définir des indicateurs pertinents pour le pilotage des projets :** la plupart des organisations se questionnent sur le choix d'indicateurs mesurant l'engagement des populations et autres acteurs nationaux et locaux. Un travail de compilation et d'analyse de la pertinence, basé notamment sur les indicateurs CHS, pourrait permettre de concevoir des indicateurs utiles à la mise en œuvre des projets, et pas uniquement dédiés à la redevabilité envers les directions et bailleurs.
- **Explorer le lien entre inclusion et redevabilité :** des politiques de ressources humaines plus inclusives, notamment en termes de genre et diversité, mais aussi de recrutement et d'accompagnement du personnel national, pourraient constituer une piste supplémentaire pour contribuer au rééquilibrage des pouvoirs entre ONG et populations affectées. Étudier l'effet de ces politiques apporterait un éclairage utile sur le sujet de la redevabilité.
- **Plus de recherche participative pour l'apprentissage :** la présente étude ne repose pas sur une analyse de ce que souhaitent les personnes directement concernées par les actions d'aide. Des études participatives (population et équipe ONG) semblent constituer une prochaine étape adéquate afin que l'opérationnalisation de la redevabilité aille au-delà de la mise en conformité et des corrections superficielles.

ANNEXE 1

Organisation A

Dans le RÉFÉRENTIEL QUALITÉ, la redevabilité est un critère de qualité de la participation.

Dans la POLITIQUE INSTITUTIONNELLE, les composantes de la redevabilité sont la protection, la participation et la non-discrimination.

Quelques spécificités de la stratégie redevabilité actuelle

Création de l'unité MEAL siège (5-6 personnes) ;
Renforcement des postes MEAL sur le terrain ;
Réflexion sur des études socio-anthropologiques concernant la redevabilité et la participation ;
Déploiement des politiques de sauvegarde.

Les services du siège en charge de la redevabilité

Direction Innovation, Impact et Information

Travaille en particulier sur les méthodologies de suivi et évaluation, mécanismes de plainte et *feedback*, approches participatives, partenariat et apprentissage continu.

Direction des opérations (Chargé de projet politiques de protection)

Travaille sur le déploiement des politiques de sauvegarde.

Organisation C

Dans le CADRE OPÉRATIONNEL, la définition du CHS est utilisée pour la redevabilité.

Dans la POLITIQUE INSTITUTIONNELLE, le terme « redevabilité 360 degrés » est utilisé.

Quelques spécificités de la stratégie redevabilité actuelle

Création de postes chargés de redevabilité bailleur au siège et sur le terrain pour dégager du temps sur la qualité des programmes ;
Rédaction d'une note de cadrage interne sur la redevabilité bénéficiaire ;
Réflexion sur des études socio-anthropologiques concernant la redevabilité et la participation.

Les services du siège en charge de la redevabilité

Direction Opérationnelle Adjointe au Programme

Travaille sur la qualité et redevabilité bailleur des programmes via les méthodologies de S&E (MEAL & TECH)
Travaille sur la redevabilité bénéficiaire via des mécanismes de plaintes et *feedback* (MEAL)

Direction Transparence et Développement Institutionnel

Travaille sur la sauvegarde
Travaille sur la redevabilité bailleur via audit et compliance

Organisation B

Dans le PLAN STRATÉGIQUE 2016-2020, la définition du CHS est utilisée pour la redevabilité.

La VISION 2030 mentionne la redevabilité envers les populations et envers les donateurs.

Quelques spécificités de la stratégie redevabilité actuelle

Cadres et standards « métier » sur la protection de l'enfant ;
Déploiement de la politique institutionnelle genre et diversité ;
Déploiement du Code de Conduite, établissement d'un réseau de points focaux « sauvegarde » (y compris PEAS) ;
Amélioration de la mesure des effets ;
Adaptation des cadres et standards sur la gestion du cycle de projet en lien avec la Norme humanitaire fondamentale (CHS) ;
Structuration de départements Q&A/ M&E dans les délégations : formation, accompagnement ;
Renforcement des compétences et apprentissage sur des méthodologies éthiques, participatives, non biaisées.

Les services du siège en charge de la redevabilité

Secteur Protection transversale

Travaille sur les approches d'intervention (Participation et *empowerment* de l'enfant)

Unité Qualité et Redevabilité

Travaille sur les méthodes de cycle de projet et de suivi-évaluation, ainsi que les sujets transverses (genre, inclusion, participation...)

Secteur de la gestion des risques

Travaille sur l'aspect sécurité et sauvegarde de la redevabilité

Organisation D

Dans la STRATÉGIE MEAL 2020, les mécanismes de *feedback* et de plainte sont un minimum requis.

Dans la STRATÉGIE AAP, la définition du CHS est utilisée pour la redevabilité.

Quelques spécificités de la stratégie redevabilité actuelle

Mise en place d'un mécanisme de plainte et *feedback* par mission ;
Accent mis sur l'amélioration de la participation des populations en 2019 ;
Amélioration de la protection des données personnelles ;
Auto-évaluation CHS en cours.

Les services du siège en charge de la redevabilité

Service Santé et Pratiques de soin

Travaille sur le genre et la protection

Service Recherche, Plaidoyer et Expertise

Travaille sur les méthodologies de suivi et évaluation, mécanismes de plaintes et *feedback* (MEAL) et de participation

Service Audit, Risques et Conformité

Travaille sur la sauvegarde

BIBLIOGRAPHIE

Publications

Brown, D. and Donini, A., *Rhetoric or reality? Putting affected people at the centre of humanitarian action*. ALNAP Study. London: ALNAP/ODI, 2014.

Brown, D., Donini, A. and Knox Clarke, P. *Engagement of crisis-affected people in humanitarian action*. Background Paper of ALNAP's 29th Annual Meeting, 11-12 March 2014, Addis Ababa. London: ALNAP/ODI, 2014.

CHS Alliance, *Humanitarian Accountability Report*, 2018.

CICR, FICR, *Community Engagement and Accountability Guide*, 2017 (<https://media.ifrc.org/ifrc/wp-content/uploads/sites/5/2018/01/IFRC-CEA-GUIDE-FR-1101.pdf>).

Grunewald, F. De Geoffroy, V., *More than the Money – Localisation in practice*, 2017.

IARAN, *From Voice to Choices, Expanding crisis-affected people's influence over aid decisions: An outlook to 2040*, 2018.

IFRC, *Mapping CEA practices, challenges and support needs within National Societies, Partner National Societies and the IFRC in Africa*, January 2018.

Obrecht, A. Knox-Clarke, P. El-Kouhene, M. Noyes, A., *WHS Effectiveness Theme Focal Issue*, Paper 5: Accountability, 2014.

Localization Working Group, *Open Letter – Localisation marker working group definitions outcome*, 2017.

Mercy Corps, *Managing Complexity, Adaptive Management at Mercy Corps*, 2015.

SCHR, *Peer Review on Participation: reports of findings, Background Document for Conference: Participation is Power: Keep it, Share it or Give it away*, 2017.

Severino Jean-Michel, Ray Olivier, « La fin de l'aide publique au développement : les enjeux de l'action hypercollective », *Revue d'économie du développement*, 2012/2 (Vol. 20).

Tearfund, *Remote Monitoring and Accountability Practices*, 2012.

Pages Internet

<http://groundtruthsolutions.org/2018/10/08/abuse-complaints-and-the-trust-deficit/>

<http://groundtruthsolutions.org/our-work/developing-a-framework-for-accountability-in-south-sudan/>

<http://groundtruthsolutions.org/our-work/tracking-the-grand-bargain-from-a-field-perspective/>

<http://groundtruthsolutions.org/our-work/tracking-the-grand-bargain-from-a-field-perspective/>

http://groundtruthsolutions.org/wp-content/uploads/2017/07/OECD_Haiti_AP_Staff_French.pdf

<http://rcrcconference.org/wp-content/uploads/2017/08/CoD17-WS-4-community-engagement-outlines-final-clean-FR.pdf>

<http://rcrcconference.org/wp-content/uploads/2017/08/CoD17-WS-4-community-engagement-outlines-final-clean-FR.pdf>

<http://wpmu.mah.se/nmict181group1/icts-humanitarian-crisis-social-media-save-lives/>

<https://interagencystandingcommittee.org/accountability-affected-populations-including-protection-sexual-exploitation-and-abuse/content-1>
<https://interagencystandingcommittee.org/accountability-affected-populations-including-protection-sexual-exploitation-and-abuse/content-4>
<https://reliefweb.int/report/greece/greece-communication-communities-cwc-july-september-2016>
<https://reliefweb.int/report/world/whs-effectiveness-theme-focal-issue-paper-5-accountability>
<https://www.alnap.org/blogs/what-does-the-haiti-prostitution-scandal-tell-us-about-accountability-in-the-humanitarian>
<https://www.bond.org.uk/groups/feedback-and-accountability>
<https://www.bond.org.uk/resources/eight-principles-for-building-trust-through-feedback>
<https://www.cairn.info/revue-d-economie-du-developpement-2012-2-page-83.htm?contenu=resume>
<https://www.humanitarianresponse.info/en/operations/bangladesh/communications-communities-working-group-cwc-wg>
<https://www.internews.org/updates/increased-communication-still-critical-rohingya-refugees>
<https://www.internews.org/updates/increased-communication-still-critical-rohingya-refugees>
<https://www.spherestandards.org/what-applying-humanitarian-principles-and-standards-looks-like-in-real-life/>
<https://www.urd.org/fr/publications/Livres/article/le-manuel-de-la-participation>
IASC AAP Commitments:
https://interagencystandingcommittee.org/system/files/iasc_caap_endorsed_nov_2017.pdf
Launch of the ICRC and Harvard Humanitarian Initiative discussion paper: Engaging with people affected by armed conflicts and other situations of violence. 28 March 2018, Geneva

Documents internes

Action Contre la Faim, *Accountability to Affected Populations Strategy*, 2017.
Action Contre la Faim, *Mécanismes de feedback et plaintes, guide pas à pas pour praticiens*, 2018.
Action Contre la Faim, *Suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage (SERA - MEAL), Plan stratégique*, 2017.
Handicap International, *Politique Planification, Suivi et Évaluation des projets*, 2015.
Handicap International, *Référentiel Qualité Projet*, 2017.
Solidarités International, *Cadre Opérationnel*, 2015.
Solidarités International, *Stratégie réactualisée 2018-2020*, 2017.
Terre des hommes, *Plan Stratégique 2016-2020*, 2016.
Terre des hommes, *Vision 2030*, 2017.



Siège du Groupe URD

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

urd@urd.org

www.urd.org

SUIVEZ-NOUS SUR

