

Le label « People First¹ », label qualité pour les organisations humanitaires



Le label « People First » propose ici une approche voisine de la certification, mais cependant sensiblement différente quant à ses objectifs, méthodes et moyens, et fondée sur une labellisation.

La **certification** a pour objectif de vérifier qu'une organisation, un produit, ou un service, satisfait à des normes de fonctionnement, d'activité ou de résultat.

Un **label** est une marque distinctive, délivrée par une organisation professionnelle, pour identifier et garantir le niveau de qualité d'un produit ou d'un service.

Le label « People First », créé par et pour les organisations humanitaires, est également géré par elles. Il a pour objectif principal **de soutenir l'acteur humanitaire dans une démarche de progrès continu**, et ceci de manière durable au fil des années. Il s'agit de **pouvoir démontrer qu'il est en progrès** sur différents volets significatifs de son activité, d'une évaluation à l'autre. La démarche de labellisation présentée ici est empreinte d'une forte **volonté pédagogique** plus que de sélection des meilleurs, et d'une attitude de **bienveillance et d'encouragement au progrès**, plus que de sanction.

Concrètement, la labellisation poursuit deux objectifs complémentaires. Elle évalue à la fois l'existence d'un management de l'organisation incluant l'existence d'une politique d'amélioration continue de la qualité, et l'atteinte d'un **niveau de qualité sur des critères jugés essentiels pour les populations bénéficiaires de l'aide : celles-ci sont ainsi au cœur du processus de labellisation.**

Les principes du label « People First »

1/ Le label « People First » est une **démarche collective du secteur** qui favorise le dialogue, l'apprentissage et l'échange d'expérience

Le processus de labellisation est une évaluation conçue, pilotée et conduite par des pairs, c'est à dire des professionnels de l'humanitaire

Ces pairs ou visiteurs sont des acteurs expérimentés travaillant au sein de différentes ONG, et représentant divers métiers (management, opérations, logistique, etc.). Ils sont responsables de la bonne conduite de tout le processus : évaluation au niveau du siège, analyse des évaluations de terrain conduites par d'autres évaluateurs professionnels et production du rapport de labellisation destiné au Comité du Label, ainsi qu'à la direction de l'ONG. Dans chaque équipe de visiteurs est nommé un

¹Titre provisoire

coordinateur : il organise la préparation de la visite et la répartition des rôles de chaque membre de l'équipe.

Le processus de labellisation favorise l'apprentissage

L'apprentissage se fait grâce au dialogue mené entre pairs, suite aux observations menées par les visiteurs au siège, et à l'étude des rapports d'évaluations de terrain. L'apprentissage bénéficie également aux visiteurs, qui repartent dans leur ONG avec des idées de bonnes pratiques. La durée du processus – environ six mois pour l'auto-évaluation, puis environ douze mois pour l'évaluation externe – permet la mise en place d'améliorations pendant le processus lui-même. Les conclusions proposées par le jury du Comité du Label fournissent des pistes concrètes d'actions et d'apprentissages.

2/ Le label « People First » est une **démarche de progrès** sur la longue durée, basée sur l'amélioration continue de la qualité

L'obtention du label procure aux organisations un avantage en termes de management interne (communication interne, émulation, reconnaissance et gratification des personnels, encouragement et cohérence entre les différents services...) et d'image externe, valorisée publiquement auprès des médias, du grand public ou des bailleurs.

Dès lors qu'une organisation est labellisée, on peut être certain qu'elle ne voudra pas perdre cette marque distinctive de qualité. Elle devra donc, à intervalles réguliers, rentrer dans le processus de Visite & Evaluation pour postuler au renouvellement du label. Les faiblesses et opportunités d'amélioration recensées au cycle précédent devront avoir été prises en compte, tout ou partie. Chaque nouvelle Visite & Evaluation doit constater un **progrès significatif** par rapport à la visite précédente (effet cliquet de la « roue de Deming ») : c'est le principe même d'une démarche qualité fondée sur **l'amélioration continue de la qualité**, principe de gestion de la qualité bien connu dans toutes les entreprises à caractère commercial. Si aucun progrès n'est constaté, le label n'est bien sûr pas attribué.

L'intérêt d'une démarche de labellisation « People First » pour les organisations réside principalement dans son aspect de **soutien et motivation continus** : une fois rentré dans ce processus, l'acteur est invité tous les 2-4 ans à cette évaluation externe, et donc régulièrement incité à progresser, quels que soient les aléas du contexte.

Le label « People First » n'induit pas de distinction entre les organisations labellisées :

Au terme du processus de labellisation, une entité se voit attribuer, ou non, le label, avec des appréciations et recommandations spécifiques émises par le jury du Comité du Label. La seule information publiée par le Comité du Label concerne l'obtention du label. Aucune autre information (de niveau, de qualité, de durée, etc.) ne sera disponible à l'extérieur, sauf celles que l'organisation elle-même souhaiterait diffuser. En revanche, il appartient à l'organisation de faire le meilleur usage interne des conclusions du jury.

Cette politique de diffusion de l'information permet de ne pas induire de concurrence inutile entre organisations labellisées, ni de différenciation potentiellement néfaste vis à vis du grand public et des bailleurs.

La philosophie du label « People First » est donc d'encourager au progrès tous les acteurs, petits et grands, anciens ou récents, dotés de grands ou de petits budgets, connus ou peu connus, du Sud comme du Nord. Elle n'est donc en aucun cas de ne sélectionner et distinguer que « les meilleurs, les big and happy few ».

3/ Le label « People First » s'appuie sur des méthodes existantes, reconnues et harmonisées

La méthode de l'évaluation est robuste et unifiée

L'ensemble des évaluations, interne et externe, est basé sur un **référentiel unique de critères et d'indicateurs, balayant les activités, méthodes et résultats essentiels d'une ONG, et prenant en compte particulièrement la participation des bénéficiaires**. Ce référentiel s'inspirerait du Core Humanitarian Standard sous réserve que la version finale du CHS aboutisse à un référentiel satisfaisant et sur le COMPAS Qualité². **Le processus doit demeurer assez léger** en consommation de temps et de moyens, faute de quoi seules les très grosses structures seraient capables de rentrer dans la démarche, et risqueraient quand même de s'en détourner dans un deuxième temps.

Le label « People First » s'appuie et tire partie de l'expérience de plus de 20 ans d'évaluation des programmes en intégrant les évaluations de terrain prévues dans le cadre du fonctionnement normal de l'organisation dans le processus de labellisation.

4/ Le label « People First » respecte les principes élémentaires d'indépendance, d'impartialité, d'intégrité et de transparence

Les mesures de validation sont prises pour éviter que les pairs ne soient en situation de conflit d'intérêt

Avant d'être proposés pour une visite dans une ONG donnée, il est vérifié que les pairs sélectionnés ne sont pas situation de conflit d'intérêt (lien actuel ou récent avec l'ONG à visiter par exemple). La composition de l'équipe de visiteurs sera ensuite soumise à l'ONG pour approbation.

Le label « People First » est attribué par un jury professionnel et indépendant, le Comité du Label

Le Comité du Label est composé d'une vingtaine de membres, et comporte une proportion équilibrée d'acteurs expérimentés et retraités des ONG, d'enseignants et de chercheurs, d'évaluateurs professionnels, de représentants de bailleurs et de ministères de la coopération, de chefs d'entreprise du secteur commercial, et d'autres personnalités qualifiées. Chaque jury du comité réunira cinq membres parmi les vingt. La fonction du jury de cinq personnes est de porter des conclusions et recommandations argumentées et objectives sur les dossiers de demande de label soumis par les visiteurs. Le Comité du Label est évidemment totalement indépendant des acteurs et institutions du secteur humanitaire. Sa constitution évite les conflits d'intérêt.

5/ Le label « People First » est peu coûteux et accessible à toutes les ONG désireuses de rentrer dans le processus

²Voir en annexe 1 les neuf critères inspirés du CHS et du Compas Qualité

Les visiteurs sont des professionnels, détachés par leur ONG d'origine, et salariés par elle pendant tout le temps consacré à la visite : pour l'ONG en cours de processus de labellisation, il n'y a donc pas de dépense pour les ressources humaines extérieures nécessaires à l'évaluation.

Il n'y a pas non plus de dépense à envisager pour les évaluations de terrain, car les évaluations prévues dans le cadre du fonctionnement normal de l'ONG, et déjà financées (par elle-même ou un bailleur), serviront au processus de labellisation.

Deux dépenses, modestes si elles sont comparées au prix des consultants ordinairement mobilisés pour une certification, sont à la charge de l'ONG qui accueille le processus : le règlement des **frais logistiques des visiteurs** (transport, hôtellerie-restauration, indemnité journalière, ...), plus un forfait, calculé en fonction du budget de l'ONG, destiné à financer **le fonctionnement du bureau du label**.

Les membres du Comité du Label sont bénévoles, pour un contrat de quelques années.

Pour les organisations dont sont issus les visiteurs, le retour repose sur le gain d'expérience du visiteur, bénéfique en interne.

Le processus du label « People First »

L'auto-évaluation - L'ONG désireuse de rentrer dans le processus, sur **une base volontaire**, procède dans un premier temps à une auto-évaluation (évaluation interne), conduite sur la base du référentiel décrit dans un manuel d'auto-évaluation.

La visite menée par les pairs - **La visite menée par les visiteurs** consiste en une évaluation de l'ensemble des fonctions principales au niveau du siège : gestion des ressources humaines, gestion financière, administration, gestion des projets et programmes, gestion des évaluations et de l'apprentissage, logistique, communication et marketing, recherche de fonds, fonctionnement du conseil d'administration et de l'assemblée générale.... L'évaluation repose sur la lecture de documents (notamment les rapports des derniers audits et évaluations), des observations et des entretiens. Cette évaluation du siège se fait sur plusieurs jours, en plusieurs visites, en nombre variable selon la taille de l'ONG.

Les évaluations terrain - **Le processus comprend également l'évaluation de différents projets et programmes de terrain** menés par l'ONG. Les visiteurs procèdent à l'analyse de documents d'évaluations réalisées par **les évaluateurs** recrutés au terme des procédures habituelles. Pour ces évaluations de terrain participant au processus de labellisation, le cahier des charges impose l'utilisation du référentiel du label « People First ». Le choix des terrains de cette évaluation est représentatif de la diversité des actions de l'ONG et des situations où elle opère, notamment les contextes d'intervention difficile. Le choix des terrains est concerté avec la direction de l'ONG.

Le rapport final - Les visiteurs rédigent un rapport final comprenant :

- Le rapport de l'évaluation conduite au siège, ainsi que des évaluations conduites sur différents terrains.

- Le rapport décrivant la conduite de tout le processus, et particulièrement la dynamique de progrès éventuellement observée tout au long de celui-ci.

Ce rapport final est soumis à un jury du Comité du Label pour délibération. Le directeur de l'ONG a la possibilité d'adresser des remarques sur les rapports d'évaluation au jury du Comité du Label.

La délibération - Le label « People First » est attribué par un jury professionnel et indépendant issu du Comité du Label. La délibération du jury repose sur :

- Le rapport final
- Les éventuelles remarques sur les rapports d'évaluation, envoyées par le directeur de l'ONG.
- Eventuellement un entretien avec l'équipe des visiteurs (ou son représentant), si un besoin d'informations complémentaires s'avère nécessaire.

Les conclusions du jury comportent, entre autres, des recommandations d'actions à mettre en œuvre pour remédier aux points de faiblesses identifiés.

L'attribution du label - Le label est attribué pour une durée variable, selon les conclusions du jury du Comité du Label :

- Longue durée (trois ou 4 ans ?) si les conclusions sont très favorables.
- Durée plus courte (un à deux ans ?) si les conclusions sont favorables mais avec d'importantes marges de progrès.
- Dans le cas où les conclusions font état de sérieux dysfonctionnements, ceux-ci devront être corrigés rapidement, et précèdent une nouvelle visite réalisée à court terme (six mois). Celle-ci statuera sur l'évolution observable, et le jury du Comité du Label attribuera ou non le label.
- A intervalle précisé par les conclusions du jury, l'ONG désireuse de garder son label, entrera dans un nouveau cycle de labellisation.

Dans les cas où la visite constaterait de graves dysfonctionnements (manquements graves à la probité, à l'éthique, au sérieux des programmes, etc.), elle pourrait s'interrompre, après discussion avec la direction de l'ONG. Aucun label ne serait bien sûr délivré.

Les mécanismes

Quelle(s) institution(s) pour abriter et gérer le label « People First » ? A ce stade, il est prématuré de décrire précisément ces institutions. D'autant que, en fonction du succès et de l'expansion géographique de la demande de labellisation, plusieurs dimensionnements sont possibles : de l'unique bureau national, jusqu'aux bureaux régionaux et un bureau international.

On peut quand même décrire quelques **fonctions nécessaires au bon fonctionnement d'une labellisation** :

- Ecrire les manuels servant de support à l'auto-évaluation et à l'évaluation externe. Suivre l'évolution du processus de labellisation, et le faire évoluer dans le fond et la forme ; évaluer l'impact de la labellisation sur les ONG, en particulier les éventuels changements positifs et négatifs observés dans le fonctionnement et les résultats des ONG, en particulier dans la qualité des services qu'elles délivrent. Ces trois fonctions devraient être assumées par une **Commission d'Evaluation et de Révision du label « People First »**, composée de personnalités qualifiées et bénévoles, et se réunissant une à deux fois par an.
- Recruter et former (ou faire former) à la démarche de labellisation des volontaires expérimentés d'ONG, représentant différents métiers de l'organisation, et désireux de s'investir une ou deux fois par an dans une visite-évaluation externe type « peer review » (sur appel d'offre), pendant un contrat de quelques années (trois ans).
- Proposer aux ONG demandeuses une équipe de visiteurs adaptée en taille, expertise, et vierge de tout conflit d'intérêt.
- Recruter et former les membres du **Comité du Label**.
- Attribuer le label « People First », grâce à un jury ad hoc du Comité du Label.
- Rendre publique l'attribution du label (site internet, média, communication aux bailleurs...).
- Communiquer et informer sur le label, en direction des ONG mais aussi de tout public.
- Informer et communiquer avec les ONG engagées dans la démarche de labellisation, leur adresser le manuel d'auto-évaluation, leur adresser plus tard une équipe idoine de visiteurs, etc.
- Rechercher des financements pour le fonctionnement du Comité du Label.

Les publics

Pour **le grand public**, un label qualité peut être un signe distinctif, différenciant des autres ONG, apportant une image de sérieux, une garantie du bon usage du don. Il est cependant probable que le caractère plus souvent affectif que raisonnable du don de personnes privées aux ONG, rende l'effet d'une labellisation peu important aux yeux des donateurs.

Pour **les entreprises privées mécènes**, un label peut représenter un gage de sérieux et de confiance, indispensable au don, tant en communication interne qu'externe.

Pour **les médias**, la labellisation d'un acteur évoquera le sérieux d'un engagement pour une action de qualité, et ils joueront sans doute un rôle d'incitation et de propagande en faveur de cette démarche.

Pour **les bénéficiaires de l'aide**, un label qualité restera un objet à signification obscure, sauf peut-être pour les Etats hôtes de l'aide. Mais on peut espérer qu'une démarche de labellisation participera activement à la construction de la qualité du service délivré.

Pour **les bailleurs de fonds nationaux et internationaux** – qui ont déjà leur propre grille d'analyse et leurs propres critères pour évaluer les capacités et le sérieux des ONG à qui ils allouent des fonds – , il

est peu probable qu'un label élaboré hors de leurs murs pour évaluer leurs partenaires leur convienne, et qu'ils abandonnent leurs audits propres. Il serait cependant hautement souhaitable de **présenter à quelques bailleurs le référentiel du label et le processus de labellisation, avant leur finalisation, afin de recueillir leur avis et conseil**. On peut espérer que, à terme, les ONG labellisées verront leurs procédures de contrôle par le bailleur allégées, à mesure que le label gagnera en notoriété et inspirera confiance. On peut aussi espérer que les bailleurs participeront au financement du fonctionnement du label.

Pour **les ONG** enfin – soumises ces dernières années par les bailleurs à un flux croissant de contraintes de rendus, de rapports, d'audits, de preuves à délivrer, d'incitations à plus de qualité – le processus de labellisation peut ne représenter qu'une tâche administrative de plus, un protocole de plus, un éloignement de plus derrière les ordinateurs et dans les bureaux, au détriment de la présence sur le terrain. C'est auprès des ONG qu'il faudra le plus déployer une communication et une information larges et pédagogiques, insistant sur la philosophie du label « People First », ses apports, et aussi ses propres limites et contraintes. Une labellisation sur le mode volontaire, associée à une bonne communication sur ses modalités et objectifs, devrait entraîner chez les ONG une émulation et un effet "boule de neige" propices à la diffusion de la démarche.

En conclusion

La mise en place d'une organisation du label à l'échelle nationale, ou à plus grande échelle, ne corrigera pas tous les défauts et dysfonctionnements du système de l'aide, et n'empêchera notamment pas l'activité d'acteurs non professionnels. De manière similaire, la certification classique des entreprises commerciales n'a jamais empêché la production de biens et de services de qualité médiocre, y compris chez les entreprises certifiées.

L'histoire et l'expérience démontrent, chez les ONG comme dans quasiment toutes les entreprises, que les évaluations, les capitalisations et actions de gestion de la connaissance, sont impuissantes, seules, à assurer un progrès continu dans les activités. Les contextes, l'encadrement des ONG, les modes évoluent, et il manque un aiguillon permanent et durable pour inciter sans relâche les acteurs à atteindre l'objectif d'**une amélioration continue du service rendu aux populations bénéficiaires de l'aide**.

Nous pensons que le label « People First » peut contribuer :

- A atteindre cet objectif ;
- A motiver et soutenir sur le long terme les acteurs humanitaires soucieux de renforcer le sens individuel et collectif de leur action ;
- A renforcer leur capacité à assumer leur redevabilité :
 - . *envers les populations bénéficiaires de l'aide : délivrance du service nécessaire et attendu pour répondre aux besoins, dans un contexte donné.*
 - . *envers les donateurs privés et publics : bon usage de l'argent recueilli et de la confiance accordée.*

. envers la société : respect des valeurs éthiques.

- À apaiser ou diminuer les craintes de tous ceux qui redoutent la forme et l'effet d'une certification traditionnelle ;
- A terme, à intéresser également les ONG de développement, avec un référentiel adapté à leur besoin spécifique.
- A intéresser l'ensemble des acteurs de l'humanitaire (Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, agences des Nations unies, bailleurs, etc.) à s'engager dans cette démarche qualité. Ceci est d'autant plus souhaitable qu'une coordination de tous les acteurs d'un même terrain est attendue : celle-ci sera d'autant plus aisée et efficace que les différents acteurs partagent tous les mêmes objectifs de qualité, au travers d'un même référentiel qualité, et d'une même labellisation.

Annexe 1 : Les neuf critères inspirés du CHS et du COMPAS Qualité

Valeurs et principes : les personnes humaines sont au cœur de l'action humanitaire, qui repose sur les principes d'humanité, d'impartialité et d'indépendance.

1. Fournir une aide humanitaire appropriée

Les communautés et les populations en situation de crise ont accès à une aide adaptée au contexte, à leurs besoins et capacités.

2. Assurer l'efficacité de l'aide

Les communautés et les populations en situation de crise reçoivent l'aide prévue et en temps voulu.

3. Favoriser le redressement des communautés

Les communautés et les populations en situation de crise sont accompagnées afin de devenir plus résilientes.

4. Eviter les risques et effets négatifs de l'aide

Les communautés et les populations en situation de crise sont protégées des risques liés à l'intervention.

5. Promouvoir la communication et la participation

Les communautés et les populations sont capables de participer aux décisions qui les concernent. Elles ont accès à un mécanisme de gestion des plaintes sécurisé, facilement accessible et réactif.

6. Assurer la coordination, la complémentarité et les partenariats

Les communautés et les populations en situation de crise bénéficient d'une aide coordonnée et complémentaire qui répond à leurs besoins.

7. Promouvoir l'amélioration continue

L'organisation analyse ses programmes et met en œuvre les améliorations nécessaires pour le bénéfice des communautés et des populations en situation de crise.

8. Appuyer le personnel et renforcer ses capacités

Le personnel des organisations est traité de façon juste, équitable et efficace et est accompagné dans son parcours professionnel.

9. Gérer les ressources de façon responsable

L'organisation utilise les ressources de façon efficace, efficiente et pour l'usage prévu.