

# Professionnaliser le secteur : proposition d'un modèle de certification pour les organisations humanitaires (version révisée)

*Avant-projet pour discussion*

**Version 2.0**

21/01/2014

## Introduction

Dans quelle mesure la certification des organisations humanitaires peut-elle contribuer à accroître l'efficacité et la redevabilité dans les actions humanitaires ? Le Projet « Certification Review<sup>1</sup> », financé par le SCHR<sup>2</sup>, a réalisé une étude pour tenter de définir un modèle de certification efficace et pérenne, ainsi que les modalités pour y parvenir. Le projet a pour but de répondre à des questions-clés, dont les questions suivantes :

- La certification peut-elle contribuer à améliorer la qualité, l'efficacité et la redevabilité ? Si oui, comment ?
- Quelles sont les conditions nécessaires pour que la certification ait du succès et un impact ?
- Comment la certification peut-elle s'intégrer aux approches existantes en matière de vérification et de conformité avec les normes ?
- Existe-t-il d'autres alternatives pouvant contribuer à améliorer l'efficacité et la redevabilité ?

En septembre 2013, l'équipe du projet a élaboré une proposition de modèle de certification à partir de l'étude réalisée et des remarques faites par les acteurs, afin d'encourager un débat plus centré sur les principales questions sous-jacentes au projet. Plus de 50 organisations, des ONG nationales, internationales, réseaux et gouvernements aux agences des Nations Unies, ont soumis une réponse par écrit au premier projet de modèle (un résumé des commentaires est disponible sur demande).

**Ce document présente les principales caractéristiques de la version révisée du projet de modèle de certification qui tient compte des remarques faites par les acteurs.**

## Principales caractéristiques du modèle révisé :

- repose sur et valide les approches actuelles en matière de normes, d'assurance qualité et de certification ;
- réaffirme les principes humanitaires, la redevabilité envers les populations affectées, ainsi que la qualité et l'efficacité des programmes comme fondements de la certification ;
- stipule clairement que la certification vise à promouvoir la formation et l'amélioration continues ;
- propose des obligations et des exigences fondamentales pour les ONG engagées dans des actions humanitaires ;
- présente un ensemble limité d'indicateurs-clés afin de démontrer la conformité avec les obligations proposées ;
- envisage la reconnaissance et la validation des processus internes d'assurance qualité en fonction des obligations ;
- promeut la compatibilité avec, l'alignement sur et la validation des mécanismes actuels de certification, nationaux ou régionaux, ainsi qu'une éventuelle accréditation.

La **section A** replace la certification dans le contexte d'autres résultats possibles pour le secteur. La **section B** présente la vision et l'objectif de la certification, alors que la **section C** expose les fondements et les critères d'évaluation fondamentaux pour la certification. La **section D** explique comment seraient mesurées les obligations fondamentales. La **section E** présente le processus d'évaluation et les niveaux de certification proposés dans le projet de modèle révisé. La **section F** montre comment le modèle pourrait conduire à accroître l'alignement sur et la compatibilité avec les processus existants. La **section G** offre une mise à jour sur les efforts accomplis dans le cadre du projet afin de compiler et de comparer les coûts de différents modèles de certification, alors que la **section H** contient des informations sur certaines questions de gouvernance et de

<sup>1</sup> Projet d'examen d'une certification, ndtr

<sup>2</sup> SCHR (Steering Committee for Humanitarian Response) : Comité de pilotage pour la réponse humanitaire, ndtr

gestion. La **section I** présente les prochaines étapes du projet, notamment l'étude sur le terrain et les essais pilotes des hypothèses et critères clés sur lesquels repose cette version révisée du modèle.

Remarque : il s'agit d'un travail en cours qui évoluera au fur et à mesure de notre collecte d'informations et de commentaires, en particulier grâce à l'étude et aux consultations sur le terrain. Vos remarques sont les bienvenues ! Vous pouvez faire part de vos commentaires à l'équipe du projet à tout moment : [philip.taminga@schr.info](mailto:philip.taminga@schr.info) ou [bmo@schr.info](mailto:bmo@schr.info) ou consulter le site [www.schr.info](http://www.schr.info) pour plus d'informations.

## A. Contexte de la certification

L'objectif du projet n'a jamais été d'élaborer un nouveau modèle de certification ou de promouvoir la certification comme le but ultime d'une organisation. Le projet a plutôt constitué un moyen d'examiner le *potentiel* d'une certification dans le cadre d'efforts généraux pour améliorer la performance et la redevabilité dans les actions humanitaires. C'est avec succès que le projet a encouragé le débat sur le rôle des normes de qualité et de redevabilité et le rapport aux mécanismes externes de vérification et de certification. À ce stade du projet, trois scénarios possibles semblent émerger, chacun pouvant potentiellement contribuer à améliorer le secteur dans son ensemble :

### 1. Travailler à l'élaboration d'une norme commune

Au cours de ces deux dernières années, des efforts continus ont été déployés en vue d'accroître l'alignement et l'harmonisation des normes dans le secteur, comme la [Joint Standards Initiative](#)<sup>3</sup> et plus récemment, le processus [Core Humanitarian Standard](#)<sup>4</sup>, qui vise actuellement à recueillir les contributions des acteurs sur un projet de norme. Du point de vue du projet, qui repose sur l'étude et les consultations réalisées jusqu'ici, un ensemble largement accepté et harmonisé de normes communes constitue l'un des prérequis pour le succès d'un modèle de suivi, d'élaboration de rapports, de vérification et/ou de certification. Un accord général sur l'adoption et l'intégration d'un ensemble de normes communes dans le travail des ONG, ainsi que la reconnaissance, la validation et l'utilisation correspondantes de ces normes par d'autres acteurs comme les Nations Unies et les gouvernements, seraient un avantage pour le secteur.

L'équipe du projet va continuer de consulter les acteurs pour définir des obligations fondamentales, des indicateurs et des critères d'évaluation permettant de démontrer qu'une organisation agit selon des principes, qu'elle est redevable et efficace, et qu'elle partage les enseignements acquis quant à la manière dont cela peut contribuer à accroître l'alignement et l'harmonisation des normes. Nous espérons que l'étude et les essais pilotes sur le terrain permettront d'identifier les méthodologies et les indicateurs les plus pertinents et les plus appropriés pour mesurer, vérifier et rendre compte d'une application plus systématique des normes par les organisations.

### 2. Un cadre commun de suivi et de rapports sur l'utilisation des normes

Plusieurs initiatives pour promouvoir une approche plus cohérente du suivi et des rapports relatifs aux efforts d'aide ont émergé au cours des dernières années. Parmi elles figurent notamment la Charte de redevabilité des ONGI ([INGO Accountability Charter](#)), le supplément spécial de [l'Initiative mondiale sur les rapports de performance \(GRI\)](#) pour le secteur des ONG et l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IITA) ([International Aid Transparency Initiative \(IATI\)](#)). Le débat n'est pas aussi approfondi dans le secteur humanitaire, mais du point de vue du projet, un cadre d'élaboration des rapports commun, transparent et accessible au public, décrivant comment les organisations humanitaires appliquent les normes et leurs engagements, pourrait présenter un avantage. En acceptant de rendre compte publiquement, selon un ensemble fondamental de normes et d'indicateurs, les organisations pourraient démontrer comment elles contribuent à une délivrer une action humanitaire conforme à des principes, redevable et efficace. Un cadre mondial d'élaboration des rapports pourrait également constituer un moyen rentable pour le secteur de démontrer collectivement aux acteurs ses engagements à délivrer des actions humanitaires conformes à des principes, redevables et efficaces, et une étape intermédiaire vers une vérification ou une certification externe indépendante. L'équipe du projet prévoit d'analyser cette option en détails.

### 3. Une approche cohérente de la vérification et de la certification externes

Le projet continue d'examiner les conditions du succès et de la pérennité d'un modèle de certification. La définition du succès repose en partie sur l'obtention d'un "niveau critique" de participation volontaire des ONG à un modèle de vérification / certification externe, afin de garantir aux acteurs qu'une organisation humanitaire répond aux normes fondamentales et peut être considérée comme professionnelle, fiable et redevable. Outre les modèles de certification plus largement connus dans le secteur, comme HAP et People in Aid, il existe de nombreux organismes normatifs et de certification des ONG au niveau national. Plusieurs réseaux et associations de membres ont également mis en place des systèmes pour « certifier » les organisations membres en fonction de la qualité, de la gestion ou d'autres normes et critères.

---

<sup>3</sup> Initiative pour des normes communes (JSI), ndtr

<sup>4</sup> CHS : Norme Humanitaire Fondamentale, ndtr

Les expériences d'autres secteurs montrent le bénéfice de l'harmonisation et de la consolidation des normes, des mécanismes d'élaboration des rapports et des processus externes de vérification et de certification. Du point de vue du projet, l'alignement et l'harmonisation des approches au niveau national et international, ainsi que la recherche de synergies et de compatibilité entre différents modèles, présenteraient un atout pour le secteur. L'application de normes communes et acceptées permettrait en particulier de garantir une plus grande cohérence et offrirait un moyen plus rentable et plus pérenne de promouvoir la qualité et la redevabilité dans le secteur. L'équipe du projet va continuer d'examiner et de consulter les acteurs sur la pertinence, l'utilité et la faisabilité de ces trois résultats et partagera les conclusions avec le secteur afin de déterminer la meilleure manière d'avancer.

## B. Vision et objectif d'un modèle de certification

### *Vision*

Les remarques des acteurs se sont systématiquement avérées en faveur d'un modèle de certification qui autonomise les populations affectées et leur permette de participer activement à l'élaboration du type d'assistance dont elles bénéficient et à la relation avec les prestataires de l'aide. Par conséquent, pour garantir le succès du modèle de certification, le projet propose une **vision** à long-terme :

#### *Un système accessible et abordable qui :*

- *donne aux populations affectées et aux autres acteurs des informations accessibles et pertinentes pouvant les aider à choisir l'organisation dont ils souhaitent recevoir assistance et protection.*
- *permette aux organisations de démontrer aux populations affectées et aux autres acteurs qu'elles agissent selon des principes et qu'elles apportent une réponse crédible, fiable, redevable et efficace aux besoins dans les situations de crise.*

### *Objectif*

Il est apparu que pour de nombreuses organisations, le premier projet de modèle ne décrivait pas clairement l'objectif de la certification. Certaines ont exprimé leur inquiétude quant à l'utilisation de la certification par les donateurs à des fins de contrôle et de conformité, ou à un mauvais usage par les états pour limiter l'accès aux populations en situation de crise. Il s'agit d'inquiétudes et de risques que nous avons notés dans les documents de travail précédents, ainsi que dans le premier projet de modèle, et qu'il faudra atténuer pour assurer le succès du modèle de certification quel qu'il soit. D'après les commentaires reçus, nous pensons que **l'objectif** le plus pertinent et le plus sensé d'un modèle de certification serait le suivant :

- *établir un ensemble clair d'exigences et d'obligations pour les organisations engagées dans des actions humanitaires,*
- *promouvoir la formation continue afin d'améliorer la qualité, l'efficacité et la redevabilité des actions humanitaires.*

En tout cas, il est important de rappeler que la certification ne représente qu'une partie des efforts que doit déployer une organisation à plus large échelle afin d'améliorer sa performance et sa redevabilité. La certification en soi ne saurait constituer une garantie de la redevabilité et de l'efficacité d'une organisation ; il s'agit seulement d'assurer objectivement que, si elle peut démontrer un respect systématique des obligations et des critères humanitaires fondamentaux, elle est alors raisonnablement susceptible d'accomplir correctement ses programmes humanitaires.

## C. Fondements et critères d'évaluation fondamentaux

### *Fondements*

Dans le premier projet, le modèle de certification devait avoir pour pierre angulaire le respect et la promotion des **principes humanitaires** ainsi que la **redevabilité envers les populations affectées**. Cependant, les nombreuses remarques que nous avons reçues font apparaître que cela n'était pas suffisamment explicite dans le modèle proposé, en particulier en ce qui concerne le soutien des principes humanitaires. Simultanément, de nombreux retours se sont avérés en faveur d'un modèle permettant d'évaluer la **qualité et l'efficacité des actions humanitaires** et de contrôler l'engagement de **formation et d'amélioration continues** d'une organisation.

La version révisée du modèle réaffirme la responsabilité des organisations de respecter et de promouvoir l'application des **quatre principes humanitaires** que sont l'humanité, l'impartialité, la neutralité et l'indépendance. Le modèle promeut également des organisations plus redevables qui s'engagent auprès des populations affectées à respecter et à protéger leur dignité et les droits de l'homme et à soutenir la qualité et l'efficacité des réponses à leurs besoins dans les situations de crise. Enfin, le modèle propose que

l'amélioration continue de la qualité des programmes et de l'efficacité organisationnelle constitue un engagement fondamental pour toute organisation engagée dans des actions humanitaires.

### Obligations fondamentales

De nombreuses organisations étaient d'avis que les critères et le processus d'évaluation proposé dans le premier projet de modèle étaient trop centrés sur les systèmes et processus organisationnels, plutôt que sur le contrôle des pratiques réelles sur le terrain. Plusieurs ont mentionné que le processus constituerait pour eux une multiplication coûteuse des efforts, à moins qu'il ne soit suffisamment flexible pour reconnaître et valider les efforts d'amélioration de la performance et de la redevabilité en interne. En parallèle, de nombreux acteurs soulignent que le modèle doit être suffisamment rigoureux pour permettre de définir un ensemble minimum d'obligations et de distinguer une organisation humanitaire professionnelle et engagée des autres, mais suffisamment simple pour le rendre accessible à un large nombre d'organisations.

En retour, le cadre d'évaluation proposé tente de simplifier les caractéristiques essentielles d'une organisation redevable, efficace et qui agit selon des principes, avec trois piliers et obligations fondamentales.

Cadre d'évaluation proposé	
Piliers	Obligations fondamentales
<b>1. Action humanitaire conforme aux principes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les engagements à appliquer les principes humanitaires sont clairement définis dans les politiques, communiqués aux acteurs, démontrés par le personnel et appliqués dans les programmes.</li> </ul>
<b>2. Redevabilité envers les populations affectées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les populations affectées ont l'opportunité de participer à toutes les étapes des programmes (conception, mise en œuvre, gestion et évaluation) et ont accès à des mécanismes sécurisés et appropriés pour se plaindre, faire part de leur opinion et répondre.</li> </ul>
<b>3. Qualité, efficacité et formation continue</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les programmes sont conçus pour répondre aux besoins des populations affectées, sont pertinents et appropriés dans le contexte de crise, appliquent des normes techniques et de qualité reconnues ainsi que les bonnes pratiques (dont la gestion du risque) et le travail de l'organisation est tourné vers la formation et l'amélioration continues.</li> </ul>

Les obligations fondamentales reposent sur les actuels engagements, normes et bonnes pratiques adoptés par la communauté humanitaire, que le modèle tente de synthétiser et de regrouper dans un cadre commun. **La version révisée du modèle tend à promouvoir une manière plus rigoureuse d'attester de l'application de ces obligations fondamentales dans les actions humaines.**

### Indicateurs

Le cadre d'évaluation révisé définit un **nombre limité d'indicateurs potentiels** permettant d'évaluer dans quelle mesure une organisation répond aux **obligations fondamentales** proposées (voir tableau 1 ci-dessous). Il faudra encore beaucoup travailler pour affiner et s'entendre sur ces indicateurs, mais la liste permet de voir comment une organisation pourrait être évaluée. Il est assez probable que de nombreuses organisations se conforment déjà en grande partie à ces indicateurs. Certaines sont peut-être même soumises à des obligations plus poussées par leur propre politique interne, leurs cadres de programmation et d'assurance qualité, ou imposées par leurs partenaires et les donateurs. Le cadre proposé tente d'établir un ensemble d'obligations fondamentales pertinentes et applicables pour toutes les ONG, mais encouragerait les organisations à aller au-delà de ces obligations dans le cadre de leur engagement d'amélioration continue. Les organisations seraient en particulier soumises à une évaluation afin de garantir qu'elles appliquent toutes les normes techniques et de programmation, ainsi que les bonnes pratiques pertinentes dans leurs principaux domaines d'activité.

Le cadre d'évaluation révisé permettrait aux organisations de déterminer comment démontrer au mieux qu'elles respectent et appliquent les principes humanitaires, et qu'elles répondent aux besoins des populations affectées. Une organisation pourrait ainsi utiliser les processus de gestion et d'élaboration de rapports existants pour attester et montrer qu'elle répond aux obligations fondamentales. Cela permettrait également aux organisations de poursuivre le développement en interne de processus d'assurance qualité propres et adaptés à leurs besoins, ou de participer à d'autres modèles de certification au niveau national ou

international, sans se soumettre à un excès d'obligations supplémentaires qui deviendraient un fardeau.

Plusieurs indicateurs reposent sur les faits présentés dans la documentation organisationnelle, comme les politiques ou les procédures de gestion. Cependant, le cadre proposé insiste sur la nécessité pour les organisations de démontrer **comment** les principes humanitaires sont appliqués dans la pratique et **comment** l'organisation se doit de répondre aux besoins et aux priorités des populations affectées, sur la base des informations au niveau du programme ou du projet. Les organisations participantes doivent pouvoir faire preuve et convaincre de leur engagement systématique à recueillir les opinions et les contributions des populations affectées et à intégrer ces informations dans leur programmation.

**Tableau 1 : Projet d'obligations fondamentales et d'indicateurs**

Projet d'obligations fondamentales et d'indicateurs

**1. Action humanitaire conforme aux principes**

Les engagements à appliquer les principes humanitaires sont clairement définis dans les politiques, communiqués aux acteurs, démontrés par le personnel et appliqués dans les programmes.

Obligations fondamentales	Indicateurs-clés*	Points*	Compatibilité*		
1.1 L'organisation s'engage publiquement à respecter les principes d'humanité, de neutralité, d'impartialité et d'indépendance et le communique régulièrement à ses acteurs (y compris les populations affectées et le personnel).	▪ Preuves que les principaux documents organisationnels sont le reflet des principes humanitaires.	5	- Code de Conduite		
	▪ Preuves que le personnel est capable de définir les principes humanitaires et de donner des exemples concrets de leur application dans leur travail.	5	- Charte et Normes Sphère		
	▪ Preuves que les engagements à respecter les principes humanitaires sont communiqués aux populations affectées, aux autorités et aux autres acteurs de manière adaptée à la culture et accessible.	5	- Code de bonnes pratiques de People In Aid		
1.2 L'aide humanitaire n'a pas vocation à servir un point de vue politique, religieux ou idéologique et ne cherche pas à réaliser un bénéfice commercial.	▪ Preuves que les programmes se concentrent exclusivement sur les objectifs humanitaires et sont indépendants d'autres objectifs.	5	- Normes et points de référence HAP		
			- Cadre IASC <sup>5</sup> AAP <sup>6</sup>		
			- Déclaration de l'initiative GHD <sup>7</sup>		
			- Projet d'engagement CHS 1 & 8		
1.3 Le principe d'impartialité guide les décisions relatives à la programmation : les programmes sont conçus en fonction des besoins et ne font pas de discrimination à l'encontre des populations affectées.	▪ Preuves que les programmes sont élaborés selon un processus reconnu d'évaluation des besoins et des capacités qui prend en compte les données désagrégées sur les populations affectées.	5	- Code de Conduite		
			▪ Preuves que les programmes ne font de discrimination à l'encontre d'aucun groupe de la population	5	- Charte et Normes Sphère
			▪ Preuves que l'affectation des ressources pays reposent sur et est fonction des besoins évalués, et complémentaire des autres efforts de réponse.	5	- Normes et points de référence HAP
			▪ Preuves que les organisations tiennent compte du principe d'impartialité dans l'affectation générale des ressources.	5	- Cadre IASC AAP
1.4 L'organisation prend des mesures pour	▪ Preuves que l'organisation évalue régulièrement dans quelle mesure les	5	- Déclaration de l'initiative GHD		
			- Projets d'engagements CHS 1, 3 & 9		
1.4 L'organisation prend des mesures pour	▪ Preuves que l'organisation évalue régulièrement dans quelle mesure les	5	- Code de Conduite		

<sup>5</sup> Comité permanent inter organisations, ndtr

<sup>6</sup> Redevabilité envers les populations affectées, ndtr

<sup>7</sup> Global Humanitarian Donorship : bonnes pratiques des donateurs de l'aide humanitaire, ndtr

s'assurer que ses activités, son image publique ou son financement n'affectent pas l'indépendance et l'impartialité de sa programmation humanitaire.	principes se reflètent dans les pratiques et les tentatives de répondre aux situations qui pourraient compromettre une action humanitaire conforme à des principes.		- Projets d'engagements CHS 1 & 9
1.5 L'organisation s'efforce de minimiser les risques potentiels et l'impact négatif de ses interventions de programmation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preuves que l'organisation a mis en place des processus d'évaluation, de suivi et de gestion des risques pour la sécurité du personnel et des populations affectées.</li> </ul>	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Code de Conduite</li> <li>- Charte et Normes Sphère</li> <li>- Code de bonnes pratiques de People In Aid</li> <li>- Normes et points de référence HAP</li> <li>- Cadre IASC AAP</li> <li>- Déclaration de l'initiative GHD</li> <li>- Projets d'engagements CHS 1 &amp; 9</li> </ul>

## 2. Redevabilité envers les populations affectées

Les populations affectées ont l'opportunité de participer à toutes les étapes des programmes (conception, mise en œuvre, gestion et évaluation) et ont accès à des mécanismes sécurisés et appropriés pour se plaindre, faire part de leur opinion et répondre.

Obligations fondamentales	Indicateurs clés*	Points*	Compatibilité*
2.1 Les populations affectées et les acteurs ont accès en temps réel à des informations exactes et pertinentes sur les buts, les objectifs et les engagements de redevabilité de l'organisation, et disposent d'un moyen d'exprimer leurs opinions sur les questions qui les touchent.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preuves que l'organisation a mis en place des processus pour que tous les segments de la population affectée puissent participer et contribuer aux décisions relatives à la programmation.</li> </ul>	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Code de Conduite</li> <li>- Charte et Normes Sphère</li> <li>- Normes et points de référence HAP</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preuves que les populations affectées ont accès aux plans, aux budgets, aux objectifs, aux indicateurs et aux résultats attendus du projet.</li> </ul>	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cadre IASC AAP</li> <li>- Déclaration de l'initiative GHD</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les populations affectées expriment leur satisfaction quant aux informations communiquées par l'organisation et aux opportunités de participer et d'influencer les décisions du programme.</li> </ul>	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projets d'engagements CHS 2, 3 &amp; 5</li> </ul>
2.2 L'organisation s'assure qu'elle respecte ses engagements juridiques et éthiques pour apporter une réponse opportune, juste et appropriée aux plaintes, allégations de faute, de conduite illégale ou inappropriée.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preuves que des procédures ont été mises en place pour examiner les plaintes ou allégations de faute, de conduite illégale ou inappropriée, et y répondre.</li> </ul>	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Code de Conduite</li> <li>- Charte et Normes Sphère</li> <li>- Code de bonnes pratiques de People In Aid</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preuves que le personnel comprend ses responsabilités afin de prévenir les situations de faute et qu'il dispose de mécanismes sécurisés et appropriés pour signaler les problèmes et les inquiétudes.</li> </ul>	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normes et points de référence HAP</li> <li>- Cadre IASC AAP</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les populations affectées déclarent que des mécanismes de plaintes appropriés à la culture et au contexte ont été mis en place pour signaler les problèmes et les inquiétudes en toute sécurité, et que l'organisation tente raisonnablement de répondre aux questions soulevées.</li> </ul>	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projets d'engagements CHS 5, 6</li> </ul>

## 3. Qualité, efficacité et formation continue

Les programmes sont conçus pour répondre aux besoins des populations affectées, sont pertinents et appropriés dans le contexte de crise, appliquent des

normes techniques et de qualité reconnues ainsi que les bonnes pratiques (dont la gestion du risque), et le travail de l'organisation est tourné vers la formation et l'amélioration continues.

Obligations fondamentales	Indicateurs-clés*	Points*	Compatibilité*
3.1 Un suivi régulier des besoins des populations affectées et du contexte de crise est effectué pour s'assurer que les programmes demeurent pertinents et appropriés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preuves que les programmes sont examinés et adaptés selon l'opinion des populations affectées et/ou les changements du contexte.</li> <li>▪ Les populations affectées déclarent que les programmes sont pertinents et répondent à leurs besoins et priorités.</li> </ul>	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Code de Conduite</li> <li>- Charte et Normes Sphère</li> <li>- Normes et points de référence HAP</li> <li>- Cadre IASC AAP</li> <li>- Projets d'engagements CHS 3, 6</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preuves que l'organisation dispose de la capacité et des compétences techniques pour délivrer des programmes efficaces dans les contextes de crise dans lesquels elle intervient.</li> <li>▪ Preuves que le personnel et les volontaires qui travaillent auprès des populations affectées disposent des compétences techniques et interculturelles nécessaires, et du soutien du personnel d'encadrement pour accomplir leur tâche efficacement.</li> <li>▪ Preuves que les programmes appliquent les normes techniques pertinentes de SPHÈRE ou équivalentes et reconnaissent les bonnes pratiques.</li> </ul>	5	
3.2 L'organisation applique systématiquement les bonnes pratiques et/ou les normes techniques et de qualité reconnues dans ses programmes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preuves que les programmes ont mis en place des systèmes adéquats de gestion financière, comprenant des dispositions pour prévenir la corruption et le mauvais usage des ressources.</li> <li>• Preuves que les ressources sont affectées selon l'approche la plus pertinente, la plus appropriée et la plus rentable possible pour les populations affectées et le contexte de crise.</li> </ul>	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Code de Conduite</li> <li>- Déclaration de l'initiative GHD</li> <li>- Critères d'évaluation de l'OCDE/CAD</li> <li>- Projets d'engagements CHS 7, 9</li> </ul>
		5	
3.3 L'organisation applique les pratiques de bonne gestion financière dans les programmes et les ressources sont utilisées de manière responsable, efficiente et efficace pour répondre aux besoins des populations affectées.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preuves que l'organisation applique les bonnes pratiques reconnues dans le suivi et l'évaluation, et utilise des mécanismes pour une communication transparente des conclusions aux populations affectées et aux acteurs.</li> <li>▪ Preuves que l'organisation intègre la formation dans la programmation actuelle et future.</li> <li>• Les conclusions de l'évaluation démontrent que les programmes répondent systématiquement aux critères de qualité et d'efficacité et qu'ils sont appropriés et pertinents pour les besoins évalués et le contexte de crise.</li> <li>• Preuves que l'organisation évalue activement sa propre performance conformément à ces obligations fondamentales et qu'elle travaille activement pour combler les lacunes et améliorer ce qui peut l'être.</li> </ul>	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Code de Conduite</li> <li>- Charte et Normes Sphère</li> <li>- Code de bonnes pratiques de People In Aid</li> <li>- Normes et points de référence HAP</li> <li>- Cadre IASC AAP</li> <li>- Déclaration de l'initiative GHD</li> <li>- Critères d'évaluation de l'OCDE/CAD</li> <li>- Projets d'engagements CHS 10</li> </ul>
		5	
		5	
		5	
3.4 L'organisation effectue un suivi et une évaluation systématiques de sa performance et promeut la formation continue pour répondre aux faiblesses et améliorer sa performance actuelle et future.			

NOTES :

- \* Ces indicateurs provisoires seront affinés dans le cadre du processus de consultation et d'étude sur le terrain, afin de s'assurer qu'ils sont pertinents, utiles et SMART.
- \* Dès que les obligations et les indicateurs seront convenus, des notes explicatives détaillées sur la méthodologie d'évaluation seront élaborées, avec des exigences claires pour les organisations.
- \* Les références de normes et de codes sont uniquement à titre indicatif ; l'équipe du projet va continuer d'examiner les autres normes et processus de vérification à des fins d'alignement et de compatibilité, mais sans promouvoir une approche en particulier.
- \* Concernant la CHS, People in Aid et HAP ont toutes deux déclaré leur engagement à remplacer leurs normes actuelles (citées ci-dessus) par toute norme émergeant du processus CHS.

## D. Mesurer les obligations fondamentales

La version révisée du modèle propose un système à points pour noter les organisations en fonction des obligations fondamentales. Selon cette approche, un certain nombre de points est affecté à chaque indicateur : les organisations qui répondent systématiquement aux critères ou qui vont au-delà reçoivent un plus grand nombre de points que celles qui n'y répondent que partiellement. Une organisation doit obtenir un nombre de points minimum pour chaque indicateur afin de démontrer qu'elle répond aux critères. Pour les organisations qui choisissent de participer à un processus de validation ou de certification externe, le système de points constituerait un moyen objectif et comparable de désigner les organisations qui répondent aux obligations fondamentales (même si les notes en elles-mêmes ne seraient pas nécessairement rendues publiques). De nombreuses consultations et des accords avec les acteurs seront nécessaires pour déterminer la valeur de chaque indicateur et définir le minimum de points nécessaire, de sorte à pouvoir comparer justement et objectivement la performance des différentes organisations.

Cette approche présente plusieurs avantages :

- Les organisations peuvent utiliser le cadre d'évaluation et les indicateurs pour identifier les forces et les zones d'amélioration, hiérarchiser le **renforcement des capacités** en interne et suivre les progrès dans le temps.
- Les organisations peuvent également intégrer les indicateurs à leur propre processus interne de suivi et d'élaboration de rapports, ou participer à un **mécanisme externe d'élaboration de rapports** organisé autour des critères et indicateurs.
- Les organisations peuvent également choisir de participer volontairement à un **processus de vérification externe et indépendant** qui pourrait les conduire à obtenir la **certification** qu'elles répondent convenablement aux obligations fondamentales (ou sont en mesure de démontrer qu'elles y travaillent).

Le rôle d'un processus de vérification externe – dans la mesure où une organisation choisit d'y participer – serait d'émettre un avis indépendant, impartial et objectif sur la validité des preuves soumises. Cependant, les preuves soumises devront répondre à plusieurs critères d'évaluation pour être jugées valides :

- **Pertinence** – les preuves fournies sont-elles pertinentes ? Décrivent-elles comment les obligations fondamentales sont remplies ?
- **Crédibilité** – les preuves fournies sont-elles exactes ? Reposent-elles sur des sources d'informations fiables ?
- **Exhaustivité** – les preuves sont-elles représentatives de l'organisation dans son ensemble ? Sont-elles complètes ?

## E. Processus d'évaluation et niveaux de certification

Le premier projet de modèle tenait compte de l'opinion de nombreux acteurs qui pensent qu'un modèle comportant différents niveaux de certification des organisations constitue l'approche la plus appropriée pour le secteur. Les niveaux proposés dans le premier projet avaient pour but d'aider les organisations à évaluer dans quelle mesure elles répondent aux obligations fondamentales et de motiver l'amélioration continue.

Cependant, même si le concept semblait apprécié par beaucoup, la description des différents niveaux dans la première proposition a été largement critiquée car ils risquent d'agir comme une barrière ou d'engendrer une compétition malsaine en "classant" et en comparant la performance des organisations.

Dans la version révisée du modèle, nous avons gardé le concept de certification comme une évaluation indépendante, objective et publique de la capacité ou non d'une organisation à répondre aux obligations fondamentales. Cependant, nous avons simplifié les niveaux et mis l'accent sur la démonstration des progrès de l'organisation pour obtenir la certification, plutôt que sur un classement comparatif de la capacité à répondre aux critères fondamentaux. Le nouveau modèle propose les niveaux suivants :

- **En cours** - indique que l'organisation s'est engagée publiquement à répondre aux obligations fondamentales, avec, par exemple, des engagements en matière de leadership et un plan d'action assorti d'un calendrier montrant que son travail est orienté sur les obligations.
- **Validé** – indique qu'une organisation a soumis les documents nécessaires pour attester qu'elle remplit les obligations fondamentales, que les preuves ont été jugées indépendamment crédibles et fiables et que ces

informations sont à la disposition du public pour examen et commentaire (par exemple, grâce à un cadre commun d'élaboration de rapports)

- **Certifié** – indique qu'une organisation s'est en outre soumise avec succès à un processus de vérification externe, dont une évaluation de l'application des obligations fondamentales dans les programmes et la vérification auprès des acteurs (y compris les populations affectées).

Les organisations qui travaillent par le biais de partenaires ou de leurs adhérents, en apportant des financements, des ressources ou une assistance technique (comme le secrétariat d'un réseau ou d'une alliance) pourraient également participer au modèle. Cependant, pour ce type d'organisations, l'évaluation se concentrerait sur les preuves d'un travail actif avec leurs partenaires, afin de promouvoir le développement de l'utilisation et de l'application des obligations fondamentales et des bonnes pratiques dans la programmation. La cadre d'évaluation pourrait inclure un ensemble modifié d'indicateurs mettant en valeur la manière dont ces organisations aident leurs partenaires à répondre aux obligations fondamentales, et des témoignages des partenaires et des acteurs sur la valeur ajoutée de cette relation et le soutien qui leur est apporté. L'encadré 1 ci-dessous décrit les étapes du processus d'évaluation proposé.

#### Encadré 1 : Étapes de la certification

<b>Étape une :</b>	L'organisation procède à un exercice d'auto-évaluation pour déterminer dans quelle mesure elle répond aux obligations fondamentales et aux indicateurs, et identifier les lacunes.
<b>Étape deux:</b>	L'organisation compile et soumet la documentation à un organisme de certification, avec des preuves vérifiables de la manière dont elle applique (ou non) les obligations fondamentales et les indicateurs, et de la manière dont elle traitera les lacunes afin de remplir les critères ; elle déclare son engagement à travailler en vue de répondre complètement aux obligations. À ce stade, elle peut demander le statut « <i>en cours</i> ».
<b>Étape trois :</b>	L'organisme de certification procède à un examen indépendant pour évaluer la qualité des preuves soumises et rend un rapport sur les forces de l'organisation et les points d'amélioration. L'organisation présenterait ensuite ces informations et l'évaluation externe dans le cadre de son engagement à produire des rapports transparents et publics sur sa manière d'appliquer les obligations fondamentales. Si la documentation contient les preuves nécessaires, l'organisation peut demander le statut « <i>validé</i> » à l'organisme de certification. Cependant, cela ne signifierait pas que l'organisation pourrait revendiquer une application systématique des obligations dans ses programmes ou ses pratiques.
<b>Étape quatre :</b>	Si l'organisation opte pour une certification complète, une équipe d'examen externe indépendante procède à une évaluation de contrôle, comprenant des visites de terrain sur un échantillon représentatif des projets, afin de vérifier et de confirmer que les obligations fondamentales sont appliquées dans la programmation. Le processus d'examen comprendrait des consultations du personnel et des acteurs, dont les populations affectées, afin de confirmer que les pratiques sont le reflet des obligations.
<b>Étape 5 :</b>	L'organisme de certification examine ensuite le rapport de vérification. Si l'organisation répond aux obligations et peut démontrer comment elle va travailler à l'amélioration de sa performance, elle peut demander le statut « <i>certifié</i> ». La certification serait valable pour une période de quatre ans, avec examen intermédiaire des progrès tous les deux ans, afin d'évaluer les progrès accomplis en fonction des objectifs de formation et d'amélioration continues sur lesquels l'organisation s'est engagée.

## F. Alignement et compatibilité avec d'autres systèmes

Les remarques reçues sur le projet ont généralement soulevé qu'il fallait tendre vers une compatibilité et un alignement du modèle sur les processus existants, comme HAP. D'autres acteurs ont recommandé l'intégration d'un processus permettant d'évaluer et de reconnaître la validité des efforts et des investissements faits par de nombreuses organisations pour respecter leurs engagements internes en matière de qualité et de redevabilité. Il s'agirait, par exemple, des processus internes de certification de Caritas Internationalis ou de la FICR, ou les processus d'assurance qualité élaborés par des organisations comme World Vision International. De

nombreuses organisations ont demandé une clarification de la relation avec le processus Core Humanitarian Standard.

Pour clarifier, le modèle proposé est destiné à compléter les processus existants, et non à les remplacer. Comme indiqué ci-dessus, le cadre repose sur de nombreux engagements déjà existants : le projet ne soutient aucune approche ni modèle particulier, mais tente de synthétiser parmi les approches existantes les éléments les plus pertinents à intégrer dans un modèle à des fins d'essais sur le terrain et de consultation. L'étude et les consultations réalisées jusqu'ici indiquent qu'un ensemble largement accepté de normes ou de critères d'évaluation d'une organisation constitue un prérequis pour le succès d'un modèle de certification. C'est pourquoi le projet intégrera tout consensus largement accepté sur les normes qui peuvent émerger dans le modèle de certification. L'ensemble limité d'obligations et d'indicateurs proposé ici est conçu pour tester sur le terrain les hypothèses-clés du projet autour de la potentielle valeur ajoutée d'une vérification et d'une certification externes. Nous avons l'intention de partager les conclusions de notre étude et des consultations sur le terrain pour que le projet contribue à accroître la consolidation et l'harmonisation des approches sur les normes, l'assurance qualité et la redevabilité dans le secteur.

À cet égard, la version révisée du modèle propose de reconnaître et de valider d'autres approches à condition d'établir un processus d'examen rigoureux pour déterminer si les critères d'autres processus sont équivalents ou non aux obligations fondamentales et aux critères du modèle proposé. Si une organisation peut démontrer qu'elle répond ou va au-delà des obligations fondamentales et des indicateurs d'un autre processus, on estimerait qu'elle répond aux obligations, sous réserve d'une vérification au niveau du terrain. Cela permettrait à de nombreuses organisations de participer au modèle sans devoir investir à nouveau des ressources considérables dans le processus.

#### **Accréditation d'autres organismes**

Des arguments similaires ont été avancés pour valider les obligations externes établies par les initiatives de certification des ONG au niveau national ou international, comme les normes PVO d'InterAction, ou les processus de certification des ONG au niveau international, dans des pays comme l'Australie, le Cambodge, le Pakistan ou les Philippines. Plusieurs acteurs ont recommandé l'examen du concept d'accréditation – qui permettrait de déléguer à un autre organisme une partie de l'autorité pour évaluer si une organisation répond aux obligations fondamentales.

Selon cette approche, les organismes nationaux de certification des ONG pourraient être accrédités afin d'évaluer et de vérifier que les ONG répondent aux obligations fondamentales et aux critères établis pour la certification. Les obligations fondamentales pourraient être intégrées dans les processus existants de certification des ONG, ou constituer un ensemble autonome de critères, particulièrement axé sur les actions humanitaires. De même, les associations de membres et les réseaux pourraient intégrer les obligations fondamentales dans les obligations relatives à l'adhésion, ou les inclure dans le cadre de leurs activités d'assistance technique et de renforcement des capacités destinées à leurs membres. Elles pourraient aussi éventuellement être accréditées pour évaluer et vérifier que leurs membres répondent aux obligations fondamentales, à condition que le processus soit indépendant, objectif et transparent.

Dans les deux cas, un organisme international d'accréditation et de certification reconnu devra établir des critères et des indicateurs, donner des directives et superviser les organismes certifiants. Les recommandations en faveur de l'attribution de la certification devront être examinées et validées pour garantir la crédibilité et l'objectivité du processus.

Le concept mérite d'approfondir l'étude et l'analyse car l'accréditation pourrait constituer un moyen d'encourager, d'engager et d'aligner le nombre croissant de modèles de certification des ONG au niveau national et régional sur un ensemble commun d'obligations fondamentales, en particulier pour les actions humanitaires. Cela pourrait également permettre de réduire les coûts de centralisation du processus d'évaluation et de vérification, puisque d'autres agences ou organismes pourraient assumer une partie de ces tâches dans le cadre de leur propre travail de vérification. L'équipe du projet va continuer d'examiner cette option.

## G. Évaluation des coûts du modèle

Comme indiqué dans le projet de modèle initial, tous les acteurs attendent un modèle rentable, abordable et accessible. De nombreux acteurs ont indiqué que pour parvenir à un large taux de participation au modèle, il faudra s'assurer que les ONG, quelle que soit leur taille, considèrent que les avantages de la certification en dépassent les coûts.

Dans la nouvelle proposition de modèle, nous avons tenté de maintenir des coûts d'évaluation, d'élaboration de rapports et de vérification abordables, en tenant compte de plusieurs suggestions des acteurs, notamment :

- utiliser un processus d'évaluation reposant sur les processus (comme le suivi, l'évaluation et l'élaboration de rapports) et la documentation existant en interne, ce qui réduirait potentiellement les coûts administratifs de participation ;
- mettre l'accent sur l'évaluation de la validité et de la fiabilité des preuves fournies par les organisations, plutôt que sur des enquêtes poussées plus onéreuses et nécessitant un lourd travail ou sur des processus de vérification de la conformité ;
- définir un ensemble limité d'indicateurs-clés essentiels plutôt qu'un ensemble complet évaluant tous les aspects de la capacité, de la performance et de la redevabilité de l'organisation ;
- utiliser un échantillon de la programmation d'une organisation pour des vérifications sur le terrain afin que le processus demeure gérable mais pour autant rigoureux ;
- envisager d'accréditer des auditeurs locaux indépendants ou d'autres organisations afin d'intégrer le processus d'évaluation et de vérification dans les processus existants d'élaboration de rapports, de vérification et de certification.

En collaboration avec les chercheurs, HAP et d'autres organisations, le projet compile des données financières comparatives sur les coûts des différents mécanismes d'assurance qualité, d'élaboration de rapports, de vérification et de certification. L'étude et les consultations sur le terrain produiront des données supplémentaires sur les coûts potentiels de la mise en œuvre d'un modèle de certification, y compris les coûts directs du processus d'évaluation et de certification, et les coûts indirects comme la formation, la communication, la gouvernance, etc.

Dès que ces données seront disponibles, nous pourrons mener un débat plus concret sur les coûts et les bénéfices de la certification. Cependant, comme indiqué dans le projet initial, nous pensons qu'il faudra faire évoluer la pensée de nombreux acteurs, y compris des donateurs, et les convaincre que l'assurance qualité, la vérification et la certification ne sont pas une charge financière, mais un investissement pour parvenir à une meilleure qualité, efficacité et redevabilité dans les actions humanitaires.

## H. Gouvernance et Management

Dans le premier projet de modèle, nous avons proposé une structure de gestion et de gouvernance, avant tout pour générer des idées sur ce que pourrait être la structure la plus appropriée et la plus pérenne. Cependant, cela a malencontreusement donné l'impression que le projet recommandait de créer une nouvelle organisation ou de remplacer les approches existantes. Ce n'était pas notre intention ; il est désormais évident qu'une discussion sur d'éventuelles structures organisationnelles est prématurée et qu'il faut d'abord s'entendre sur les normes et critères fondamentaux pour évaluer une organisation, sur la place à trouver parmi les autres processus, et les rôles et fonctions-clés nécessaires au succès et à la pérennité d'un modèle.

Par conséquent, l'équipe du projet propose d'ajourner la discussion sur les modèles d'organisation et les structures de gouvernance potentiels jusqu'à ce que les normes et critères d'évaluation les plus appropriés aient été clairement définis et qu'une analyse plus poussée des autres options, comme un cadre commun d'élaboration des rapports ou l'accréditation d'organismes de certification existants, ait été effectuée. L'étude sur le terrain et les essais pilotes doivent apporter plus de données et une analyse plus approfondie sur ces questions et nous avons hâte de partager les conclusions avec le secteur dès qu'elles seront prêtes.

## I. Prochaines étapes

L'étude sur le terrain et les essais pilotes s'effectueront avec quatre organisations différentes, dans quatre contextes de crise différents, entre février et mai 2014. L'étude sur le terrain permettra de comprendre les

implications pratiques de la certification pour les organisations et générera plus d'informations pour voir comment elle peut contribuer (ou non) à améliorer l'action humanitaire.

Les essais pilotes n'ont pas vocation à être une évaluation organisationnelle approfondie en fonction des critères de certification. L'objectif est plutôt de tester et de valider les hypothèses-clés du modèle dans différents contextes de crise et de déterminer comment améliorer le modèle. L'étude sur le terrain sera également une opportunité d'évaluer les éventuels liens et synergies avec les processus de certification des ONG au niveau national, et de recueillir l'opinion spécifique des ONG et des autres acteurs (y compris des populations affectées) sur la pertinence et la validité de la certification, des critères d'évaluation et des indicateurs proposés pour évaluer une organisation. Grâce à l'étude sur le terrain, l'équipe évaluera également les coûts, les bénéfices et les implications (y compris négatives) du modèle proposé, ainsi que la faisabilité de la reproduction du modèle à plus large échelle, dans d'autres contextes de crise.

*Questions de recherches clés :*

- La certification contribue-t-elle à la formation et l'amélioration continues, à une meilleure qualité, à des programmes plus efficaces et plus redevables ? Comment ?
- Le modèle proposé apporterait-il une valeur ajoutée au travail de l'organisation ? Comment ?
- Quels seraient les coûts pour remplir les critères de certification ? Les coûts surpasseraient-ils les avantages ?
- Existe-t-il d'autres alternatives plus rentables que la certification et qui bénéficieraient à votre organisation ?
- Les indicateurs proposés sont-ils pertinents et vérifiables ?
- Quels justificatifs et preuves de l'application du projet de norme votre organisation pourrait-elle apporter ?
- Vos principaux acteurs envisageraient-ils la certification comme une valeur ajoutée ? La certification pourrait-elle avoir des conséquences négatives ?
- Comment le projet de modèle peut-il être amélioré ?

**Pour plus de renseignements :**

Vous pouvez contacter l'équipe du projet à tout moment pour leur faire part de vos questions, commentaires ou suggestions : [philip.tamminga@schr.info](mailto:philip.tamminga@schr.info) ou [bmo@schr.info](mailto:bmo@schr.info) ou consulter le site [www.schr.info](http://www.schr.info) pour plus d'informations.