

## EDITO

En cette fin d'année 2007, le monde humanitaire est secoué par un nouveau scandale qui fragilise encore la confiance du grand public et de certains états envers les ONG. L'histoire de l'Arche de Zoé, au-delà des frontières françaises, tchadiennes ou soudanaises interroge une fois de plus les mécanismes de contrôle et de rendu des mouvements de solidarité internationale de la société civile.

Depuis quelques années déjà et notamment suite au Tsunami, l'idée d'un label humanitaire ou d'un mécanisme de certification se développe. Tout en mesurant les opportunités de tels développements, les difficultés et dangers doivent être attentivement étudiés et pris en compte. Pour autant, soyons réalistes, aucun système de certification n'empêchera les fraudes et malversations, inhérentes à tous secteurs d'activité humaine; aucun label ne remplacera l'éthique de l'action, seule référence face à certains dilemmes de l'action humanitaire...

Il nous semble que l'enjeu aujourd'hui réside dans l'amélioration des pratiques humanitaires du secteur dans son ensemble. Et cette question concerne aussi les bailleurs de fonds, dont la responsabilité en termes de qualité de l'aide (re)devient un sujet d'actualité. Pour les acteurs, cela doit inciter à persévérer sur le chemin de la professionnalisation, de la mise en place de systèmes d'Assurance Qualité- à travers les évaluations, les innovations méthodologiques et les formations- et vers une écoute toujours plus attentive des populations concernées par l'aide.

## HUMANITAIRE ET QUALITÉ

### La question de la certification et d'un label pour l'humanitaire de nouveau à l'ordre du jour

«On ne peut encadrer des organisations non gouvernementales, mais on peut engager le dialogue avec elles et développer un label de qualité ». Cette phrase de Jean-Marie Bockel, Secrétaire d'État chargé de la coopération et de la francophonie qui s'exprimait le mois dernier devant l'Assemblée Nationale suite au scandale de l'Arche de Zoé, reprend l'idée de certification déjà évoquée ailleurs. En effet, la Tsunami Evaluation Coalition concluait déjà que "The international relief system should establish an accreditation and certification system to distinguish agencies that work to a professional standard in a particular sector."

La question de la certification ou des labels pour l'humanitaire n'est donc pas nouvelle. Elle se heurte cependant à une série de difficultés de très grande ampleur qui nécessitent la mise en œuvre d'un processus de dialogue et de consultations au sein du secteur.

Difficultés d'ordre méthodologique tout d'abord : Quel périmètre à la certification ? Quelle place pour les questions de qualité de l'action - sur quels critères - avec quelle prise en compte du point de vue des populations ? Comment mesurer l'efficacité de certaines activités humanitaires comme la protection, le plaidoyer ? Comment attribuer les résultats constatés à l'activité de telle ou telle organisation ?

Mais aussi des questions d'ordre politique : qui serait légitime pour décerner un label ? Les ONG elles-mêmes ? Les Etats, et si oui, lesquels ? Celui d'origine de l'organisation ou plutôt l'Etat sur lequel se déroule l'action ? Quels risques d'instrumentalisation ? Quelle place pour les ONG du Sud dans ce processus ?

Face à cette complexité, le Groupe URD organisait en 2005 les Universités d'Automne de l'Humanitaire sur le sujet «Labellisation, certification : menaces ou opportunités pour les ONG ? », plus de 2 jours de débats avec des professionnels de l'humanitaire, mais aussi des représentants des bailleurs et des sociétés de certification et de notation des entreprises. La réflexion doit se poursuivre dans cette direction, sans masquer les véritables enjeux qui restent, selon nous, dans la mise en œuvre effective de démarches qualité - ce qui n'est pas exactement le même sujet...

*Voir articles associés sur le blog*

### Quelle responsabilité des bailleurs de fonds dans la qualité de l'aide humanitaire ?

**Les pratiques des bailleurs de fonds ont un impact direct sur la qualité de l'aide, que les principes de la Good Humanitarian Donorship et l'Index de Réponse Humanitaire commencent à clarifier.**

La qualité de l'aide humanitaire est évidemment avant tout de la responsabilité des acteurs eux-mêmes : chaque organisation est responsable de ses actions, de ses équipes, de la gestion des fonds, de ses différents projets, etc. La globalité du système humanitaire repose sur cette responsabilité avec des mécanismes de contrôles multiples et de plus en plus nombreux, notamment en ce qui concerne la gestion des fonds. Les efforts en termes d'amélioration de la qualité de l'aide s'adressent ainsi prioritairement aux agences humanitaires (que ce soit le projet Sphère, People In Aid, le HAP ou le COMPAS Qualité) et la question de l'amélioration de la qualité de l'aide par une responsabilisation des bailleurs, pourtant absolument cruciale, est finalement assez récente.



En effet, l'action humanitaire ne peut s'envisager indépendamment de la « chaîne de la solidarité internationale ». Le fait même d'avoir les moyens d'agir et d'exister pour une organisation dépend de la volonté et de la fidélité de ses donateurs, qu'ils soient publics ou privés. La notion de responsabilité partagée en termes de qualité de l'action dépend alors du type de relation établi entre les différents « maillons » de la chaîne. En ce qui concerne les bailleurs institutionnels, le type de relations est très diversifié, avec des degrés d'autonomie variables qui conditionnent (théoriquement) le degré de responsabilité vis-à-vis de la qualité de l'aide. On pourrait caricaturer les 3 catégories de bailleurs comme suit : le « banquier », le « partenaire » et le « baill-acteur ».

En effet, certains bailleurs réfléchissent leur rôle de façon classique et ne se considèrent responsables que de la gestion des fonds disponibles pour l'aide humanitaire ; il s'agit alors de distribuer les subsides, de décaisser à temps et de suivre les rendus financiers. On pourrait caricaturer ce rôle comme celui d'un banquier. La responsabilité quant à la qualité de l'aide mise en œuvre par les fonds ne serait alors que du ressort de l'acteur

opérationnel, ce qui sous entend la construction d'une véritable relation de confiance. C'est le modèle scandinave, dans lequel les Etats mettent à disposition des Nations Unies ou de quelques grandes ONG nationales des sommes considérables.

Pour les bailleurs qui se considèrent comme partenaire de l'acteur opérationnel, la qualité de l'aide devient une question de responsabilité partagée. On assiste alors logiquement à plus d'investissement des bailleurs dans l'action, dans la compréhension des situations, dans le montage des projets, avec le corollaire d'une plus grande présence sur le terrain, de la décentralisation des décisions et de l'accroissement de l'expertise technique des représentants de bailleurs. C'est notamment le cas de ECHO, de l'OFDA américain ou du DFID britannique.

D'autres bailleurs ont tendance à se considérer comme opérationnels, comme acteurs directs de l'aide (le « baill-acteur »), gérant leurs actions sur la base d'une compréhension propre des situations, de ce qu'il s'agit de mettre en œuvre et fonctionnant soit par appels à propositions, si ce n'est appels d'offres. C'est le cas fréquent avec les agences des Nations Unies quand elles deviennent elles-mêmes 'bailleurs', mais aussi pour certaines opérations de l'USAID ou de la Commission Européenne. La relation avec les agences humanitaires est alors parfois de l'ordre de la sous-traitance et dans certains cas extrêmes, la question de la responsabilité pourrait se poser totalement différemment, dans un modèle « commettant- préposé » - où le 'donneur d'ordre' pourrait se voir tenu responsable de dommages commis par l'acteur - tel qu'il se met en place dans les relations de subordination.

Mais quel que soit le type de relation acteur-bailleur, celui-ci aura toujours une responsabilité au regard de l'aide mise en œuvre sur le terrain ; responsabilité dans les choix d'allocation, dans les modalités des financements ainsi que dans le type d'activités financées ou non.

Les choix de l'allocation des fonds constituent un premier niveau de responsabilité, que ce soit en termes de quantité ou de qualité du financement. En effet, les besoins humanitaires dépassant les ressources allouées au niveau global, chaque bailleur de fonds a une première responsabilité qui consiste à allouer des sommes significatives, en fonction de ses ressources. Ce point deviendra de plus en plus important dans l'avenir si les besoins humanitaires au niveau global augmentent effectivement du fait des dérèglements climatiques annoncés. Contrairement aux 0,7% du PIB pour l'aide publique au développement, il n'y a pas de référence dans ce domaine, ce qui pourrait s'avérer utile dans l'avenir.

Le choix des projets financés et des opérateurs soutenus constitue un niveau de responsabilité supplémentaire. La question des critères de sélection est ici centrale et finalement peu traitée, à part en ex-post, à travers l'évaluation des programmes mis en œuvre sur le terrain. La question de la responsabilité du bailleur dans le financement de l'action sur tel ou tel critère se perd alors et/ou est vue alors comme subalterne par rapport à la responsabilité de l'opérateur. Notamment, la question de la répartition des fonds au niveau international en fonction de l'importance des besoins de chaque contexte (impartialité du financement) reste un enjeu pour l'avenir ; il n'existe pas de réel mécanisme de coordination des financements humanitaires au niveau international, entre Etats, pour garantir une telle impartialité, pourtant éthiquement primordiale.

Par ailleurs, les modalités des financements sont elles aussi cruciales pour la qualité de l'aide humanitaire. Les délais de décision, la transparence des processus, la flexibilité permise des programmes, etc. sont autant de critères de qualité qui peuvent avoir un impact direct sur la qualité des programmes mis en œuvre sur le terrain et qu'il serait éventuellement utile de clarifier. A nouveau, les critères du DAC/OCDE utilisés lors des évaluations sur le terrain ne contiennent pas l'ensemble des éléments vus comme déterminants : la flexibilité n'est pas considérée comme un critère de qualité alors qu'elle est centrale dans les programmes d'aide humanitaire et largement dépendante des procédures des bailleurs.

Enfin, la question plus spécifique du financement de certains types d'activités liées plus directement à l'amélioration de la qualité de l'aide reste posée. Si les années 90 ont vus l'émergence des pratiques de l'évaluation et de leur financement, d'autres activités restent sous financées. Il n'est plus à démontrer combien un diagnostic fin des

situations est essentiel pour la qualité d'un programme. Et pourtant, combien de bailleurs acceptent de financer cette activité ? De même, la mise en place de réelles stratégies de formation du personnel ou de démarches qualité structurées accompagnant l'action, ne sont que rarement permises par les financements institutionnels existants. Ces axes restent encore à développer à l'avenir pour constater de véritables changements qualitatifs de l'aide en général.

Si donc les bailleurs ont une responsabilité démontrée et multifacettes en termes de qualité de l'aide humanitaire, quels sont les mécanismes de suivi et de contrôle de cette responsabilité ? Le niveau national est évidemment essentiel et les bailleurs ont des comptes à rendre à leurs propres instances décisionnaires, parlementaires ou autres. C'est l'enjeu des évaluations des politiques publiques, des enquêtes parlementaires et des audits mais où la question de la qualité de l'aide pour les populations est rarement prioritaire face aux questions de bonne gestion financière. Pour compléter cela, les bailleurs membres de l'OCDE ont développé la pratique de la revue par les pairs (peer review) afin d'accompagner les efforts d'amélioration de l'aide. Ainsi, les différents états membres sont examinés à tour de rôle par leurs pairs et des recommandations sont énoncées. Cette pratique est porteuse de nombreuses opportunités mais quand on connaît les difficultés d'application des recommandations des évaluations chez les acteurs opérationnels, alors qu'il y a théoriquement le levier de la conditionnalité des financements, on peut s'interroger sur l'impact réel de ces pratiques sur les modes de fonctionnement des bailleurs.

Depuis 2003, ces mêmes états ont clarifié les bonnes pratiques de la donation humanitaire. A Stockholm, les bailleurs ont énoncé 23 principes, signés aujourd'hui par 23 Etats et ECHO. Ces principes explicitent et clarifient une définition commune de l'aide humanitaire, basée sur les principes d'humanité, d'impartialité, de neutralité et d'indépendance. Ils rappellent, entre autres, des critères tels que l'adéquation des financements au niveau des besoins, la nécessaire participation des populations, reconnaissent le besoin de flexibilité des financements, etc. sans pour autant avoir été énoncés comme des critères de qualité.

Pourtant ces 23 principes pourraient aisément se transformer en une série de critères d'évaluation de la qualité du financement de tel ou tel bailleur. C'est d'ailleurs l'idée du tout nouvel Index Humanitaire mis en place par l'organisation espagnole Dara ([www.daraint.org](http://www.daraint.org)): les 23 principes de la GHD ont été repris sous 5 piliers et donnent lieu à une 'note' pour chacun des bailleurs, permettant ainsi un classement final des signataires.

Cette initiative soulève de nombreuses réactions, depuis de vraies questions – telles que de savoir si le financement prioritaire de certaines crises humanitaires du fait de leur proximité linguistique, géographique et historique va à l'encontre ou non du principe d'impartialité des financements - jusqu'à d'autres réactions relevant plutôt, pour certains, de l'agacement d'être 'mal noté'. Mais l'espoir de cette initiative n'est pas de plaire aux bailleurs mais de créer un moteur supplémentaire d'amélioration de la qualité de l'aide en permettant au grand public de porter une appréciation sur l'implication de son propre état dans les questions humanitaires.

En conclusion, tout le monde est conscient qu'il y a donc encore un long chemin à parcourir pour améliorer la qualité de l'aide. Cet objectif doit être vu comme une question qui relève tout autant de la responsabilité des acteurs comme de celle des bailleurs, même si, est-il utile de le rappeler, l'amélioration de la qualité de l'aide ne remplacera jamais la prévention de l'apparition des besoins humanitaires ! Un bailleur institutionnel est avant tout un état avec des rôles et des responsabilités politiques- notamment au niveau de la prévention- autrement plus importantes que le seul financement de l'aide humanitaire !

*Véronique de Geoffroy*

## Les premiers pas de l'adoption du COMPAS par Madera - Témoignage de Patxi Elichiry, responsable M&E, sur la mise en place d'une démarche d'Assurance Qualité au sein de l'association MADERA



Madera a souhaité inscrire durablement l'ensemble de l'association dans une quête permanente d'amélioration de la qualité de son intervention. Dès 1991, des premières actions ont été réalisées dans ce sens avec la création d'une cellule de Monitoring & Evaluation. En avril 2007, les membres du conseil d'administration et l'équipe de direction de MADERA ont pris la décision d'engager l'association dans une démarche d'Assurance Qualité, démarche innovante dans le milieu des ONG.

L'objectif général de cette démarche est de renforcer l'organisation interne et les compétences de certains membres de MADERA afin d'améliorer la qualité du service rendu aux communautés afghanes partenaires de nos projets de développement rural. Cela consiste à intégrer aux différents niveaux de MADERA l'utilisation de la méthode d'Assurance Qualité conçue par le Groupe URD (Urgence Réhabilitation Développement), le COMPAS®.

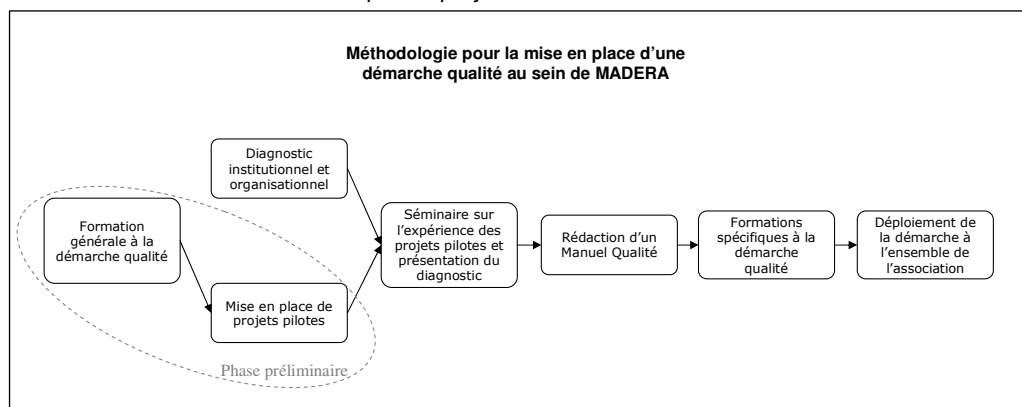
Madera a articulé sa démarche Qualité autour d'un certain nombre d'étapes : le diagnostic institutionnel et organisationnel, la rédaction d'un manuel Qualité, les formations sur la méthode, la réalisation de tests sur des projets pilotes et, en fin de processus, la planification des actions nécessaires à la généralisation de la démarche qualité à tous les projets.

Un premier séminaire sur la démarche qualité a été réalisé au sein de MADERA par le Groupe URD en juin 2007. Ce séminaire a consisté en une formation générale sur la démarche qualité et une présentation de la méthode COMPAS® aux cadres afghans de l'association ainsi qu'aux responsables de la cellule suivi et évaluation.

Une des premières leçons apprises de cette formation est que le référentiel des 12 critères de Qualité est très adéquat et « parlant » pour les équipes Afghanes de Madera qui ont retrouvé dans ce référentiel leur propre vision de la qualité :

« *The quality criteria for a "good" project are complete and relevant* » selon, Abdul Kader, monitoring officer. Il souligne aussi l'intérêt d'une méthode globale sur l'ensemble du cycle de projet : « *the different steps of implementation are well explained and give a very interesting overview of project cycle management.* ».

Enfin, en tant que chargé de suivi, l'outil de la veille des incidents critiques fut un point de nouveauté qui lui a permis « *a better understanding of critical events that can endanger an emergency or development project* ».



A la suite de cette première formation, il a été décidé de mettre en place en interne des projets pilotes pour tester la méthode. Cette phase de test, supervisée par la cellule M&E de MADERA, est actuellement en cours.

La mise en place d'une démarche qualité est une action innovante dans le milieu des ONG. Madera souhaite partager son expérience avec d'autres utilisateurs de la méthode et, à l'image de ce premier article, participera au retour d'expériences sur le blog *CAP sur la Qualité* (cf. <http://www.compasqualite.org/blog/>).

Patxi Elichiry

## L'accompagnement personnalisé du CICR Colombie à partir du COMPAS. Témoignage de Karla Levy, cheffe de projet COMPAS Dynamique.

La méthode COMPAS m'a guidé pour accompagner le CICR Colombie ... Le COMPAS Qualité et le COMPAS Dynamique ne sont pas des outils statiques et rigides. Ils nous ont permis d'enrichir des réflexions institutionnelles, d'accompagner des besoins spécifiques d'amélioration de processus, de 'streamlining' et d'organisation de systèmes de monitoring et évaluation plus performants.

Depuis 2005, nous accompagnons le CICR Colombie dans le développement d'un outil de gestion de ses interventions. Dès le début, dans notre réflexion et lors de l'animation d'ateliers avec les équipes locales, le COMPAS Qualité nous a permis de guider :

- La réflexion, l'identification, la redéfinition et l'opérationnalisation des critères ;
- La conception d'un set provisoire d'indicateurs et moyens de mesure ;
- La structuration d'un processus de gestion phase à phase basé sur le cycle du projet et incorporant complètement les critères de qualité définis et accordés au préalable en équipe.

### 1. La définition des critères et indicateurs

Sur la base du COMPAS Qualité, la réflexion sur les critères de qualité qui peuvent s'appliquer au contexte Colombien, et au CICR en particulier, a été plus fluide. La réflexion est partie d'un canevas complet des douze critères du COMPAS Qualité, qui définissent de manière holistique ce qui est une action humanitaire de qualité, et a permis une définition / sélection de certains critères de qualité.

### 2. Comment mesurer ce qui est difficile à mesurer ?

Ayant une plus claire définition des critères de qualité qui doivent 'ad minima' être pris en compte, l'équipe CICR Colombie a pu réfléchir sur la mesure de la qualité des différents types d'intervention. Cette tâche a donné lieu à des débats intenses et intéressants sur ce qui doit être mesuré sans oublier chaque critère, et notamment ouvrant le champ de vision à des questions autres que l'efficacité.

La réflexion continue sur ce sujet, mais un set d'indicateurs 'base' a été défini pour être testé.

### 3. La structuration du manuel :

Le processus de structuration des phases a été plus clair grâce au COMPAS Dynamique. Sa logique a inspiré le découpage des phases et la structure de documentation qui est proposée dans le manuel. A chaque étape, des *warnings* et des *tips*, reprenant certaines des questions clés de la méthode COMPAS, adaptés à la situation colombienne et aux questions qui concernent le CICR, guident l'utilisateur.

Karla Levy

## 4 jours en formation COMPAS à Dakar : récit d'un marathon ! Témoignage de Domitille Kauffmann, formatrice.

Deux sessions de formation ont été organisées à Dakar afin de répondre à la très forte demande et de pouvoir accueillir une quarantaine de participants d'horizons divers (Mauritanie, Togo, Tchad, Burkina, Niger, Côte d'Ivoire, Sénégal,...),



Formatrice du Groupe URD ayant participé à cet exercice, j'avais envie de témoigner dans cette deuxième newsletter sur ces formations : leurs déroulements, leurs moments forts, leurs discussions animées....

Comme lors de chaque formation, la semaine a commencé par un tour de table des participants afin de comprendre leurs attentes et d'en discuter. Dans l'ensemble, les attentes des deux groupes étaient de trois ordres. Dans un premier temps, chacun souhaitait comprendre les débats autour de la qualité d'un projet : Pourquoi intégrer de la qualité dans les pratiques humanitaires ? Qu'entend-t-on par qualité d'un projet humanitaire ou de développement ? Comment traiter la question de la redevabilité et comment mieux structurer son action pour un meilleur impact ? ... autant de questionnements qui ont fait l'objet de débats très intéressants. La deuxième attente était plus directement liée au renforcement de capacités en termes de gestion d'un projet incluant l'approche qualité et à l'acquisition de nouveaux outils de gestion, de monitoring et d'évaluation de projet. Enfin, cette formation était aussi l'occasion, d'une part, d'avoir des échanges d'expériences en matière d'urgence et de gestion de projet, et d'autre part, d'acquérir des connaissances à retransmettre au sein de leurs équipes.

Je retiens certains moments forts de cette session de formation à Dakar. Les groupes ont semblé réellement apprécier la pédagogie et l'organisation des différentes thématiques. Tous les exercices pour découvrir le COMPAS Dynamique s'articulent autour d'une étude de cas, certes fictive mais très réaliste, que nous avons inventé sur la base de nos expériences terrain respectives. J'ai beaucoup apprécié la façon dont les participants se sont pris au jeu et se sont vraiment plongés dans le cas pratique proposé, qui semblait faire écho à leurs expériences passées. A toutes les étapes du cycle de projet, nous leur proposons un exercice basé sur ce cas, afin qu'ils puissent réfléchir en équipe à la gestion de la qualité du projet. Ainsi, tous les jours, chacun joue un rôle différent : le premier jour, ils sont l'équipe de retour de la mission exploratoire en Centrafrique ; le lendemain, en tant que responsable du département des urgences, ils rédigent le nouveau projet en Centrafrique ; le troisième jour, les voilà chef de projet ou animateur du Ministère de l'Agriculture dans ce même pays, travaillant à la mise en œuvre du suivi de projet ; et le dernier jour, ils se mettent dans la peau de l'évaluateur.

D'un point de vue méthodologique, ils ont beaucoup apprécié ce que l'on appelle la veille des incidents critiques, outil de suivi original que nous avons créé lors de la conception du COMPAS en nous inspirant de pratiques issues du secteur hospitalier. D'après leurs retours, cet outil, qu'ils ont trouvé particulièrement intéressant et facile à utiliser, restera un apport très pratique de cette formation. Au fur et à mesure, nous avons tenté de cerner les éventuels impacts que cette formation aurait sur leurs pratiques. Il semble que dans un premier temps, chacun va avoir besoin de plus de temps

pour se plonger réellement dans l'outil et se faire son propre avis. A un niveau personnel, beaucoup ont affirmé être vraiment séduit et souhaitent intégrer dans leur travail le référentiel de la Rose des vents et ses 12 critères. Au niveau institutionnel, certains devaient faire une restitution aux personnes clefs de leur association afin d'obtenir une validation du directeur, pour définir les prochaines étapes. D'autres ont parlé d'une première étape qui serait de faire un projet pilote avec le COMPAS, que ce soit en le testant sur un projet en cours et en utilisant quelques outils de suivi, ou mieux, en le testant sur un projet commençant ou sur un projet de développement en phase de planification.

C'est avec plaisir que j'ai senti leur enthousiasme lorsqu'ils ont abordé la perspective de créer une plateforme d'échanges régionale pour appuyer les futurs nouveaux utilisateurs et échanger entre utilisateurs.

Suite à de nombreuses réflexions en interne, j'ai voulu mieux comprendre le ressenti des participants plus impliqués dans des projets de développement. Je crois que la formation peut intéresser aussi bien les « urgentistes » que les « développeurs ». Même si le COMPAS est centré sur l'idée de crise, comme cela est précisé dès le début, beaucoup d'éléments sont en cohérence avec les problématiques du développement. Evidemment, certaines questions clefs sont moins bien adaptées et quelques aspects mériteraient d'être plus poussés dans une logique de développement comme la question de l'intégration des programmes dans les politiques nationales et le partenariat. Mais d'après eux la méthodologie est intéressante pour les deux types de public même si des adaptations sont nécessaires. Sur ce dernier point, la formation a été positive puisqu'elle nous a permis de prendre contact avec d'autres acteurs du développement afin de discuter la possibilité de travailler ensemble aux adaptations d'un COMPAS pour le développement. C'est une affaire à suivre....

Enfin, nous avons conscience qu'il est souvent difficile pour un chef de projet de se libérer quatre jours pour assister à une formation. C'est effectivement un facteur assez contraignant. Cependant, je ne crois pas que la formation devrait être plus courte. Beaucoup de sujets sont et doivent être abordés. Il est nécessaire de comprendre le pourquoi et comment de la qualité dans l'humanitaire avant de se plonger dans les outils (méthode et logiciels). De nombreux principes sont nouveaux pour les participants (assurance qualité, gestion des incidents critiques) et ils nous posent beaucoup de questions. Il leur est aussi important de comprendre tant les fondements de la méthode que sa mise en pratique au jour le jour. Pour certains participants, quatre jours ont paru même insuffisants pour acquérir une vraie maîtrise du COMPAS. D'autres ont affirmé repartir avec beaucoup de nouvelles connaissances et un besoin de « digérer » cela avant d'être vraiment des « utilisateurs opérationnels » du COMPAS !

En conclusion, tous ces échanges d'expériences et de points de vues des participants sont autant de nouveaux éléments à intégrer dans notre réflexion sur la qualité et pour les futures formations. Merci pour l'accueil et l'enthousiasme partagés lors de ces formations.

*Domitille Kauffmann*

Pour plus d'informations sur les formations, voir [www.compasqualite.org](http://www.compasqualite.org) et [www.urd.org](http://www.urd.org)





## La veille des incidents critiques- Améliorer le suivi en veillant à l'apparition d'incidents critiques

Dans le milieu hospitalier, depuis longtemps (en particulier en Amérique du Nord), à la gestion de la qualité est associé un mécanisme de gestion des risques. Un mécanisme couramment adopté est de réaliser une revue régulière, ou un recensement régulier, des "événements indésirables" (ou incidents critiques), liés ou non à l'activité de soins ; ces événements sont aussi appelés sentinelles (dans la mesure où ils doivent donner l'alerte). Souvent ces incidents sentinelles sont des incidents critiques qui révèlent un dysfonctionnement et pour lequel une action ou une enquête est justifiée. Quelques exemples: infection nosocomiale, chute du lit, escarres, ré-intervention ou ré-hospitalisation, effets secondaire de médicaments...


Se basant sur ces expériences, le COMPAS Dynamique propose un module permettant l'application du principe de gestion des incidents critiques pendant la mise en œuvre de votre projet humanitaire. La Veille des incidents critiques est ainsi un suivi systématique d'un certain nombre d'éléments préalablement identifiés pouvant se produire lors de la mise en œuvre du projet et risquant de créer un problème de qualité sur le projet. Ainsi un incident critique est toujours relié à un des 12 critères de la Rose des vents, qui définissent la qualité d'un projet humanitaire.


Pour chaque critère, la méthode COMPAS Qualité propose une série d'incidents critiques. Ces incidents critiques sont issus de l'expérience de l'équipe de concepteurs du COMPAS qui ont fait un relevé systématique des problèmes rencontrés lors de la mise en œuvre de nombreux projets, dans des contextes et des secteurs d'intervention diversifiés.

En pratique, pour chaque incident critique, vous pouvez apprécier le niveau d'apparition de l'incident critique, c'est à dire estimer la gravité et l'impact de l'incident sur la qualité du projet (ampleur, fréquence, etc.) et apporter vos commentaires et explications sur votre appréciation.

 : Non observé/RAS

 : Observé.

 : Faiblement observé,.

 : Très fortement observé

Réalisée à un pas de temps régulier, la veille des incidents critiques vous informe rapidement en un coup d'œil (avec la fonction synthèse) des tendances d'évolution des incidents critiques et vous permet d'identifier rapidement là où des mesures correctives doivent être rapidement mises en place pour éviter des problèmes de qualité dans votre projet.



## Le transfert de données : Pouvoir s'échanger les informations du projet « en temps réel » et dépasser ainsi les contraintes du travail à distance, mieux travailler en équipe, pouvoir s'échanger le projet entre siège et terrain, entre différents terrains... Tel est un des défis/objectif que s'est donné le COMPAS Dynamique !

Si le COMPAS Dynamique est placé en réseau (réseau local, Intranet), les utilisateurs peuvent travailler en même temps sur un même projet et toutes les modifications sont mises à jours en temps réel pour tous les utilisateurs. Mais les difficultés de connexion internet associées aux enjeux du travail en équipe à distance ou sur des terrains différents posaient un défi de taille pour le développement du COMPAS Dynamique et plus généralement pour la gestion des informations dans une structure humanitaire.

Pour relever ce défi, une fonctionnalité de **Transfert de données** a été développée. Cette fonctionnalité vous permet d'échanger des projets entre utilisateurs du COMPAS Dynamique, c'est à dire d'exporter et d'importer un projet d'autres utilisateurs : personnes au

siège de votre association ou sur le terrain. Les documents d'échanges du COMPAS Dynamique sont des fichiers '.cdyn'.

L'enjeu du développement de cette fonctionnalité était de gérer les modifications apportées au projet par différents utilisateurs sans se perdre dans les différentes versions ! Pour cela, il a été choisi de ne faire « vivre » qu'un unique « document-maître », document qui ne peut pas être modifié par deux personnes en même temps.

En pratique, pour réaliser un transfert de données, vous cliquez sur l'icône dans la barre inférieure de la page principale du COMPAS Dynamique. Si vous souhaitez envoyer votre document à un autre utilisateur, vous sélectionnez l'option « Exporter un projet » et vous choisissez le projet que vous souhaitez exporter dans le menu déroulant. Ensuite, vous choisissez entre les deux options d'exportation :

- **Pour modification et/ou validation** (vous ne pourrez plus modifier votre projet sur votre COMPAS Dynamique après exportation tant que vous n'aurez pas reçu la version mise à jour). Ainsi vous envoyez le « document-maître » et vous gardez une copie sur votre ordinateur qui n'est que consultable.
- **Pour consultation** (Le destinataire de votre fichier exporté ne pourra pas modifier les données, mais uniquement les consulter. Vous pourrez toujours modifier votre projet). Vous gardez ainsi le « document-maître » dans votre ordinateur et vous envoyez uniquement une copie consultable mais non modifiable.

Enfin, vous choisissez où enregistrer votre fichier sur votre ordinateur. Vous pouvez maintenant transmettre ce fichier (par email, support informatique) à une autre personne utilisant le COMPAS Dynamique.

De même, si vous recevez un fichier .cdyn, vous pouvez ouvrir le projet correspondant dans votre COMPAS Dynamique en utilisant l'option « Importer un projet ».



## L'astuce de Noé : Fiche critère et fiche processus clefs.

Saviez-vous que, pour chacune des questions clefs du COMPAS, des fiches supports sont disponibles contenant plus de 100 illustrations tirées de cas réels ainsi qu'un certain nombre de conseils et de mises en garde issus de l'expérience ?

Une question clef est liée à un critère de qualité et à un processus clef spécifique. Pour chaque critère et chaque processus clef, il existe une fiche méthodologique. La fiche processus clef est structurée en 7 parties :

- 1-Introduction-** pour positionner le processus clef au regard de la qualité globale du projet,
- 2-Histoires-** issues de l'expérience accumulée du secteur humanitaire des 15 dernières années et qui viennent illustrer le processus en particulier, au total plus de 100 illustrations sont disponibles dans le COMPAS,
- 3-Pourquoi est-ce important ?-** pour souligner l'impact de ce processus sur la qualité finale du projet et ainsi motiver l'utilisateur à prendre le temps de la réflexion,
- 4-Pourquoi est-ce difficile ?-** pour aider à surmonter les difficultés en les identifiant,
- 5-Mises en garde-** où les écueils liés à la gestion de ce processus clef sont répertoriés,
- 6-Conseils-** où des pistes concrètes pour la gestion de ce processus clef sont proposées,
- 7-Points critiques-** avec la liste de toutes les questions clef liées à ce même processus clef.

Que vous soyez dans le pilotage ou l'évaluation du projet, ces fiches sont toujours accessibles pour vous aiguiller dans votre réflexion, pour éclairer un point critique ou vous aider à identifier une manière de le gérer.

**De Dakar à Kaboul, en passant par Madrid, les formations COMPAS battent leur plein en cette fin d'année 2007 ...**

Durant l'automne, plusieurs formations COMPAS Qualité et COMPAS Dynamique se sont déroulées à l'étranger. Alors qu'une équipe de formateurs se trouvait au Sénégal (deux sessions, du 5 au 8 novembre, puis du 12 au 15), une autre réalisait en simultanément la même formation en Espagne (du 12 au 15).

Ces formations ont accueilli des participants aux profils variés, tels que chef de projet, chef de département, coordinateur de projet, responsable géographique, travaillant dans organismes diversifiés, tant en termes de taille que de domaine d'intervention. Les groupes étaient composés de structures nationales, internationales, agences des Nations Unies, indépendants ... (PAM, Oxfam, Croix Rouge, FAO, Care International, Ayuda en Acción, Médicos del Mundo, Médicos sin fronteras, etc.). Le niveau de ces groupes a permis de très riches débats et partages d'expériences. Pour cette première formation COMPAS sur le continent africain, le Groupe URD a eu le plaisir d'accueillir des professionnels provenant de douze pays de la région, comme la Côte d'Ivoire, le Tchad, le Liberia, le Togo, la Mauritanie, le Burkina Faso et la Guinée.

A l'heure d'écrire cet article, la formation COMPAS se déroule à Kaboul, avec une majorité de structures locales.

Cet ancrage terrain auprès de structures nationales, absolument primordial pour accompagner les acteurs au plus près de leurs besoins, va se poursuivre en 2008.

Cette formation de quatre jours se décline en différents modules :

- Introduction aux concepts clés liés à la qualité et à la qualité dans l'action humanitaire (définition, perspective historique, enjeux et différentes initiatives) ;
- Présentation de la méthode COMPAS Qualité et de la rose des vents ;
- Piloter et évaluer un projet avec le COMPAS Dynamique.

Ces modules s'articulent autour d'une étude de cas complète, base des activités en groupe, exercices et réflexions.

**Global Symposium +5 : 2ème édition du colloque international sur la gestion de l'information dans l'humanitaire**

Durant la semaine du 22 au 26 octobre 2007, dans le Palais des Nations Unies à Genève, s'est tenu le Global Symposium +5 'Information for Humanitarian Action'. Organisé par OCHA avec un financement d'ECHO, ce deuxième colloque international sur la gestion de l'information dans l'humanitaire a réuni environ 150 personnes durant les trois jours de séances plénières auxquelles le Groupe URD a participé.

Ce colloque avait un triple objectif :

- Favoriser les échanges autour de ces questions dans le secteur humanitaire, autant d'un point de vue stratégique que technologique ;
- Œuvrer à un meilleur échange de l'information dans le cadre des relations inter-ONG, dans la droite ligne du mandat d'OCHA ;
- Réviser et aller plus loin dans la déclaration de principes et de bonnes pratiques édictée lors de la première édition de ce colloque en 2002.

Pour plus d'informations, l'ensemble des débats a été filmé et ces vidéos, avec les différents textes qui ont été produits, sont disponibles sur le site web du Global Symposium +5 à l'adresse suivante : <http://www.reliefweb.int/symposium/>

**« Tour du monde » des présentations du COMPAS :**

- Réunions du groupe de travail sur la qualité du collectif BOND (Londres) et du groupe Q&A (Lyon)

Le 13 Septembre 2007, le Groupe URD était invité à présenter ses travaux sur la qualité à Londres, lors la première réunion du Groupe de travail sur la qualité du collectif d'ONG britanniques BOND. Cette réunion, qui se tenait dans la prestigieuse Fielden House du Parlement britannique, fut l'occasion de familiariser une quinzaine des principales organisations humanitaires de Grande Bretagne aux concepts de l'assurance qualité, ainsi que de présenter les objectifs et fonctionnalités du COMPAS Dynamique. A l'issue de cette réunion BOND a invité le Groupe URD à devenir membre de leur groupe de travail afin de faciliter le suivi des travaux et les échanges d'expériences. Dans un futur proche, une formation COMPAS complète pourrait être organisée en Grande Bretagne dans le cadre de ce réseau.

En termes de réseau, nous avons aussi eu l'honneur de présider la dernière réunion du groupe Q&A (Quality and Accountability) qui s'est tenu le 27 novembre dernier dans les locaux d'Handicap International à Lyon. Le compte-rendu des débats sera diffusé dans la prochaine newsletter.

- Conférence "Quality and Accountability" au Pakistan (Islamabad)

Le 30 octobre 2007, HAP et Sphère ont organisé une conférence à Islamabad sur le sujet "Quality and accountability, from earthquake to floods – have humanitarian interventions become more accountable and of better standard?".

Suite à plusieurs rencontres avec HAP et Sphère en Afghanistan depuis le début de l'année, le Groupe URD a été invité à faire une présentation du Compas dans le cadre de cette conférence réunissant de nombreuses ONG internationales et pakistanaises. Nous mettrons en ligne le compte-rendu de cet événement dès que cela sera finalisé. Il ressort des débats que la réponse au tremblement de terre de 2005 et aux inondations qui ont eu lieu dans le sud du Pakistan cette année aurait pu être meilleure si les ONG avaient (i) eu une meilleure connaissance du terrain, (ii) mobilisé plus de temps et de ressources pour faire une meilleure analyse des besoins. Les rapports compliqués entre l'Etat (militaire) et les ONG ont aussi été longuement débattus.

- Le COMPAS Qualité et Dynamique ont également été présentés à Hårnösand et à Marseille :

La formation ATHA (Advanced Training on Humanitarian Action) du 15 au 19 Octobre, organisée par le HPCR (Humanitarian Policy and Conflict Research) de l'Université Harvard en Suède, au Centre du SIDA à Hårnösand ;

La journée provençale de la santé humanitaire, organisée par le centre Européen de Santé Humanitaire à Marseille le 22 Novembre 2007, où de nombreux visiteurs sont venus s'enquérir des fonctionnalités du COMPAS Dynamique et des opportunités de formation à cet outil.

- Réunion des partenaires d'ECHO (Bruxelles)

Nous tiendrons de même un stand lors de la réunion annuelle des partenaires d'ECHO les 10 et 11 décembre prochain à Bruxelles, qui se concentre cette année sur « new political impetus and instruments for the humanitarian aid policy ». Cela sera à nouveau l'occasion de faire des démonstrations du COMPAS Dynamique, d'expliquer les fondements et les principes de la méthode, et de discuter des formations.

Inscrivez-vous à cette lettre d'information sur: <http://www.compasqualite.org/blog>