

Ethique, Evaluation et Apprentissage : le triangle des Bermudes de la Qualité

Ethique, Evaluation et Apprentissage : le triangle des Bermudes de la Qualité, François Grünewald, *In : Les Nouvelles du Sud, n° 75, Avril 2002*, COORDINATION SUD

François Grünewald, Directeur du DESS « Action Humanitaire et de développement, gestion des ONG », Paris XII ; Président du Groupe URD ; Membre du HCCI

Les dernières semaines ont été « chaudes » en scandales, dénonciations, accusations. Les humanitaires se sont retrouvés sur le grill. Situation d'exploitation sexuelle dévoilée par le HCR et Save the Children, démission de Sylvie Brunel et les vagues qui s'en sont suivies. Il importe face à cette crise de garder la tête froide et ne pas s'enfermer dans des polémiques qui feront plus de mal que de bien. De toute façon, depuis le scandale de l'ARC, les ONG ne peuvent plus se permettre un pseudo angélisme et prétendre ne pas avoir de problèmes. Face à cette situation désastreuse, et qui n'est pas sans rappeler d'autres épisodes (l'ARC, Carrefour du Développement, etc.), il importe de démontrer que les ONG sont conscientes des problèmes et qu'elles ont déjà commencé à se retrousser les manches.

Il s'agit pour nous d'être « proactifs » collectivement, courageusement et de ne pas se perdre dans d'inutiles rejets des responsabilités sur les uns ou sur les autres. L'opinion publique nous attend ailleurs. Comment remettre toujours et encore au cœur du débat sur l'action humanitaire les questions de morale personnelle, de déontologie professionnelle, d'éthique institutionnelle et de vigilance politique ?

Comment mieux assumer notre double responsabilité, à la fois face aux populations dans la détresse, pour qui et au nom de qui nous mobilisons des moyens importants et face aux citoyens qui, par leurs dons, leurs impôts, leur générosité, nous permettent de travailler. C'est la vraie question. Deux grandes directions ont été prises depuis plusieurs années déjà. Celle de la transparence des comptes et celle de l'évaluation des actions.

La transparence des comptes est une obligation législative dans notre domaine, rappelons le. Experts comptables et commissaires aux comptes nous sont imposés, de même que l'obligation de nous soumettre à des audits. Certaines ONG, conscientes de leurs responsabilités face à l'utilisation de l'argent public comme de l'argent du public, ont créé le Comité de la Charte, qui énonce des règles pour la transparence financière et décerne même chaque année un Prix Cristal de la transparence. Est-ce sans faille ? Le scandale de la Fondation Folreau a démontré que non : Nous pouvons aussi avoir nos mini-ENRON et des « légèretés » similaires à celles commises par le Cabinet Andersen. Il importera de redoubler de vigilance.

L'évaluation des actions et de leur impact est depuis longtemps au cœur des stratégies de nombreux acteurs du développement. Depuis plus de 10 ans, le F3E, structure soutenue à la fois par le Ministère des Affaires Etrangères et les ONG intéressées, met en pratique leur slogan fondateur « évaluer pour évoluer ». Les acteurs humanitaires s'y sont mis plus

récemment : les premières évaluations dans ce secteur datent du début des années 90, en Somalie puis au Rwanda. C'est avec la création d'ECHO et l'obligation communautaire de pratiquer les audits, contrôles et évaluation que ce secteur s'est développée de façon rapide.

Les dernières années du siècle ont vu la multiplication des initiatives d'amélioration des pratiques: Aux tentatives de standardisation de l'action humanitaire, notre réponse a été celle de l'imagination face à la complexité, de l'adaptation permanente à des situations toujours changeantes. Les débats internationaux sur ce sujet ont fait finalement évoluer la réflexion. La recherche de la qualité ne peut pas se réduire à l'application de recettes, mais passe par le développement d'un questionnement permanent et systématique de nos pratiques, par l'identification des « points critiques » tout au long du cycle des projets, par un retour au filtre de l'éthique dans nos processus de prise de décision et par la pratique permanente de l'évaluation. On se dirige tout doucement vers la méthode de l'interpellation, clé des processus d'assurance Qualité. Le Projet Qualité, projet collectif d'un rassemblement d'ONG, mis en œuvre par le Groupe URD et soutenu par Coordination Sud, avance depuis plus d'un an dans cette direction. A cours de l'an 2000, considérée comme année 0, un travail d'inventaire des pratiques existantes en terme de qualité et d'évaluation chez une douzaine d'ONG françaises a été réalisé. Il a démontré la richesse, la diversité mais aussi parfois le manque de cohérence des approches. Autant de points d'entrée pour des recherches à développer. Le projet Qualité organise ses travaux autour de trois grands types de situations : les crises aiguës, les crises durables et les sorties de crises. Il focalise ces efforts essentiellement sur les enjeux de méthode se posant aux temps clé du diagnostic/conception des programmes, du suivi/évaluation en temps réel et de l'évaluation apprentissage. Les programmes de reconstruction après les grandes catastrophes naturelles en Amérique Centrale (ouragan Mitch, tremblements de terre au Salvador), mais aussi d'autres actions en Afrique et en Asie ont été évalués, des restitutions réalisées sur le terrain et en France, et le tout mis dans le domaine public via le web ou des publications (www.urd.org). Nous avons retrouvé dans cette exercice nos amis du développement et leur slogan « Evaluer pour évoluer ». Un séminaire de deux jours sur les enjeux de la qualité a été organisé en février par le Projet Qualité chez Action Contre la Faim, pour le lancement de la deuxième année du projet (année 1). Une forte cohésion des participants autour des enjeux et de l'importance du processus, mais aussi de nombreuses interrogations s'en sont dégagées. La réflexion sur la qualité interpelle aussi des enjeux éthiques, opérationnels, financiers et méthodologiques, qui doivent être décortiqués. Tout ceci sera évidemment réinjecté dans des actions de formation tant en direction des équipes existantes qu'en faveur des futures générations de volontaires. Au final, c'est la capacité de nos structures à être réellement des organisations apprenantes qui est passée au crible. Le comité de Pilotage dynamique est en cours de reconstitution. Coordination SUD y jouera un rôle important. Il assurera « un contrôle Qualité » sur notre exercice : il importe d'appliquer à nos mêmes ce que nous recommandons aux autres !

Les premiers résultats de ce processus ont été présentés à Washington, Londres, La Haye, Bruxelles, Oslo, Berne, Genève. Partout, notre approche originale et les pistes de travail avancées ont entraîné intérêt et encouragements, y compris financiers (Union Européenne, Suisse, Norvège, etc.). Nos travaux sont régulièrement publiés dans les grands médias spécialisés anglo-saxons et européens. La mission de préparation d'un processus d'évaluation inter-acteurs sur l'Afghanistan qui va s'étaler sur un peu plus d'un an vient tout juste de rentrer de Kabul. Notre démarche a rencontré un vif intérêt tant chez les ONG et les agences onusiennes que chez les bailleurs et les autorités afghanes. La dynamique est en train de prendre sur le terrain.

C'est par ce genre d'initiatives collectives que les ONG démontreront qu'elles entendent, face à leurs détracteurs, assumer de leur double responsabilité.



Groupe URD- La Fontaine des Marins- 26 170 Plaisians- France

Tel : 00 33 (0)4 75 28 29 35

<http://www.urd.org>