



CHANGER

# CHHA CHANGER R

## SYSTÈME QUALITÉ & REDEVABILITÉ

### COMMENT METTRE EN PLACE UN SYSTÈME QUALITÉ & REDEVABILITÉ PROJET AU SEIN D'UNE ORGANISATION ?

#### ▲ Utiliser la Norme humanitaire fondamentale (CHS) pour mettre en place un système qualité & redevabilité destiné aux projets d'aide internationale

Si le COMPAS peut soutenir directement les équipes projet dans la traduction des engagements du CHS en mécanismes spécifiques de qualité et de redevabilité pour chaque projet, il peut aussi être utilisé pour mettre en place un système qualité & redevabilité destiné aux différents projets d'une même organisation à travers un cadre de Planification, Suivi, Évaluation, Redevabilité et Apprentissage (PMEAL).

#### **Pourquoi utiliser un cadre institutionnel PMEAL ?**

De nombreuses organisations rencontrent les mêmes difficultés liées à la manière dont les mécanismes de planification, de suivi, d'évaluation, de redevabilité et d'apprentissage sont mis en œuvre. Parmi ces problèmes, on retrouve :

- Le manque de compréhension commune de ce que le PMEAL implique et de la manière dont il peut soutenir de façon efficace la qualité et la redevabilité des réponses aux communautés et personnes affectées par une crise ;
- Le manque de personnel et de volontaires suffisamment qualifiés et formés pour soutenir de façon efficace les projets ;
- Le suivi compartimenté (« en silo ») entre interventions sectorielles ;
- Le manque de stratégie globale et de planification en matière de qualité et de redevabilité ;
- Le fait de devoir « réinventer la roue », à chaque nouveau projet, au niveau des pratiques liées à la qualité et la redevabilité ;
- Le manque de traduction opérationnelle claire des politiques institutionnelles ;

- Le manque d'informations globales sur la performance et la redevabilité ;
- Etc.

Mettre en place un cadre institutionnel PMEAL peut aider les organisations à traiter ces problèmes. Un tel outil peut en effet contribuer à améliorer la planification annuelle des programmes, le suivi des résultats et les questions de redevabilité envers les bénéficiaires. Il peut également harmoniser les pratiques entre projets et soutenir les services de façon plus efficiente. Enfin, il peut favoriser les processus d'apprentissage et d'amélioration continue tout en renforçant l'information générale liée à la performance et à la manière dont les projets sont mis en œuvre.

## Qui est impliqué dans la mise en place d'un cadre institutionnel PMEAL ?

Tout le monde est impliqué dans la mise en œuvre d'un cadre PMEAL car tout le monde contribue à la qualité et à la redevabilité. Une unité PMEAL (si elle existe) peut mener le processus de mise en place d'un cadre institutionnel PMEAL mais toutes les personnes impliquées dans la mise en œuvre, le support ou le pilotage des projets doivent être invitées à prendre part à ce processus.

Durant ce processus, il peut être utile d'identifier quatre différents rôles entre parties prenantes :

- **Cible:** Qui sont les individus ou les groupes affectés par le changement ? En général, ce seront l'équipe projet et tous les partenaires opérationnels.
- **Facilitateurs:** Quelles sont les personnes impliquées dans la contribution au changement ? L'équipe support PMEAL, les équipes projet et les partenaires opérationnels seront en général impliqués dans ce rôle.
- **Décideurs:** Qui peut valider et légitimer le changement ?
- **Sponsors:** Qui n'a aucun pouvoir direct mais s'intéresse au changement et peut soutenir indirectement le processus ? Les équipes support (logistique, finances, etc.) ou les bailleurs peuvent souhaiter soutenir le changement.

## Comment mettre en place un cadre institutionnel PMEAL ?

Un cadre PMEAL peut être organisé à partir d'une série d'engagements minimaux pour tous les projets et de bonnes pratiques attendues pour chaque phase du cycle de projet.

En prenant la Norme humanitaire fondamentale (CHS) comme point de départ, ces engagements minimaux doivent être pratiques, opérationnels et adaptés au contexte et aux capacités de l'organisation. Ils doivent également être intégrés dans un processus d'amélioration continue avec un niveau de référence clair, un plan d'action et des revues périodiques.

### Les étapes clés de la mise en place d'un cadre PMEAL au sein d'une organisation

Les mesures suivantes peuvent être prises pour garantir que les engagements sont bien adaptés aux besoins et aux capacités de l'organisation, et qu'il existe une bonne compréhension et appropriation de cette initiative parmi les membres de l'organisation<sup>32</sup>.

<sup>32</sup> Les étapes ici proposées s'inspirent du guide « Madac - Modèle d'autodiagnostic et d'amélioration continue » élaboré par le F3E comme traduction du modèle d'excellence EFQM pour le secteur de l'aide internationale. Voir : <https://f3e.asso.fr/article/1665/le-madac-un-nouvel-outil-qualite-pour-les-ong>

**Étape 1. Décision** – C’est le point de départ. Durant cette étape, la logique et les objectifs de la mise en place d’un cadre institutionnel PMEAL sont développés et communiqués.

- Pourquoi cherchons-nous à développer un cadre institutionnel PMEAL ?
- Quel est le périmètre du cadre institutionnel PMEAL ? (projets, secteurs, contexte, lieux...)
- Qui devrait être impliqué ?
- Quels sont ses liens avec d’autres cadres extérieurs et/ou internes de qualité et de redevabilité ?

À la fin de cette phase, une communication peut être produite pour informer les membres de l’organisation.

**Étape 2. Préparation** – Cette étape se concentre sur la manière dont la mise en œuvre peut être réalisée.

- Qui facilitera le processus d’adoption ?
- Quelles sont les phases prévues ? Quand auront-elles lieu ? Quelles sont les étapes importantes ? Comment seront-elles validées ?
- Qu’est-ce qui sera couvert ? Qu’est-ce qui NE sera PAS couvert ?
- Qui participera ? Quels seront les livrables ?

À la fin de cette phase, des termes de référence peuvent être élaborés, notamment pour définir : objectif, résultats attendus et livrables, périmètre, plan d’action, rôles, gouvernance, communication.

**Étape 3. Évaluation** – Cette phase analyse les pratiques en cours, les lacunes et les attentes.

- Quelles sont les pratiques PMEAL actuellement fortes ?
- Qu’est-ce qui doit être renforcé ?
- Quelles sont les attentes spécifiques des différentes parties prenantes ?
- Quelles sont les opportunités et contraintes spécifiques du contexte et les capacités existantes ?

Cette étape peut être réalisée avec une revue documentaire, des entretiens avec des informateurs clés, des visites de terrain, une enquête à distance, etc.

**! Important** Cette étape constitue un moment clé pour impliquer les personnes et souligner leurs rôles clés au sein d’un cadre institutionnel PMEAL. C’est également une bonne opportunité pour introduire la Norme humanitaire fondamentale (CHS) et les autres référentiels internationaux de qualité et de redevabilité.

À la fin de cette phase, un rapport de démarrage et une liste initiale d’engagements PMEAL potentiels peut être rédigée.

**Étape 4. Identification** – Cette étape implique de confirmer quels sont les engagements PMEAL prioritaires et comment ils doivent être mis en œuvre.

- Quels sont les engagements PMEAL confirmés ?
- Quels engagements PMEAL doivent être mis en œuvre en premier ?
- Comment seront-ils mis en œuvre ?
- Qui sera impliqué ?

Cette phase peut être organisée autour d'un atelier participatif visant à favoriser une appropriation collective.

Les sources suivantes peuvent être utilisées au moment d'identifier/de confirmer les engagements PMEAL spécifiques :

- **Les attentes des parties prenantes** : Le but principal de la gestion de la qualité et de la redevabilité des projets est de garantir que le projet répondra aux besoins et aux attentes des parties prenantes : quels sont les critères clés de réussite pour les bénéficiaires, les autorités, les partenaires, l'équipe projet, les bailleurs et toute autre partie prenante clé du projet ?
- **Les standards globaux actuels en matière de qualité et de redevabilité** : L'organisation a-t-elle des engagements internes dans les domaines de la qualité et de la redevabilité que le projet devrait suivre ? Comment la Norme humanitaire fondamentale (CHS) devrait-elle être intégrée dans les engagements existants ?
- **Les standards sectoriels actuels** : Des standards sectoriels doivent-ils être respectés et appliqués à tous les projets ? Par exemple, les standards Sphère portant sur l'eau, l'assainissement, la santé, la sécurité alimentaire, la nutrition, les abris et l'habitat ; les standards NILAM pour l'action contre les mines ; etc.)
- **Obligations juridiques** : Les autorités imposent-elles des obligations particulières ? Et les bailleurs ? Etc.

À la fin de cette étape, une liste finale d'engagements PMEAL, une situation de référence et un plan d'action peuvent être élaborés.

Les engagements PMEAL prennent la forme d'actions recommandées qui sont validées au sein d'une équipe projet ou d'une organisation en tant que pratiques minimales pour la qualité et la redevabilité lorsque vous mettez en œuvre un projet destiné à des communautés et des personnes affectées par une crise. Ces engagements sont généralement des points d'action clés et les outils associés.

**Étape 5. La conduite du changement** – Cette étape implique de mettre en œuvre un projet de conduite du changement qui sera révisé et amélioré de façon continue.

- Comment mettre en œuvre de nouvelles pratiques de façon progressive ?
- Qui devrait être informé, formé et/ou impliqué ?
- Comment améliorer de façon continue les pratiques PMEAL ?
- Comment démontrer l'amélioration de la qualité et de la redevabilité ?

Cette étape est organisée autour du cycle de l'amélioration continue :

- PREVOIR – Définir/mettre à jour un plan d'action ;
- FAIRE – Mettre en œuvre le plan d'action ;
- VÉRIFIER – Revoir la mise en œuvre ;
- RÉAGIR – Mettre en œuvre les changements demandés.

À la fin de chaque cycle d'amélioration continue, un rapport et un plan d'action mis à jour peuvent être rédigés.