



# La transparence au sein des ONG de solidarité internationale:

Enjeux, expériences et perspectives



## **Coordination SUD - Solidarité-Urgence-Développement**

Créé en 1994, Coordination SUD (Solidarité Urgence Développement) est la coordination nationale des ONG françaises de solidarité internationale. Elle regroupe plus de 130 ONG, dont une centaine via six collectifs membres (Clong-volontariat, Cnajep, Coordination Humanitaire et Développement, Crid, Forim et Groupe Initiatives) qui mènent des actions d'humanitaires d'urgence, d'aide au développement, de protection de l'environnement, de défense des droits humains auprès des populations défavorisées, mais aussi des actions d'éducation à la solidarité internationale et de plaidoyer. Coordination SUD assure une double mission d'appui à la professionnalisation des ONG françaises et de représentation de leurs positions auprès des institutions publiques et privées, en France, en Europe et dans le monde.

### **Contact:**

Héloïse Heyer, chargée de mission Qualité  
heyer@coordinationsud.org  
+ 33 (0) 1 44 72 84 51

### **Coordination SUD – Solidarité Urgence Développement**

La coordination nationale des ONG françaises de solidarité internationale  
14 passage Dubail • 75010 Paris  
Tél. 01 44 72 93 72 • Fax. 01 42 09 48 61  
www.coordinationsud.org • sud@coordinationsud.org

# COMPTE-RENDU D'ATELIER

## LA TRANSPARENCE AU SEIN DES ONG DE SOLIDARITE INTERNATIONALE : ENJEUX, EXPERIENCES ET PERSPECTIVES

16 septembre 2013  
Cités Unies France, Paris

Atelier organisé par le Groupe de travail Qualité

### Table des matières

I. SYNTHÈSE .....	2
II. INTRODUCTION .....	5
III. CADRAGE : TRANSPARENCE ET REDEVABILITE – DES REPRESENTATIONS AUX PROPOSITIONS... 6	
1. Introduction.....	6
2. Définitions .....	6
3. Transparence, redevabilité et efficacité de l'aide: quels éléments de preuve ?.....	7
4. Pistes de réflexions et d'actions .....	7
5. Débat avec la salle .....	7
IV. INITIATIVES COLLECTIVES DE PROMOTION DE LA TRANSPARENCE.....	8
1. Initiatives au niveau français .....	8
1) Le Comité de la Charte .....	8
2) Coordination SUD .....	9
3) Débat avec la salle .....	10
2. L'Initiative Internationale pour la Transparence de l'Aide (IITA) .....	11
1) Présentation de l'IITA .....	11
2) Débat avec la salle .....	13
V. DEMARCHES ET EXPERIENCES D'ONG.....	14
1. Témoignage du CFSI .....	14
2. Témoignage de Handicap International .....	15
3. Débat avec la salle .....	16
VI. DE LA TRANSPARENCE VERS LA REDEVABILITE : QUELLE PLACE POUR LES BENEFICIAIRES DES ACTIONS ?.....	17
1. Perspective du Humanitarian Accountability Partnership (HAP) .....	17
2. Perspective du Groupe URD .....	18
3. Perspective du GRET.....	19
4. Débat avec la salle .....	19
VII. CONCLUSION.....	20
VIII. ANNEXES .....	23

# I. SYNTHÈSE

## Cadrage : transparence et redevabilité – des représentations aux propositions

### Messages clés :

- Définition de la transparence selon Transparency International : « *la caractéristique des gouvernements, sociétés, organisations et individus étant ouverts à une révélation claire des informations, plans, règles, processus et actions* » (2009).
- Définition de la redevabilité selon Transparency International : « *processus rendant les acteurs responsables de leurs actions, et notamment celui de les exécuter selon certains standards (mutuellement décidés ou non)* » (2010).
- A l'heure actuelle, la chaîne de causalité entre transparence, redevabilité et efficacité de l'aide constitue plus une assertion qu'une preuve. Il manque une « théorie du changement » qui permettrait d'explicitier l'articulation entre les différents éléments de cette chaîne, et donc de mieux démontrer son impact mais aussi de mieux tracer les progrès éventuellement réalisés.
- L'appropriation « a priori » des enjeux de transparence et de redevabilité par les acteurs non gouvernementaux de l'aide internationale mériterait sans doute aujourd'hui un peu plus de recul, d'évaluation et de regard critique, sans pour autant omettre de saisir les occasions d'améliorer l'efficacité de l'aide et le soutien aux populations. Entre l'acceptation aveugle d'une culture de la *compliance* et un refus catégorique à considérer la transparence et la redevabilité comme des enjeux importants, une place existe pour une coopération intelligente et prudente au bénéfice des plus fragiles.

### Points d'échanges, questionnements et débats :

- Quand on parle de transparence, il ne s'agit pas seulement de transmettre des informations mais aussi de penser aux modalités de cette transmission. Parfois la complexité des informations transmises et leur présentation rend leur compréhension difficile par les acteurs que l'on cherche à informer.
- Il importe de demeurer vigilant et de garder un regard critique sur la transparence, notamment dans la relation aux bailleurs. Cependant on peut noter que dans les pays nordiques, les ONG sont entièrement transparentes (en révélant par exemples des cas de corruption) sans que cela impacte négativement l'évolution de leurs financements.

## Initiatives collectives de promotion de la transparence

### Messages clés :

- **Le Comité de la Charte de déontologie** a été fondé en 1989 par 18 grandes associations et fondations sociales et humanitaires soucieuses de préserver et développer une relation de confiance avec leurs donateurs. Il compte aujourd'hui 78 membres qui adhèrent volontairement à cet organisme et s'engagent non seulement à respecter la Charte mais aussi à se soumettre à un contrôle continu. Le maintien de son agrément, renouvelable tous les trois ans, est conditionné par le respect des engagements pris par les membres. Les critères de la Charte couvrent les quatre domaines suivants :
  1. Fonctionnement statutaire et gestion désintéressée
  2. Rigueur de la gestion
  3. Qualité de la communication et des actions de collectes de fonds
  4. Transparence financière
- **Coordination SUD** a développé en 2010 un référentiel sur la transparence, à la suite d'une réflexion collective de deux ans. Le référentiel vise à stimuler un questionnement tant individuel, au niveau de chaque organisation, que collectif, au niveau du secteur, sur l'état des pratiques en matière de transparence. Il amène à réfléchir aux intérêts des différentes parties prenantes et à la nature des informations à leur transmettre. Il couvre les quatre champs suivants :
  1. L'institution
  2. L'utilité sociale
  3. La gestion financière
  4. Les démarches / outils qualité

Il y a un enjeu de révision du référentiel, ainsi que de la stratégie plus large de Coordination SUD sur la transparence afin de repenser l'accompagnement des membres et de renforcer les synergies avec d'autres initiatives.

- **L'Initiative Internationale pour la Transparence de l'Aide (IITA)** est une initiative multi-acteurs (bailleurs, pays partenaires, fondations, ONG...) lancée à Accra en 2008. C'est un standard commun et international de publication des données qui obéit à quatre principes:
  - Actualisation: mise à jour trimestrielle
  - Données plus complètes (comprenant des informations sur les résultats, les conditions de financement, le geocoding)
  - Format qui permet la comparaison des données
  - Accessibilité: Open Data avec un registre des données

37 bailleurs, 22 pays partenaires et 136 ONG publient leurs données sur le format de l'IITA. La taille critique semble avoir été atteinte aujourd'hui en termes de volume de données et de bailleurs engagés. Le défi à présent est de travailler sur la qualité des informations et sur leur utilisation par les pays partenaires. Il est possible de définir une politique d'exclusion, qui permet de conserver la confidentialité sur des informations qui ne seront pas diffusées pour des raisons de sécurité. C'est un élément très important pour les ONG notamment. L'essentiel est de mener un raisonnement sur pourquoi on ne communique pas certaines informations et de définir clairement cette politique d'exclusion.

#### Points d'échanges, questionnements et débats :

- Comment s'y retrouver dans une multitude d'initiatives et de démarches ? Plus de synergies ne peuvent-elles pas être trouvées ? Y a-t-il un rôle particulier pour des collectifs comme Coordination SUD, qui pourraient favoriser une plus grande lisibilité pour les ONG des enjeux et spécificités de ces différentes initiatives ?

## Démarches et expériences d'ONG

#### Messages clés :

- **CFSI** : il est important de privilégier des approches différenciées et d'adapter le niveau d'information en fonction des parties prenantes ciblées (acteurs directs de l'organisation, donateurs, bailleurs, public plus large). Au début des années 90, la question de la transparence intervient en réponse à des facteurs externes (crise de confiance des donateurs suite au scandale de l'ARC) qui nécessitaient une réponse défensive. Sa concrétisation a été facilitée par l'initiative collective des organisations réunies dans le Comité de la Charte. Aujourd'hui cependant, il apparaît essentiel que nous adoptions une posture moins défensive en tant que secteur vis-à-vis de ces questions. La transparence doit aussi répondre à un enjeu constructif : faire connaître les principes politiques défendus par les associations en matière de démocratie, d'accès à l'information et de partage des responsabilités. Pour l'avenir, il faut que nos initiatives collectives soient davantage force de propositions, afin que le travail sur la transparence ne consiste pas une accumulation de règles mais serve réellement au développement et à la reconnaissance des associations par un public large.
- **Handicap International** : ce qui est dû en termes d'information ou de publication est encadré par la loi (obligations réglementaires : publier ses comptes), par les comités déontologiques (publier des informations intelligibles par le grand public); ou relève d'une dimension contractuelle (résultats d'audits bailleurs, partagés dans le cadre d'une recherche d'amélioration). Nous rendons ainsi compte à ceux auprès de qui nous sommes réellement redevables, dans une forme appropriée. Ce qui nous semble important est d'équilibrer et de constamment interroger le rapport entre deux notions : (i) le partage d'information ; et (ii) le respect de la confidentialité. Cet équilibre permet de trouver des solutions et de progresser avec nos soutiens (bailleurs de fonds), avec nos pairs (organisations avec lesquelles nous coopérons), avec les partenaires que nous soutenons, avec les bénéficiaires de nos actions à qui nous devons assurer le niveau de protection requis (en termes d'images et de données personnelles notamment).

### Points d'échanges, questionnements et débats :

- Le monde des ONG reste concurrentiel et les structures veulent garder un avantage comparatif vis-à-vis des autres organisations, ce qui peut conduire à des contradictions entre le jeu collectif et le jeu individuel de transparence. Pour gérer cette tension, la qualité interne du dialogue au sein d'un espace collectif est fondamentale : c'est ce qui va faire que la diversité des membres va plus facilement s'approprier le jeu collectif.

## De la transparence vers la redevabilité : quelle place pour les bénéficiaires des actions ?

### Messages clés :

- **HAP (Humanitarian Accountability Partnership)** : l'initiative a été créée afin de répondre à un problème précis : le déséquilibre entre la redevabilité ascendante, vers les bailleurs, contractuellement établie et nécessaire à la survie d'une ONG, et la redevabilité descendante vers les bénéficiaires. La redevabilité selon HAP, c'est l'usage responsable du pouvoir, nécessitant de rééquilibrer la balance pour qu'on prenne davantage en compte les besoins et le contexte local. Au travers de récentes études ciblant la perception de l'aide par les populations, on découvre notamment que, d'après elles, les acteurs de l'aide ne partagent souvent pas la manière dont ils prennent leurs décisions, leurs plans, les critères de sélection des bénéficiaires, et les résultats atteints. Ceci ne peut que mener les gens à se demander ce qu'on leur cache, et pourquoi. Une meilleure redevabilité descendante dépend en particulier d'une meilleure participation des populations tout au long de la mise en œuvre des projets. Beaucoup de progrès ont été accomplis dans ce domaine par les ONG, mais il reste du chemin à parcourir.
- **Groupe URD** : les populations dans les zones où l'aide est présente de façon récurrente connaissent mieux le système qu'on ne le pense. Cela induit des attentes vis-à-vis de l'aide internationale. Il est important de lire l'aide dans les deux sens : organisations vers les bénéficiaires et réciproquement. Il y a un enjeu fort de sortir d'une vision culpabilisante de l'aide et de la transparence. Il faut s'interroger sur la façon d'engager la collaboration : parmi les éléments de réponse, il est fondamental de ne pas préjuger seul des attentes de la population. Les approches de participation, de transparence dépendent aussi du contexte et de l'analyse des façons de faire locales.
- **GRET** : Dans le monde du développement, quand on parle de transparence et de redevabilité on tend à privilégier la relation aux bailleurs de fond. Sur la transparence et la redevabilité par rapport aux bénéficiaires, on est certainement pour le moment moins pointus que les humanitaires. En termes d'enjeux sur la redevabilité par rapport aux bénéficiaires, une distinction importante existe pour une ONG de développement entre bénéficiaires directs et indirects, du fait de l'importance des relations partenariales dans la mise en œuvre des projets. Les niveaux de transparence et de redevabilité à ces deux niveaux ne sont pas les mêmes : on a beaucoup progressé sur la transparence vis-à-vis des partenaires, moins sur celle vis-à-vis des bénéficiaires finaux.

### Points d'échanges, questionnements et débats :

- Dans le cadre de l'élaboration d'un mécanisme de certification internationale de l'action humanitaire, la seule modalité prévue concernant le recueil des perceptions des bénéficiaires des actions est celle d'un questionnaire électronique systématisé. Ce mécanisme de feedback réduit les bénéficiaires à des consommateurs que l'on interroge sur les « bénéfices ».
- Sur les questions de redevabilité, de transparence, il est important de remarquer que c'est un vocable relativement intelligible entre nous. Cependant ces concepts apparaissent plus complexes dès lors qu'ils sont déclinés et mis en œuvre dans les actions, ou lorsque l'on se penche sur la perception des parties prenantes. Il est important d'être capable d'explicitier, dans différents contextes et à différents acteurs, ce qu'on recherche à travers la mise en œuvre de ces concepts.

## II. INTRODUCTION

### *Intervenants :*

- *Anne Panel, Directrice de FERT, référente qualité pour le Conseil d'Administration de Coordination SUD*
- *Jean-Louis Vielajus, Président de Coordination SUD*

### **Groupe de travail qualité :**

- Le groupe de travail Qualité de Coordination SUD, qui organise cet atelier d'échanges, est ouvert à toutes les organisations intéressées membres de Coordination SUD ou du F3E. Il poursuit trois objectifs principaux :
  - Favoriser les échanges de pratiques et d'expériences entre les membres autour des sujets de la qualité, de l'efficacité et de la transparence des ONG ;
  - Diffuser des outils et ressources et sensibiliser les membres à ces sujets ;
  - Développer un référentiel/outil commun sur la qualité basé sur le modèle EFQM (chantier en cours, mené en partenariat avec le F3E).

### **Coordination SUD et la transparence :**

- Coordination SUD est impliquée depuis plus de cinq ans dans une démarche de sensibilisation de ses membres sur les questions liées à la transparence, animée par la conviction que les ONG doivent témoigner d'un engagement durable envers la redevabilité plurielle, la transparence et l'intégrité dans leur fonctionnement interne.
- L'adoption et l'utilisation d'un référentiel commun sur la transparence constitue l'un des volets majeurs de ce travail. L'objectif est double : que les 130 membres de Coordination SUD puissent améliorer leurs propres pratiques, mais aussi s'engager dans une démarche collective de transparence.

### **Les enjeux :**

- En lien avec l'évolution de la société, la transparence est aujourd'hui devenue un concept phare, que l'on retrouve dans le champ du politique, du secteur privé ou associatif. Les organisations de solidarité internationale se retrouvent doublement ciblées : du fait de leur appartenance au monde associatif d'une part, mais aussi du fait de la localisation de leurs terrains d'intervention hors de France.
- Si cette demande croissante de transparence amène des évolutions positives, on peut cependant se poser la question des limites à poser. Faut-il tout montrer, tout le temps, à tout le monde ? Y a-t-il des écueils à éviter ?
- Une question en particulier se pose : tout le monde peut-il légitimement prétendre mesurer la transparence des ONG ? Certaines initiatives exogènes au secteur ont démontré leur faiblesse non seulement d'un point de vue technique et méthodologique, mais également s'agissant des motivations mêmes de leur approche, qui peuvent être liées à la défense d'intérêts privés particuliers bien plus qu'à l'objectif affiché d'une plus grande transparence pour le public.
- Il est essentiel que le secteur de la solidarité internationale se saisisse de la question de la transparence de façon proactive : pour expliquer ce que signifie ce concept appliqué à nos organisations et à nos actions, avec des enjeux complexes posés par des contextes d'intervention spécifiques (aide humanitaire dans des pays en conflit, lutte pour les droits de l'homme), et pour démontrer de quelle manière nous œuvrons au renforcement et à l'amélioration de nos pratiques en termes de transparence.
- Cet atelier constitue un temps important pour débattre de nos expériences et réfléchir collectivement sur les défis principaux à relever aujourd'hui en matière de transparence dans notre secteur. De plus, alors que la France a confirmé en juin 2013 lors du G8 de Lough Erne son engagement à mettre en place le standard de l'Initiative Internationale pour la Transparence de l'Aide (IITA), une initiative pour laquelle les acteurs de la société civile ont beaucoup œuvré, il nous semble important de mettre en lumière les démarches mises en œuvre par les ONG au regard de leur propre transparence.

### III. CADRAGE : TRANSPARENCE ET REDEVABILITE – DES REPRESENTATIONS AUX PROPOSITIONS

Intervenant :

- Jérôme Larché, médecin, ancien membre du Conseil d'Administration de Médecins du Monde et ancien directeur délégué de Grotius

Modératrice :

- Anne Panel, Directrice du Fert, référente qualité pour le Conseil d'Administration de Coordination SUD

#### 1. Introduction

- La redevabilité et la transparence sont au cœur de la légitimité des actions humanitaires et de solidarité internationale. Ceci repose sur plusieurs présupposés généraux, comme le fait que transparence et redevabilité sont essentielles à un développement durable, au progrès humain et à une meilleure gouvernance, mais aussi certains plus spécifiques, comme le fait que la transparence aboutirait à une efficacité renforcée de l'aide.
- Les objectifs du cadrage étaient dans ce cadre de :
  - Discuter des définitions et représentations de ces deux concepts ;
  - Au-delà du discours normatif, analyser les preuves des bénéfices présupposés au regard des études publiées sur ce sujet ;
  - Faire quelques propositions pour avancer sur ce double enjeu de la transparence et de la redevabilité.

#### 2. Définitions

**La transparence :**

- Selon Transparency International, la transparence peut être définie comme « *la caractéristique des gouvernements, sociétés, organisations et individus étant ouverts à une révélation claire des informations, plans, règles, processus et actions* » (2009).
- Le concept de transparence, même s'il reste parfois flou, peut être décrit comme obéissant à trois principes qui sont :
  - La **révélation** : quantité d'informations présentée et son degré de disponibilité pour les parties intéressées ;
  - La **précision** : degré de précision de l'information telle qu'elle est perçue par l'entité émettrice de l'information ;
  - La **clarté** : liée à la perception de celui qui reçoit l'information, en termes de compréhension (et qui dépend de la sélection du média utilisé, cohérence linguistique, sensibilité culturelle, pertinence...).

**La redevabilité :**

- Selon Transparency International, la redevabilité est un « *processus rendant les acteurs responsables de leurs actions, et notamment celui de les exécuter selon certains standards (mutuellement décidés ou non)* » (2010).
- On distingue la redevabilité de facto (*answerability* : examinable, dans le sens de fournir des justifications et informations) et celle de jure (*enforceability* : exigible, dans le sens où des sanctions sont possibles s'il y a manquement au devoir). Dans la pratique des actions de solidarité internationale, la redevabilité exigible est plutôt celle demandée par les bailleurs, et elle s'impose sur la redevabilité examinable, qui est plutôt celle des bénéficiaires (au sens large du terme). La confrontation de ces deux réalités aboutit au concept de redevabilité plurielle, avec des asymétries qui peuvent être observées dans les différentes lignes de redevabilité.

### 3. *Transparence, redevabilité et efficacité de l'aide: quels éléments de preuve ?*

- A l'heure actuelle, la chaîne de causalité entre transparence, redevabilité et efficacité de l'aide constitue plus une assertion qu'une preuve. Il manque une « théorie du changement » qui permettrait d'explicitier l'articulation entre les différents éléments de cette chaîne, et donc de mieux démontrer son impact mais aussi de mieux tracer les progrès éventuellement réalisés.
- Il existe de nombreux travaux sur les effets délétères de la non-transparence, et notamment d'un de ses effets le plus visible : la corruption. Pour rappel, la plupart des pays d'intervention de l'action humanitaire sont particulièrement exposés à ce phénomène.
- Des études ont aussi été réalisées pour essayer de dégager une vue d'ensemble sur les différentes initiatives concernant la transparence et la redevabilité. Elles semblent démontrer une meilleure traçabilité sur les processus de distribution de l'aide et le « partage de pouvoir (et d'informations) » entre ONG et bénéficiaires, mais il n'y a pas de résultat formel sur l'efficacité de l'aide en elle-même.
- La littérature permet toutefois d'identifier trois types de facteurs pouvant améliorer l'impact et l'efficacité des initiatives de transparence et de redevabilité dans le champ de la solidarité internationale :
  - La qualité des interfaces entre Etats et acteurs citoyens ;
  - Les incitations pour engager la participation des populations bénéficiaires ;
  - Les cadres légaux et institutions (mécanismes de sanctions, évolution des législations,...).

### 4. *Pistes de réflexions et d'actions*

- Dans un contexte économique fragile, les relations entre transparence et redevabilité semblent « incertaines », malgré le poids normatif actuel qui tend à les élever au rang de principes incontournables. Pour continuer d'avancer dans la réflexion et concrétiser ce que ces concepts pourraient amener de positif dans le champ de la solidarité internationale, voici quelques pistes :
  - **Refonte intellectuelle théorique** : Il y a un besoin d'initiatives qui mettraient en avant de façon plus explicite une « théorie du changement », et qui oseraient critiquer la nature de la transparence utilisée par de nombreuses initiatives en cours ou passées.
  - **Refonte méthodologique** : Elle doit privilégier les études de cas approfondies qui tiennent compte de la particularité de chaque contexte, pour explorer les complexités et subtilité de la transparence et de la redevabilité, ainsi que les dynamiques à l'œuvre dans le champ de l'aide.
  - **Refonte des interfaces de la redevabilité plurielle** : Elle doit aboutir à une « fertilisation croisée » entre expériences de terrain (rôle des ONG) de la redevabilité descendante (examinable) et l'ascendante (exigible) portée par les bailleurs et les gouvernements.
- En conclusion, l'appropriation « à priori » des enjeux de transparence et de redevabilité par les acteurs non gouvernementaux de l'aide internationale, mériterait sans doute aujourd'hui un peu plus de recul, d'évaluation et de regard critique, sans pour autant omettre de saisir les occasions d'améliorer l'efficacité de l'aide et le soutien aux populations. Entre l'acceptation aveugle d'une culture de la compliance et un refus catégorique à considérer la transparence et la redevabilité comme des enjeux importants, une place existe pour une coopération intelligente et prudente au bénéfice des plus fragiles.

### 5. *Débat avec la salle*

*Les réactions des participants suite à la présentation de cadrage ont mené à l'identification de différents points de réflexion :*

- **La transparence, une notion à mettre en perspective :**
  - Quand on parle de transparence, il ne s'agit pas seulement de transmettre des informations mais aussi de penser aux modalités de cette transmission. Parfois la complexité des informations transmises et leur présentation rendent leur compréhension difficile par les acteurs que l'on cherche à informer.

- La transparence est une notion très relative qui dépend non seulement de la nature des informations partagées, de la manière dont on les partage mais aussi des contextes dans lesquels on intervient. La notion de transparence n'est pas forcément comprise de la même manière dans tous les contextes, et n'a pas les mêmes connotations attachées.
- **La transparence et la relation aux bailleurs :**
  - La transparence impose-t-elle d'aller au-delà des cadres de reporting fixés par les bailleurs ? Ne risque-t-on pas de s'exposer avec des conséquences que l'on maîtrise mal ?
  - Effectivement il importe de demeurer vigilant et de garder un regard critique sur la transparence. Cependant on peut noter que dans les pays nordiques, les ONG sont entièrement transparentes (en révélant par exemples des cas de corruption) sans que cela impacte négativement l'évolution de leurs financements.
- **La transparence et la certification :**
  - Il semble qu'au-delà de l'évidence morale, il y ait peu de preuves du lien entre la transparence et l'efficacité de l'aide. D'où vient alors ce focus sur la transparence ? L'objectif final ne serait-il pas plus de l'ordre du contrôle, de l'établissement de mécanismes de certification ?
  - Le secteur a évolué très vite. Le concept de transparence n'est devenu prééminent qu'au cours de ces dernières années et le secteur de l'aide humanitaire se retrouve déjà engagé dans un projet de certification au niveau international.

## IV. INITIATIVES COLLECTIVES DE PROMOTION DE LA TRANSPARENCE

*Modératrice:*

- *Héloïse Heyer, Chargée de mission qualité, Coordination SUD*

### 1. Initiatives au niveau français

*Intervenants :*

- *François Genest, Directeur Général du Comité de la Charte*
- *Emmanuelle Pons, Responsable du Pôle d'Appui, Coordination SUD*

#### 1) Le Comité de la Charte

**Contexte de création du Comité :**

- Le Comité de la Charte de déontologie est né en 1989, avant même le scandale de l'ARC. Il a été fondé par 18 grandes associations et fondations sociales et humanitaires soucieuses de préserver et développer une relation de confiance avec leurs donateurs et qui recherchaient :
  - Un mécanisme efficace ;
  - Une démarche guidée par la déontologie ;
  - Un système construit à l'initiative même de ses membres.
- L'enjeu autour duquel le Comité s'est construit est celui de la sollicitation de la générosité du public par des organismes à but non lucratif, dans le but de financer leurs missions d'intérêt général. Cette sollicitation de dons recouvre de nombreuses dimensions :
  - Elle est une contribution essentielle aux actions de solidarité et par là, un élément de la cohésion sociale ;
  - Elle génère des flux financiers conséquents qu'il convient tout à la fois de sécuriser et d'amplifier pour faire face aux besoins de la société ;
  - Elle implique le respect des donateurs et des bénéficiaires de l'action ;

- Elle impose aux personnes morales qui y ont recours un devoir de rigueur et de transparence dans l'emploi et la gestion désintéressée des fonds collectés, ainsi que dans leur communication et l'information du donateur.
- Depuis sa création, le Comité s'attache à faire évoluer ses pratiques et sa doctrine en tenant compte des expériences et de l'évolution des pratiques de ses membres.

#### **Le Comité de la Charte aujourd'hui :**

- Aujourd'hui, le Comité de la Charte compte 78 membres qui adhèrent volontairement à cet organisme et s'engagent non seulement à respecter la Charte mais aussi à se soumettre à un contrôle continu.
- Les critères de la Charte couvrent les quatre domaines suivants :
  1. Fonctionnement statutaire et à gestion désintéressée
  2. Rigueur de la gestion
  3. Qualité de la communication et des actions de collectes de fonds
  4. Transparence financière
- Les spécificités qui caractérisent le fonctionnement du Comité sont les suivantes :
  - son ancrage dans le monde associatif : ses membres, dans leur diversité, sont les acteurs du secteur et participent à la gouvernance du Comité ;
  - son référentiel déontologique, co-construit avec les membres, vise à permettre le progrès de ses membres. Il est enrichi, avec le concours des bénévoles, de façon continue afin de couvrir tous les domaines d'intérêt des donateurs.
  - le rôle clé de ses bénévoles-experts dans la réalisation de ses opérations de contrôle et d'agrément;
  - la volonté d'adhésion de ses membres : elle donne crédit à leur engagement et implique le respect mutuel qu'ils se doivent entre eux ainsi qu'une exigence de vigilance collective ;
  - son dispositif de contrôle préventif, continu et contradictoire qui le distingue des démarches publiques ou commerciales ;
  - son agrément, renouvelable tous les trois ans, dont le maintien est conditionné par le respect des engagements pris par les membres de mettre en œuvre les demandes du Comité.

#### **Défis et perspectives :**

- Les défis principaux à relever aujourd'hui pour le Comité sont de s'affirmer comme la référence de supervision du secteur (dans un partenariat constructif avec les pouvoirs publics), de couvrir plus largement et plus complètement le champ de l'appel à la générosité publique, d'améliorer le dispositif de contrôle et enfin de toucher de façon plus complète toutes les catégories de donateurs, de façon à alimenter les flux d'une solidarité active au service de l'intérêt général.

## **2) Coordination SUD**

#### **Présentation du référentiel sur la transparence de Coordination SUD :**

- Le référentiel sur la transparence est le fruit d'une réflexion collective menée durant deux ans par le Groupe de travail éthique et transparence de Coordination SUD. Le référentiel a été présenté et validé par le Conseil d'Administration en 2010 et a donné lieu à deux états des lieux (en 2010 et en 2012).
- Le référentiel vise à stimuler un questionnement tant individuel, au niveau de chaque organisation, que collectif, au niveau du secteur, sur l'état des pratiques en matière de transparence. Il amène à réfléchir aux intérêts des différentes parties prenantes et à la nature des informations à leur transmettre.
- Les principes de base sont que :
  - L'information doit être disponible et facilement accessible (site internet, bulletins papier ou électroniques, plaquettes de présentation, envoi de documents sur simple demande...), ainsi que compréhensible pour le public visé ;
  - Les mesures de transparence peuvent être différenciées, en fonction des catégories d'acteurs ciblés :
    - les bailleurs
    - le grand public
    - les salariés, bénévoles et membres
    - les bénéficiaires et partenaires

- Le référentiel couvre quatre grands champs :
  - *L'institution*: identité et fonctionnement de l'organisation
  - *L'utilité sociale*: mission et activités mises en œuvre
  - *La gestion financière*: sur la gestion de ses financements
  - *Les démarches / outils qualité*: approches mises en œuvre pour améliorer la qualité des actions.
- Pour chaque champ, des critères minimums de transparence sont établis dans l'optique de constituer une base commune pour l'ensemble des membres de Coordination SUD. S'y ajoutent des critères complémentaires, incitant les associations à aller plus loin dans leur démarche.
- Sur la base de ce référentiel, un questionnaire permet d'évaluer l'évolution des pratiques des ONG en matière de transparence. Les questions sont réparties autour de l'accessibilité de l'information sur les différents champs du référentiel, ainsi que sur des aspects qualitatifs : principaux enjeux de la transparence pour l'organisation, difficultés rencontrées, progrès réalisés, auto-évaluation du niveau de transparence par rapport aux attentes des parties prenantes, remarques et suggestions sur les critères de la transparence définis par Coordination SUD.

#### **Résultats des états des lieux :**

- Le taux de réponse est trop faible, seule une quarantaine de membres ont répondu au questionnaire (avec une progression cependant entre le premier et le second), ce qui ne représente qu'un peu plus d'1/3 des membres du collectif. Les états des lieux permettent cependant d'obtenir une meilleure visibilité sur les pratiques des membres en termes de transparence, d'identifier les points forts à valoriser et les axes d'amélioration sur lesquelles se centrer, ainsi que d'identifier des organisations ressources.
- En termes de pratiques, des progrès ont été enregistrés entre 2010 et 2012. On note notamment plus de transparence financière et plus de transparence sur les démarches qualité. Des problèmes persistent cependant. En particulier, les pratiques de transparence vis-à-vis du grand public et des bénéficiaires sont jugées insatisfaisantes par les membres eux-mêmes.
- En termes de retour sur la démarche, il apparaît que pour certains membres, le référentiel et le questionnaire les ont aidés à structurer leur travail sur la transparence. Pour d'autres cependant, le questionnaire d'autodiagnostic a pu être jugé trop long, et redondant avec autres initiatives (dont notamment le Comité de la Charte pour les ONG membres des deux structures).

#### **Défis et perspectives:**

- Sur le plan opérationnel, il y a un enjeu de révision du référentiel et de son questionnaire d'auto-évaluation afférent, pour réactualiser certains éléments qui ont pu évoluer depuis l'élaboration du document il y a déjà trois ans, mais aussi pour revoir des aspects de structuration et de contenu en fonction des retours d'expérience suite aux états des lieux.
- De façon plus stratégique, la démarche transparence de Coordination SUD nécessite d'être repensée et réaffirmée comme une priorité pour le collectif. L'accompagnement des membres dans l'appropriation de l'outil doit aussi être renforcé. Dans le cadre de cette refonte de la stratégie, il s'agit aussi de renforcer les synergies avec d'autres acteurs et d'éviter les duplications, notamment pour les ONG membres à la fois de Coordination SUD et du Comité de la Charte.

### **3) Débat avec la salle**

- **Présentation d'IDEAS, une autre initiative relevant de la transparence associative :**
  - IDEAS est une association d'intérêt général qui a pour vocation de faire se rencontrer les attentes des philanthropes et celles des associations et des fondations faisant appel au don.
  - IDEAS propose un accompagnement personnalisé aux associations qui le souhaitent, afin de leur permettre d'améliorer leurs pratiques, leur organisation, leur efficacité et leur transparence. Le Guide IDEAS, support de cet accompagnement, couvre trois grands thèmes : la gouvernance, la gestion financière et le suivi de l'efficacité.

- A l'issue de cet accompagnement, l'association peut postuler au Label IDEAS qui atteste de son bon niveau de conformité aux exigences du Guide IDEAS. Des outils sont aussi proposés pour permettre aux associations de renforcer leur communication auprès des philanthropes.
- **Quels liens entre ces initiatives et les démarches des bailleurs ?**
  - Comment peut-on croiser ces démarches avec celles des bailleurs ? Est-ce que cela ne vient pas en doublon ?
  - Le rapport est contractuel avec les bailleurs de fonds. Les démarches de transparence présentées ici s'adressent donc plus aux donateurs particuliers.
  - Pour le Comité de la Charte, le secteur associatif apparaît comme déjà soumis en effet à différents niveaux de contrôle. Il est important de rechercher les synergies entre les différentes démarches mises en œuvre par les associations.
  - Pour Coordination SUD, il est important de souligner que l'un des enjeux à l'origine de l'élaboration de son référentiel était d'aider les structures à s'engager dans une démarche de transparence qui dépasse le champ purement financier. Il est aussi important d'être proactif et vigilant afin d'éviter un risque d'évolution vers une certification imposée.
- **Question de plusieurs participants :** Comment s'y retrouver dans une multitude d'initiatives et de démarches ? Plus de synergies ne peuvent-elles pas être trouvées ? Y a-t-il un rôle particulier pour des collectifs comme Coordination SUD pour favoriser une plus grande lisibilité pour leurs membres des enjeux et spécificités de ces initiatives ?

## 2. L'Initiative Internationale pour la Transparence de l'Aide (IITA)

*Intervenante :*

- *Liz Steele, Représentante UE, Publish What You Fund*

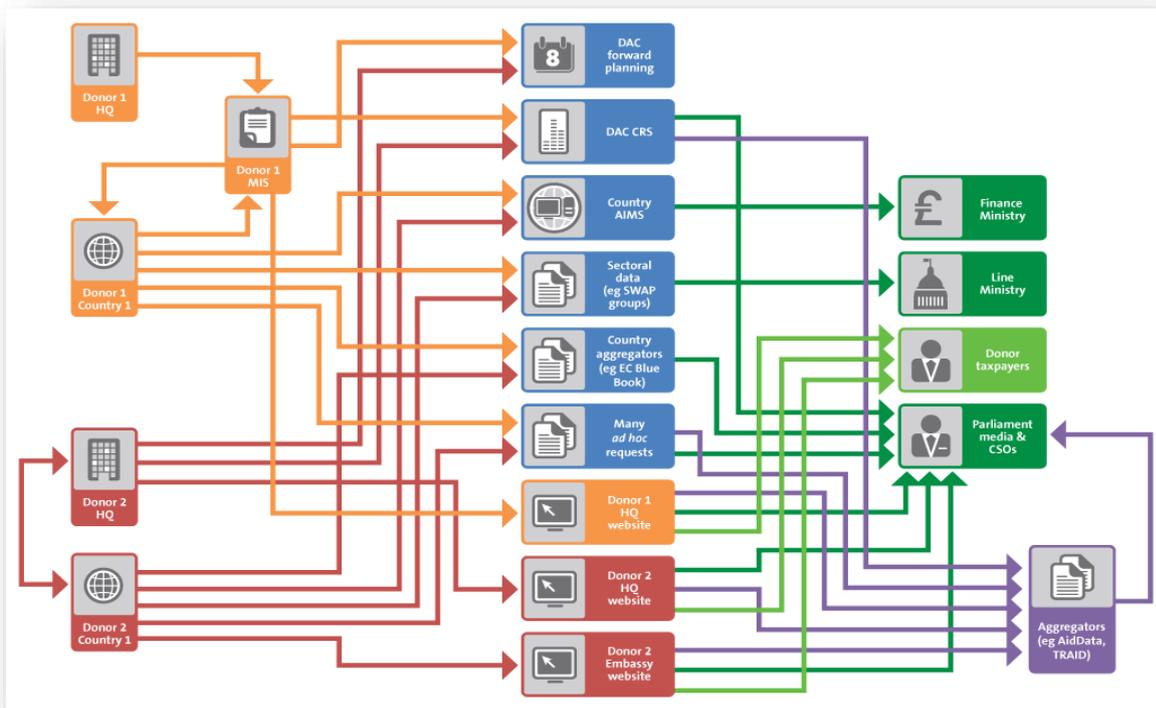
### 1) Présentation de l'IITA

#### **Contexte : les enjeux de la transparence de l'aide**

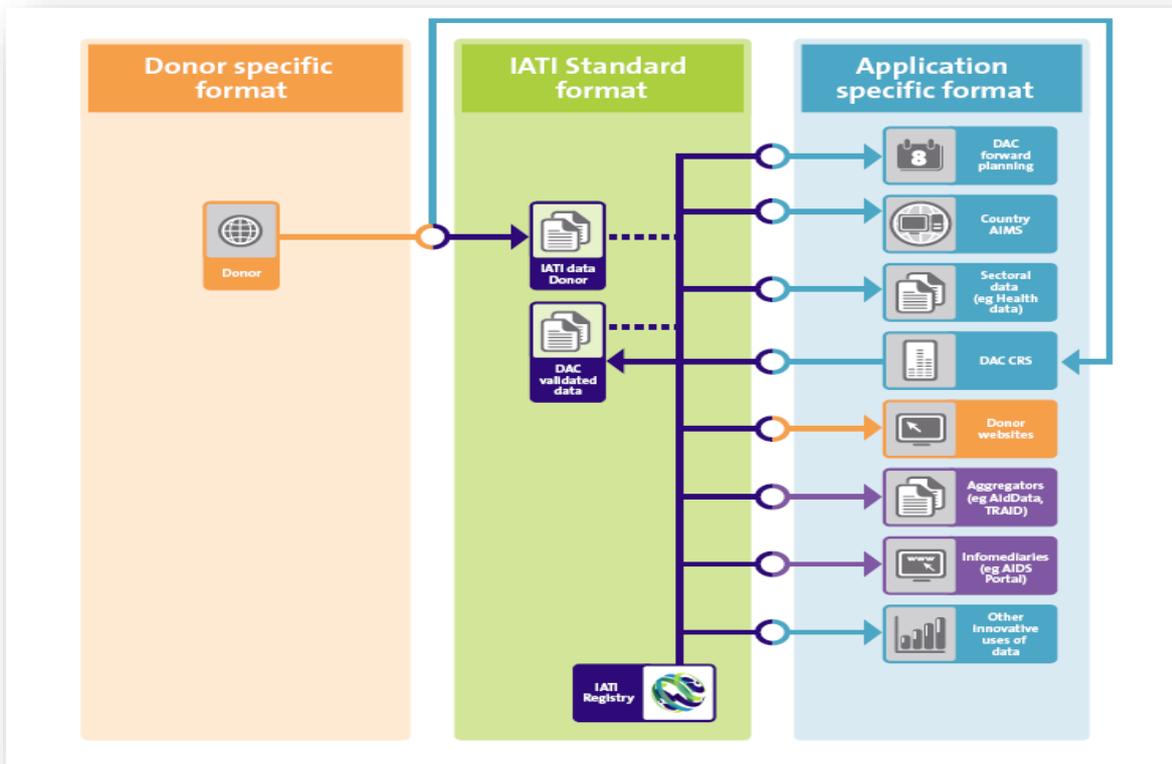
- Les précédentes interventions ont beaucoup insisté sur cette nouvelle prééminence du concept de transparence mais on a peu parlé des raisons concrètes qui poussent à travailler sur cet enjeu. Pourquoi la transparence apparaît-elle aujourd'hui comme un enjeu incontournable pour les acteurs de l'aide ? Les objectifs qui sous-tendent ces efforts pour améliorer la transparence sont de :
  - Rendre accessible les données pour un véritable contrôle citoyen de l'aide
  - Améliorer la gouvernance et lutter contre la corruption
  - Mieux budgétiser leurs ressources pour les pays partenaires
  - Mieux coordonner et programmer l'aide
  - Contribuer à la valorisation de l'aide

#### **Les enjeux à l'origine de l'IITA :**

- Le problème principal auquel l'IITA tente de répondre peut être résumé dans le schéma suivant :



**SITUATION ACTUELLE : DES INFORMATIONS PUBLIEES PLUSIEURS FOIS, UTILISEES RAREMENT !**



**OBJECTIF : DES INFORMATIONS PUBLIEES UNE FOIS, UTILISEES SOUVENT !**

### Présentation des caractéristiques de l'IITA :

- L'IITA est une initiative multi-acteurs (bailleurs, pays partenaires, fondations, ONG...) lancée à Accra en 2008.
- C'est un standard commun et international de publication des données qui obéit à quatre principes:
  - *Actualisation*: mise à jour trimestrielle
  - *Données plus complètes* (comprenant des informations sur les résultats, les conditions de financement, le geocoding)
  - Format qui permet la *comparaison des données*
  - *Accessibilité*: Open Data avec un registre des données
- 37 bailleurs adhérents, 22 pays partenaires adhérents et 136 ONG publient leurs données sur le format de l'IITA. Des agences des Nations Unies, ECHO et beaucoup d'autres agences multilatérales utilisent aussi l'IITA. 87% de l'aide publique au développement de l'Union Européenne est déclarée sous l'IITA.

### Situation de la France :

- On peut noter qu'en 2013-2014, de réelles opportunités de progrès s'ouvrent au niveau français. Lors du G8 de Lough Erne de juin 2013, le gouvernement français a confirmé son engagement à mettre en place l'IITA. C'est une nouvelle politique prioritaire du Comité Interministériel pour la Coopération Internationale et le Développement (CICID).
- Une première étape pourrait être la publication sous l'IITA des données liées à l'aide française au Mali.

### L'engagement des ONG dans l'IITA :

- Les ONG ont joué un rôle clé dans la définition du standard (ainsi que les pays partenaires au Sud).
- Il y a aujourd'hui 5 membres ONG dans le comité de pilotage de l'IITA.
- 136 ONG publient déjà leurs données sous le standard (CAFOD, Oxfam GB, ActionAid, WaterAid, Plan UK...). Au Royaume-Uni, publier ses données sous l'IITA est devenue une condition de financement posée par DFID (*Department for International Development*). BOND, la plateforme britannique des ONG humanitaires et de développement, joue un rôle clé dans l'accompagnement des ONG entamant le processus de publications de leurs données sous l'IITA.

## 2) Débat avec la salle

- Question : la démarche de l'IITA a-t-elle son sens si de nombreux acteurs en demeurent encore absents ?
  - Réponse: La taille critique semble avoir été atteinte aujourd'hui en termes de volume de données et de bailleurs engagés. Le défi à présent est beaucoup plus de travailler sur la qualité des informations et sur leur utilisation par les pays partenaires.
- Question : un standard comme l'IITA semble avoir pour objectif que tout soit montré, tout le temps, à tout le monde – dans un système qui pourrait presque être qualifié de « dictature » de la transparence. Mais il y a des enjeux spécifiques importants pour les ONG, en termes de sécurité de leur personnel notamment dans des zones de conflits, ou d'actions dans le domaine des droits de l'homme, qui nécessitent de garder un niveau de confidentialité sur leurs projets, les partenaires et les acteurs avec lesquelles elles travaillent. Comment concilier ce besoin avec les exigences de l'IITA ?
  - Réponse : Il est tout à fait possible de définir une politique d'exclusion, qui permette de garantir la confidentialité d'informations qui ne seront pas diffusées pour des raisons de sécurité. C'est évidemment un élément très important, en particulier pour les actions des ONG. L'essentiel est de mener un raisonnement sur pourquoi on ne communique pas certaines informations et de définir clairement cette politique d'exclusion. La logique de l'IITA est en fait d'inverser l'état de fait actuel, qui est que la non-publication de données est la norme et le partage l'exception.
- Question : il existe déjà beaucoup de mécanismes pour le suivi de l'aide (clusters etc.), même s'il manque un engagement plus global des Etats. Quelle est la valeur ajoutée de l'IITA ?
  - Réponse : L'une des innovations apportées par l'IITA, qui est aussi sa grande valeur ajoutée, est la publication actualisée des données, afin qu'on n'ait pas accès aux données de l'aide publique au

développement seulement des mois, voire des années après, comme c'est le cas aujourd'hui. L'un des objectifs principaux est de permettre une meilleure visibilité et capacité à planifier leurs budgets pour les pays partenaires. L'IITA permet de plus une accessibilité large et une comparaison des données, car elles sont toutes publiées dans le même format. L'efficacité est aussi recherchée dans la mesure où, une fois l'investissement initial réalisé pour publier sous l'IITA, les données sont ensuite publiées de façon automatique.

- Il est à noter qu'en France, Handicap International va s'engager dans une phase pilote de publication de certaines données sous l'IITA (initiative liée à un financement de DFID, qui rend obligatoire cette démarche). Le choix d'un pays hors conflit a été fait pour le moment, et la publication des données n'a pas encore commencé.

## V. DEMARCHES ET EXPERIENCES D'ONG

*Intervenants :*

- *Anne-Françoise Taisne, Déléguée générale adjointe, CFSI*
- *Luciano Loiacono, Responsable qualité et redevabilité, Handicap International*

*Modérateur :*

- *Alexandre Daval, Responsable Coordination des projets et qualité, Secours Catholique-Caritas France*

### 1. Témoignage du CFSI

#### **De quelle manière le CFSI a-t-il commencé son travail sur la transparence ?**

- Collecteur de fonds depuis ses origines, le CFSI, anciennement Comité Français contre la Faim, a jusqu'au début des années 90 informé le public sur ses actions en poursuivant deux objectifs :
  - collecter des fonds auprès de ses donateurs à travers des mailings, plaquettes d'information etc. ;
  - offrir une information à un public plus large sur les enjeux du développement et de la solidarité entre les peuples, à travers le mensuel « Nations solidaires ».
- Au début des années 90, la question de la transparence intervient en réponse à des facteurs externes (crise de confiance des donateurs suite au scandale de l'ARC) qui nécessitaient une réponse défensive. Sa concrétisation a été facilitée par l'initiative collective des organisations réunies dans le Comité de la Charte.
- Le CFSI a commencé à diffuser ses comptes à ses donateurs. Progressivement, des éléments issus du rapport d'activités, des informations sur le mode de fonctionnement, ont été inclus dans cette communication. Aujourd'hui, la communication aux donateurs individuels sur le rapport annuel est normée avec un modèle de rapport résumé rendu obligatoire par le Comité de la Charte : « l'Essentiel de l'Année ».
- Au-delà de ces enjeux défensifs, pour le CFSI la transparence doit aussi répondre à un enjeu constructif : faire connaître les principes politiques défendus par les associations en matière de démocratie, d'accès à l'information et de partage des responsabilités. Il s'agit alors d'avoir une vision plus large, d'être plus ambitieux, afin de faire connaître ces principes et de générer une démarche partagée, ouverte et qui génère l'adhésion pour ces principes.

#### **Vis-à-vis de qui le CFSI estime-t-il devoir être transparent et au travers de quels mécanismes ?**

- Pour le CFSI, il est important de privilégier des approches différenciées et d'adapter le niveau d'information en fonction des parties prenantes ciblées :
  - *Les acteurs directs de l'association* : les organisations membres et les salariés produisent une partie de l'information mais ne disposent pas forcément d'une vision globale, même si un cadre stratégique a été travaillé et validé par les membres. Pour garantir cette vision globale, il faut veiller à la circulation de l'information écrite mais également à des temps de partage direct de l'information (réunions d'équipe, des instances associatives...). Une lettre aux membres rédigée par les salariés diffuse tous les deux mois une information générale. Etant redistributeur de fonds à ses membres, le CFSI a aussi

mis en place des procédures (dont par exemple un comité consultatif) pour garantir un accès équitable et une transparence dans l'attribution des fonds.

- *Les bailleurs* : la transparence vis-à-vis des bailleurs publics et privés est organisée en fonction des exigences que chacun d'entre eux fixent en termes de production de rapports.
- *Les donateurs individuels* : ceux-ci reçoivent trois fois par an lors des appels aux dons des informations sur le CFSI (projets, modes de fonctionnement). Ils reçoivent aussi des emailings et le rapport « l'Essentiel de l'Année ». Enfin chaque donateur peut, sur demande, recevoir le rapport d'activités ou le rapport financier détaillé.
- *Le public plus large* : le site internet, où figurent les rapports annuels mais aussi les modes d'organisation ou la composition des instances associatives, facilite la diffusion de l'information à un public plus large.

### **Enseignements :**

- Le travail du CFSI sur la transparence s'inscrit pour une grande part dans les initiatives collectives du Comité de la Charte et de Coordination Sud. Celles-ci permettent de structurer la politique de transparence mais ne sont pas sans difficultés :
  - Les règles du Comité de la Charte sont définies par son conseil d'administration qui comprend une majorité de personnes qualifiées, par conséquent indépendantes des organisations membres. Une phase de consultation plus intense des organisations membres du Comité a permis d'améliorer les modalités de définition des règles, même si la pluralité des pratiques n'est pas toujours assez reflétée dans ces règles. Plus généralement, l'approche du Comité demeure pour nous trop défensive, avec une démarche qui a tendance à reproduire les modèles des process de labellisation et un nouveau focus vers l'anticipation et la gestion des risques qui n'est pas toujours compatible avec l'audace dont doivent faire preuve les associations pour défendre les causes qui leur sont chères.
  - L'initiative de Coordination SUD permet quant à elle de mettre en débat les questions liées à la transparence. Les principes du référentiel sont issus d'un groupe de travail constitué d'associations de taille différente. Certes, dans la mise en œuvre du questionnaire, les associations déjà impliquées dans des initiatives collectives pourront juger l'exercice redondant mais il s'est avéré dans l'expérience du CFSI qu'il était plus facile et accessible d'y répondre collectivement et ainsi de partager l'information et les enjeux de la transparence au sein d'une équipe salariée.
- Pour l'avenir, il faut que nos initiatives collectives soient davantage forces de propositions. Pour ce faire, les principes de Coordination SUD mériteraient d'être mis en débat avec d'autres parties prenantes de l'économie sociale et solidaire pour construire collectivement des positions plurielles et le cas échéant, étayer des rapports de force quand des règles nous sont imposées par les professionnels de la comptabilité ou de la gestion des risques. Ces positions collectives contribueraient à faire que le travail sur la transparence ne soit pas une accumulation de règles mais serve réellement le développement et la reconnaissance des associations par un public large.

## **2. Témoignage de Handicap International**

### **Origines et nature du travail sur la transparence :**

- En tant qu'association, Handicap International (HI) a des obligations d'information à l'égard de ses donateurs et de l'ensemble de la structure. Ce qui est dû en termes d'information ou de publication est encadré par la loi (obligations réglementaires : publier ses comptes), par les comités déontologiques (publier des informations intelligibles par le grand public); ou relève d'une dimension contractuelle (résultats d'audits bailleurs, partagé dans le cadre d'une recherche d'amélioration). Nous rendons ainsi compte à ceux auprès de qui nous sommes réellement redevables, dans une forme appropriée.
- Le réseau de 8 associations nationales de HI (Allemagne, Belgique, Canada, France, Luxembourg, Suisse, Royaume-Uni, USA) œuvre de manière constante à la mobilisation des ressources, à la cogestion des projets et au rayonnement des principes et actions de l'organisation. HI a fait de la transparence financière un principe de gestion, afin de pouvoir rendre compte à tout moment de l'utilisation des fonds qui lui sont

confiés. Au-delà de sa propre vérification interne, l'association se soumet à différents contrôles réalisés par la Cour des comptes, le Comité de la Charte, la Commission européenne, le commissaire aux comptes.

- HI appartient à des organismes et des réseaux internationaux qui ont également leurs règles déontologiques, qui s'ajoutent aux règles des fédérations nationales d'HI. Cela représente un défi car chaque fédération nationale adhère aux organismes qui font référence dans les cadres nationaux, ce qui amène à une multiplication de ces référentiels.
- Dans le rapport avec les bailleurs, le partage d'informations se fait dans un cadre de redevabilité contractuelle. Sur ce point, on peut noter que la transparence est à mettre en perspective avec la capacité d'absorption et d'analyse des informations par les bailleurs : par exemple pour un même bailleur il apparaît que certains audits et rapports sont parfois redondants, et la question de l'exploitation des données partagées est ainsi à questionner.
- Ce qui nous semble important est d'équilibrer et de constamment interroger le rapport entre deux notions : (i) le partage d'information ; et (ii) le respect de la confidentialité. Partager les informations stratégiques nécessite par exemple un certain respect de la confidentialité de ces données. Pour HI, la confiance est un prérequis indispensable pour engager un travail de transparence. En termes de processus qualité, les données/résultats/difficultés doivent pouvoir être partagées en confiance avec les personnes et organismes impliqués. L'exposition en place publique peut exposer l'organisation aux risques de malveillance et ne permet pas la recherche de solutions en confiance.
- A titre d'exemple sur la recherche de transparence dans un cadre défini et adapté à la partie prenante ciblée, lors du tsunami en 2004, HI a écrit 90 000 lettres individuelles pour informer les donateurs sur l'usage des dons liés et les questionner sur la manière d'utiliser le « trop » d'argent perçu (remboursement ou mutualisation des fonds ?). Ainsi, à 90%, les donateurs ont souhaité la mutualisation des dons. Cette communication, cette volonté d'être proactif sur la transparence s'est faite dans un cadre privé, sans médiatisation.

#### **Enseignements :**

- A l'égard du Comité de la Charte, HI est proche des conclusions du CFSI. Le Comité est le comité déontologique de référence en France mais il est généraliste, avec une nature très diverse des organisations membres. De ce fait il apparaît parfois plus facile de travailler sur les enjeux et modalités de la transparence avec des organisations non-adhérentes au Comité mais plus proches en termes de pratiques.
- Pour ce qui est du jeu collectif, le discours sur la qualité mérite un débat sur l'organisation du secteur de la solidarité internationale : qui organise le débat ? Quels modes de gouvernance sont établis pour la création des « labels » ? A ce titre, des organisations majeures, avec une surface internationale peuvent développer leurs propres standards et sortir de la coordination sur les questions de transparence. La question pour une structure pour HI peut parfois se polariser sur : faut-il suivre les espaces de coordination dont le travail peut apparaître laborieux ou faut-il suivre des standards développés unilatéralement par d'autres acteurs ?
- De façon plus conceptuelle, la transparence absolue nous semble être un concept irréaliste. En réalité nous sommes tenus, en tant qu'organisations et professionnels, par des obligations de différentes natures : obligation d'informer, de rapporter et de démontrer d'une part ; obligations de confidentialité, de partage limité ou de protection des informations et données d'autre part. Nous préférons ainsi la notion de partage d'information.
- L'équilibre entre information et confidentialité permet de trouver des solutions et de progresser avec nos soutiens (bailleurs de fonds), avec nos pairs (organisations avec lesquelles nous coopérons), avec les partenaires que nous soutenons, avec les bénéficiaires de nos actions à qui nous devons assurer le niveau de protection requis (en termes d'images et de données personnelles notamment).

### ***3. Débat avec la salle***

- Question : Il est important de s'interroger sur le niveau minimum de redevabilité et ce qui relève d'une transparence plus proactive à l'égard de cibles précises. Quelle est la place de l'information du grand public dans ce système de transparence et de redevabilité à niveaux multiples ?

- Réponse du CFSI : L'information du grand public demeure une obligation, quitte à ce que l'information soit standardisée et évite un investissement trop lourd, disproportionné pour la structure.
- Réponse de HI : en termes d'obligation, HI considère que ce sont les bailleurs publics qui sont les cibles de la redevabilité et pas chaque citoyen. Ces derniers peuvent être informés, mais le niveau d'engagement n'est pas le même.
- Question : le monde des ONG reste concurrentiel et les structures veulent garder un avantage comparatif vis-à-vis des autres organisations, ce qui peut conduire à des contradictions entre le jeu collectif et le jeu individuel de transparence. Comment gérez-vous cette tension ?
  - Réponse du CFSI : sur la dualité des jeux collectifs et individuels, la qualité interne du dialogue au sein d'un espace collectif est fondamentale, ce qui va faire que la diversité des membres (petites, importantes...) va plus facilement s'approprier le jeu collectif.
  - Réponse de HI : S'agissant de la concurrence entre les structures, HI est vigilant à protéger la structure et la transparence est conditionnée aux répercussions publiques que celles-ci pourraient avoir de manière défavorable. Si cela est préférable, l'information demeure confidentielle. Par exemple, HI analyse en interne le niveau de corruption des pays dans lesquels la structure est présente. Or ces données sont sensibles et HI souhaite garder la main sur ces « contenus ». Il s'agit d'outils internes de travail, qui s'intéressent à la transparence, mais qui n'ont pas vocation à être public.

## VI. DE LA TRANSPARENCE VERS LA REDEVABILITE : QUELLE PLACE POUR LES BENEFICIAIRES DES ACTIONS ?

*Intervenants :*

- *David Loquercio, Directeur de la Stratégie et des Relations Extérieures, Humanitarian Accountability Partnership (HAP)*
- *François Grünwald, Directeur général et scientifique, Groupe URD*
- *Damien Thibault, Directeur des opérations, GRET*

*Modérateur :*

- *Daniel Verger, Directeur exécutif, Coordination SUD*

### 1. Perspective du Humanitarian Accountability Partnership (HAP)

**De quelle redevabilité parle-t-on ?**

- Le partenariat international pour la redevabilité est une ONG créée il y a 10 ans par des organisations humanitaires préoccupées par le manque de redevabilité et de qualité des actions humanitaires, notamment dans le cas du Rwanda. Ces organisations ont allié leurs forces pour définir des principes permettant d'ancrer dans leurs systèmes et leur manière de travailler des garde-fous, mais aussi une méthodologie qui assure qu'on utilise une approche respectueuse des besoins et particularités des populations concernées, du développement jusqu'à l'évaluation de programmes humanitaires.
- La démarche de HAP est partie d'un constat précis : le déséquilibre entre la redevabilité ascendante, vers les bailleurs, contractuellement établie et nécessaire à la survie d'une ONG, et la redevabilité descendante vers les bénéficiaires.
- La redevabilité selon HAP, c'est l'usage responsable du pouvoir – nécessitant de rééquilibrer la balance pour qu'on prenne davantage en compte les besoins et le contexte local.

**Les benchmarks de HAP**

- HAP propose une approche intégrée composée de six benchmarks qui doivent permettre de faire progresser le niveau de redevabilité d'une organisation :
  1. Établir et respecter ses engagements
  2. Compétences du personnel
  3. Partager l'information

#### 4. Participation

#### 5. Gestion des plaintes

#### 6. Apprentissage et amélioration continus

- En ce qui concerne le troisième benchmark, centré sur le concept de transparence de façon plus spécifique, HAP définit les critères suivants :
  - L'organisation s'assure que les personnes qu'elle souhaite aider et les autres parties prenantes ont accès à des informations claires, opportunes et pertinentes sur l'organisation et ses activités.
  - L'organisation doit garantir que l'information est [...] disponible dans les langues, les formats et les médias accessibles et compréhensibles par les personnes qu'elle vise à aider et les autres parties prenantes.
  - L'information dans ce cadre doit couvrir les aspects suivants de l'organisation :
    - son historique et ses coordonnées;
    - son cadre de redevabilité, son Code de conduite du personnel et sa procédure de gestion de plaintes;
    - ses buts et les objectifs de ses programmes, les résultats attendus, son planning des activités, ses rapports financiers, ainsi que ses rapports d'avancement et ses évaluations des programmes;
    - les tâches et les responsabilités du personnel;
    - les critères de sélection des groupes spécifiques et des activités ;
    - comment les contributions, lors des activités participatives, sont prises en compte dans le processus de décision.

### Enseignements

- Alors que la redevabilité est à l'origine un concept issu de la sphère du développement, c'est une notion qui est pour le moment beaucoup plus opérationnalisée dans le champ de l'humanitaire.
- Des études (telles que le rapport [Time to Listen](#) de l'organisation CDA) ont récemment analysé de façon beaucoup plus rigoureuse quelles étaient les perceptions des populations bénéficiaires de l'aide. Les principales conclusions, surprenantes pour certaines, sont les suivantes :
  - Le besoin n'est pas nécessairement celui de « plus » d'aide, mais d'une aide « plus intelligente ». Plus souvent qu'on ne le pense, la perception est qu'il y a trop d'aide, trop vite – et de façon inadaptée.
  - La qualité pour les ONG semble trop souvent se résumer au seul reporting/compliance, plutôt qu'à une réelle démarche de questionnement et d'écoute au niveau local.
  - Les populations disent également que les acteurs de l'aide ne partagent souvent pas la manière dont ils prennent leurs décisions, leurs plans, les critères de sélection des bénéficiaires, et les résultats atteints. Ceci ne peut que mener les gens à se demander ce qu'on leur cache, et pourquoi.
- Une meilleure redevabilité descendante dépend notamment d'une meilleure participation des populations tout au long de la mise en œuvre des actions. Beaucoup de progrès ont été accomplis dans ce domaine par les ONG, mais il reste du chemin à parcourir.

## 2. Perspective du Groupe URD

- Les populations dans les zones où l'aide est présente de façon récurrente connaissent mieux le système qu'on ne le pense. Cela induit des attentes vis-à-vis de l'aide internationale. Il est important de lire l'aide dans les deux sens : organisations vers les bénéficiaires et réciproquement. Il y a un enjeu fort de sortir d'une vision culpabilisante de l'aide et de la transparence.
- Il faut s'interroger sur la façon d'engager la collaboration : parmi les éléments de réponse, il est fondamental de demander à la population ce dont elle a besoin et ne pas préjuger seul des attentes de la population. Les approches de participation, de transparence dépendent aussi du contexte et de l'analyse des façons de faire locales.
- Un autre enjeu fort est d'expliquer les étapes, les processus des actions à l'égard des populations ciblées et ne pas les laisser sans repère. Il faut préciser les filtres éventuels et les conditions à venir (documents de projet, financements, etc.).

- Les mécanismes de plainte ne doivent pas devenir des mécanismes de gestion de l'aide. La nécessité d'un feedback doit reposer à la fois sur ce qui marche et ne marche ; et non pas uniquement sur le format de la plainte.
- Deux défis clés pour le secteur peuvent être soulignés :
  - La tension entre l'exigence de la preuve par les chiffres, et la réalité beaucoup plus qualitative et complexe sur les terrains d'intervention ;
  - L'enjeu grandissant de maîtriser les modes de communication et la capacité à suivre de nouvelles méthodes d'engagement (comme la communication digitale par exemple).

### 3. Perspective du GRET

- Dans le monde du développement, quand on parle de transparence et de redevabilité on tend à privilégier la relation aux bailleurs de fond (relations contractuelles, on est forcé de se poser ces questions par rapport à ces acteurs...). Sur la transparence et la redevabilité par rapport aux bénéficiaires, on est certainement pour le moment moins pointus que les humanitaires.
- En termes d'enjeux sur la redevabilité par rapport aux bénéficiaires, une distinction importante existe pour une ONG de développement entre bénéficiaires directs et indirects, du fait de l'importance des relations partenariales dans la mise en œuvre des projets. Les niveaux de transparence et de redevabilité à ces deux niveaux ne sont pas les mêmes :
  - Vis-à-vis des partenaires des actions : de gros efforts ont été faits à ce niveau. Il y a dix ans, on aurait pu ne pas montrer un document de projet à un partenaire, aujourd'hui on est transparent (et au-delà, on communique et on échange !) sur tous les éléments des projets avec les partenaires.
  - Par rapport aux bénéficiaires finaux, la question est plus compliquée. En termes de transparence opérationnelle, les pratiques traduisent des efforts : comités de pilotage communautaires, approches participatives dans la conduite des projets (ex : dans le domaine du développement urbain). Cependant la prise en compte des bénéficiaires finaux tend à se faire plutôt au moment de l'initiation/de la conception des actions, avec moins de transparence et de rendu de compte par la suite. En revanche, pour l'information financière, la transparence est très limitée. Cela se fait avec les partenaires de l'action mais très peu avec les bénéficiaires. Il est difficile et coûteux de faire la pédagogie de ce type d'informations sensibles. Si toutes les explications liées aux répartitions budgétaires ne sont pas fournies, la transparence sur ces données peut donner lieu à des incompréhensions et des tensions au niveau des communautés qui reçoivent l'information brute.
- Il est aussi important de mentionner que des défis existent en interne : on observe une réelle perte d'informations entre la réalité des actions et la remontée qui en est faite vers la hiérarchie.

### 4. Débat avec la salle

- Question : est-il prévu de faire des études régulières sur le lien entre transparence, redevabilité et qualité de l'aide ?
  - Réponse de HAP : HAP a développé une méthodologie pour étudier de façon ciblée ces liens et tester l'hypothèse d'une relation entre redevabilité et qualité de l'aide. La première étude réalisée sur la base de cette méthodologie s'appelle « [Improving impact : do accountability mechanisms deliver results ?](#) ». Cette méthodologie doit être testée et utilisée dans plusieurs contextes afin de varier les apprentissages et les retours.
  - Pour le Groupe URD, il semble problématique de ne mettre en œuvre qu'une méthodologie et de ne pas la confronter à d'autres approches. HAP se dit tout à fait ouvert à découvrir et à tester de nouvelles méthodologies qui seraient proposées dans le secteur.
- Question : Comment trouver les personnes pertinentes pour mener les processus d'analyse et d'évaluation sur le terrain ?
  - Groupe URD : il ne faut pas s'intéresser aux seuls bénéficiaires, aux individus et il est nécessaire de positionner l'analyse dans la société dans son ensemble. Il faut analyser la diversité des variables et ne

pas se réduire à une lecture statistique. Le temps est important pour ces techniques d'enquête sociale : il faut s'intéresser à la société pour laquelle on intervient et identifier les axes d'hétérogénéité. Cela doit permettre de dégager des personnes ressources qui vont informer sur l'état de la société ; pour cela, il faut explorer, chercher, être curieux dans les contacts menés pour comprendre la société dans laquelle on se situe et établir une « cartographie » des éléments clés de compréhension (leaders d'opinion, contraintes structurelles...).

- ATD Quart Monde a conduit une analyse pour évaluer les impacts des OMD (Objectifs du Millénaire pour le Développement) dans plusieurs contextes d'intervention. Plusieurs séminaires régionaux ont réuni les populations locales pour les inclure à la réflexion aux côtés des partenaires locaux et bailleurs. Ainsi, les paroles d'experts, chercheurs ont été mêlées avec les retours des populations ; les savoirs ont pu être croisés.
- Au sujet d'un mécanisme de certification internationale de l'action humanitaire, la seule modalité qui concerne le recueil des retours des bénéficiaires des actions est celle d'un questionnaire électronique systématisé. Ce mécanisme de feedback réduit les bénéficiaires à des consommateurs que l'on interroge sur les « bénéfiques ».
- Sur les questions de redevabilité, de transparence, il est important de remarquer que c'est un vocable relativement intelligible entre nous. Cependant ces concepts apparaissent plus complexes dès lors qu'ils sont déclinés et mis en œuvre dans les actions, ou lorsque l'on se penche sur la perception des parties prenantes. Il est important d'être capable d'explicitier, dans différents contextes et à différents acteurs, ce qu'on recherche à travers la mise en œuvre de ces concepts.

## VII. CONCLUSION

### ***Conclusion de Daniel Verger, Directeur exécutif de Coordination SUD :***

- Les échanges d'expériences et de perspectives lors de cet atelier ont été très riches et mettent en lumière l'importance d'une réflexion collective du secteur de la solidarité internationale par rapport à l'enjeu de la transparence.
- Les enseignements de cet atelier nous permettent d'identifier certaines pistes d'action claires pour Coordination SUD :
  - Redéfinir la stratégie institutionnelle de Coordination SUD sur la transparence, en renforçant notamment l'accompagnement des membres ;
  - Réactualiser le référentiel transparence et son questionnaire d'auto-évaluation associé ;
  - Renforcer davantage les liens et synergies avec les initiatives d'autres acteurs, et notamment avec le Comité de la Charte qui fait référence en France et auquel adhèrent un nombre significatif de nos membres ;
  - Renforcer la voix collective de notre secteur sur la transparence, pour être capable notamment de réagir face à des initiatives qui seraient contraires à nos valeurs, principes et approches.

## **Conclusions des participants: enseignements, interrogations et pistes d'action**

En conclusion de l'atelier, il a été demandé à chaque participant de souligner :

- Un enseignement ;
- Une interrogation ;
- Une piste d'action au niveau collectif.

<b>ENSEIGNEMENTS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La transparence est plurielle (bailleurs de fonds, bénéficiaires, grand public) et dépasse la transparence financière dans l'utilisation des fonds.</li><li>• La transparence n'est pas une fin en soi, elle doit être au service de la qualité de nos actions. Il y a un déséquilibre entre les redevabilités ascendante et descendante.</li><li>• Importance de définir ce qu'on entend par transparence et de distinguer les cibles/niveaux d'information</li><li>• Meilleure connaissance des différentes initiatives de promotion de la transparence et de la redevabilité</li><li>• Meilleure connaissance des différents types de redevabilité (ascendante, descendante, différentes modalités en fonction des parties prenantes)</li><li>• Grande importance de la redevabilité tant ascendante que descendante – et nécessité de fournir un plus grand travail vis-à-vis des bénéficiaires</li><li>• Il existe un fort lien entre redevabilité et qualité</li><li>• Nos obligations nous font développer la transparence financière et la redevabilité ascendante – il ne faut pas se laisser envahir et aussi développer la redevabilité descendante</li><li>• Découverte du travail de CSUD sur la transparence, et notamment du référentiel transparence</li><li>• Grande diversité des dynamiques, approches et outils autour de la transparence (avec certains risques de duplications)</li><li>• La transparence est un partage d'informations – pour le faire au mieux, il faut toujours se demander « pourquoi » et « comment »</li><li>• Pour toutes les ONG, la transparence est une question stratégique à considérer sous différents angles : envers qui ? sur quelles informations ? comment l'intégrer à la gestion des projets etc. ?</li><li>• La transparence a ses limites : mal comprise ou mise en œuvre, elle peut être néfaste.</li><li>• Il ne faut pas foncer tête baissée dans une standardisation de la transparence, mais réfléchir d'abord à ce que l'on a à y gagner et ce que l'on risque.</li><li>• Relatif consensus des participants sur la nécessité d'une approche réaliste, non-dogmatique de ces enjeux de transparence.</li></ul>
<b>INTERROGATIONS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comment s'y retrouver dans la multiplicité des approches (Comité de la Charte, grille de CSUD, IITA...) ? Quelle démarche suivre ?</li><li>• Quels sont les outils communs en termes de transparence financière (comptes annuels, reporting) ?</li><li>• Comment améliorer la transparence et la redevabilité au service de la qualité des actions menées ?</li><li>• Comment mettre la transparence au service de la vie associative d'une association ?</li><li>• Comment repositionner la question de la transparence (importante, nécessaire) comme un outil, sans se disperser et en gardant en tête le but ultime de l'ONG</li><li>• Comment simplifier les procédures, comment faire évoluer les méthodes des bailleurs (notamment pour une plus grande importance des critères de</li></ul>

développement humain et de participation des personnes bénéficiaires des programmes)?

- N'y a-t-il pas une tendance positive de certains bailleurs (ex : DFID) à insister sur l'évaluation de l'impact des projets ? Avec moins de bureaucratie, plus d'efficacité
- La bonne gestion n'est pas synonyme d'efficacité : comment éviter qu'une course à la performance chiffrée ne prenne le pas sur la recherche d'une réelle optimisation des résultats et des impacts ?
- Dans quelle mesure peut-on lier redevabilité ascendante et descendante afin d'assurer la pérennité des actions ?
- Comment définir et distinguer « transparence » et « redevabilité » ?
- Jusqu'où et comment imposer des critères de transparence aux ONG ?
- Face à la complexité de la transparence et de sa mise en œuvre, comment prendre en compte la réalité des petites ONG ne disposant pas notamment des ressources humaines suffisantes à de telles démarches ?
- Quelles méthodologies développer pour évaluer l'impact de la transparence et de la redevabilité sur l'efficacité de l'aide ?
- La mesure de la qualité de nos actions par rapport au critère des acteurs et partenaires sur le terrain est souvent différente des normes des bailleurs (voir même des nôtres) : comment réduire ce fossé ?
- Dans un environnement obsédé par les résultats rapidement visibles, comment faire accepter de laisser du temps à l'observation, l'expérimentation, l'analyse (aux bailleurs publics/privés, aux médias)
- Quelle est la ligne directrice de CSUD actuellement sur ces questions ?
- Quelles sont les propositions des ONG françaises face au courant de certification ? Quelles forces de propositions constructives ?

#### **PISTES D' ACTIONS**

- Mener une stratégie double au niveau de Coopération SUD : i) pour améliorer la redevabilité descendante (pour les bénéficiaires et les partenaires) en travaillant sur les valeurs, le partage d'informations et l'évaluation ; ii) pour limiter les effets pervers de la redevabilité ascendante (notamment vis-à-vis des bailleurs), concernant la culture de la compliance et les enjeux de certification
- Ne pas focaliser les réflexions sur la transparence financière et la bonne gestion, mais aussi sur la redevabilité vis-à-vis des bénéficiaires, ainsi que des adhérents, salariés...
- Être plus pragmatique dans notre travail sur la transparence
- Calibrage des méthodes ou des normes à appliquer selon les spécificités/contraintes des acteurs
- Éviter de trop multiplier les initiatives, car il y a un fort niveau de saturation des ONG – plutôt donner de la visibilité à ce qui existe pour que chaque ONG fasse son choix sur la méthode
- Rechercher le rapprochement avec les dynamiques anglo-saxonnes plutôt que la mise en place d'outils parallèles (ex : Sphere, COMPAS qualité)
- Stimuler du travail entre pairs
- Il n'y a pas de théorie du changement explicite sur le lien de cause à effet entre la transparence/redevabilité et l'efficacité de l'aide, il faut y travailler.
- Il faut expérimenter et évaluer différentes pratiques/composantes de la transparence (ascendante/descendante/interne)
- Nécessité de clarifier les concepts de transparence et de redevabilité, en particulier en fonction des contextes - et appuyer les actions de redevabilité descendante

- Invitation des bailleurs publics à ce type de réunion ou diffusion des conclusions de cette journée
- S'organiser pour un plaidoyer vis-à-vis des bailleurs (en instaurant une culture de la confiance)
- Mener un plaidoyer auprès des bailleurs pour qu'ils harmonisent leurs exigences et pour les circonscrire aux informations réellement utiles
- Faire du plaidoyer auprès des pouvoirs publics pour qu'ils améliorent leur propre transparence
- Organiser d'autres partages d'expériences entre organisations sur le sujet
- Définir le niveau de détail des informations vis-à-vis des bailleurs institutionnels (nécessaire et suffisant)
- Proposer des études de cas et des outils en matière de transparence et de redevabilité – cela pourrait aider notamment une association nouvelle ou qui n'a pas les moyens de produire en interne ces outils, en lui donnant une base pour structurer ses efforts de transparence et redevabilité
- Etude et analyse plus approfondie de ce que pensent les bénéficiaires de l'importance de la transparence et des pratiques des ONG dans ce domaine
- Mener une réflexion sur les différentes méthodologies d'évaluation de l'impact de la prise en compte des « bénéficiaires » sur la qualité de l'aide
- Se positionner au niveau politique, par rapport aux initiatives de certification – comment conserver l'initiative et ne pas subir ?
- Travailler collectivement sur l'amélioration de la redevabilité de nos actions vis-à-vis des acteurs et partenaires du Sud
- Harmoniser la pensée et les approches entre transparence, démarches qualité et principes d'Istanbul
- Creuser le lien entre transparence et qualité (et voir notamment le modèle EFQM)
- Ce débat de fond sur la transparence semble demeurer très franco-français, ce qui limite beaucoup sa portée alors que nos confrères anglo-saxons, plus puissants, organisés et adossés à de puissants bailleurs (DFID, USAID etc.) sont déjà sur la voie royale de la certification. Suggestion : il faut provoquer, d'une manière ou d'une autre, une « dés-hexagonalisation » du débat de fond et viser au moins le niveau européen.

## VIII. ANNEXES

- Annexe 1 : Liste des participants
- Annexe 2 : Article complet du Dr Jérôme Larché : Transparence et redevabilité – des représentations aux propositions
- Annexe 3 : Présentation PowerPoint de Publish What You Fund sur l'IITA
- Annexe 4 : Présentation PowerPoint de HAP
- Annexe 5 : Présentation PowerPoint du GRET

**Annexe 1**

**Liste des participants - atelier "La transparence pour les ONG de solidarité internationale: enjeux, expériences et perspectives"**

**Lundi 16 septembre 2013 - Cité Unies France**

	Organisation	Nom	Fonction	Contact
1	Acting for Life	Anne Le Boursicot	Chargée d'appui financier	<a href="mailto:aleboursicot@acting-for-life.org">aleboursicot@acting-for-life.org</a> ; <a href="mailto:sheuzey@acting-for-life.org">sheuzey@acting-for-life.org</a>
2	ACTED	Gaëlle Hémart	Responsable audit et transparence	<a href="mailto:gaelle.hemart@acted.org">gaelle.hemart@acted.org</a>
3		Matthieu Lefebvre	Chef de Projet d'appui à la Société Civile en Afrique du Centre et de l'Ouest	<a href="mailto:matthieu.lefebvre@acted.org">matthieu.lefebvre@acted.org</a>
4	Aides	Alix Zuinghedau	Chargée de plaidoyer international	<a href="mailto:alixz@aides.org">alixz@aides.org</a>
5	L'Appel	Joël Mellet	Membre du CA	<a href="mailto:mellet_joel@orange.fr">mellet_joel@orange.fr</a>
6	ATD Quart Monde	Dominique de Saint Gerand	Equipe des relations internationales	<a href="mailto:domdesaintgerand@club-internet.fr">domdesaintgerand@club-internet.fr</a>
7	Electriciens sans Frontières	Hervé Gouyet	Président	<a href="mailto:herv.gouyet@edf.fr">herv.gouyet@edf.fr</a>
8	Enfants et développement	Elisabeth Minebois	Responsable administratif et financier	<a href="mailto:elisabeth.minebois@enfantsetdeveloppement.org">elisabeth.minebois@enfantsetdeveloppement.org</a>
9	Entrepreneurs du monde	Thierry Dingreville		<a href="mailto:thierry.dingreville@entrepreneursdumonde.com">thierry.dingreville@entrepreneursdumonde.com</a>
10	Finavance	Nora Vartanyan	Commissaire aux comptes	<a href="mailto:nvartanyan@finavance.com">nvartanyan@finavance.com</a>
11	Fert	Anne Panel	Directrice	<a href="mailto:a.panel@fert.fr">a.panel@fert.fr</a>
12		Anne Lhériaü	Chargée de communication	<a href="mailto:a.lheriau@fert.fr">a.lheriau@fert.fr</a>
13	France Volontaires	Jean Michel Bourreau	Chargé de mobilisation des ressources	
14		Joël Lesage	Directeur administratif et financier	
15		Agnès Golfier	Chargée de mission "Qualité de l'engagement volontaire et solidaire à l'international"	<a href="mailto:agnes.golfier@france-volontaires.org">agnes.golfier@france-volontaires.org</a>
16		Dante Monferrer	Délégué général	<a href="mailto:dante.monferrer@france-volontaires.org">dante.monferrer@france-volontaires.org</a>
17	F3E	Charlotte Boisteau	Chargée de mission Etudes / International	<a href="mailto:c.boisteau@f3e.asso.fr">c.boisteau@f3e.asso.fr</a>
	F3E	Lilian Pioch	Coordinateur des études	<a href="mailto:l.pioch@f3e.asso.fr">l.pioch@f3e.asso.fr</a>
18	IDEAS	Suzanne Chami	Responsable Développement	<a href="mailto:suzanne.chami@ideas.asso.fr">suzanne.chami@ideas.asso.fr</a>
19		Amandine Plas		
20	Le Cercle de coopération des ONGD luxembourgeoises	François-Xavier Dupret	Responsable synergies et formations	<a href="mailto:fx.dupret@cercle.lu">fx.dupret@cercle.lu</a>
21	Global Witness	Claudine Léger	Consultante	<a href="mailto:legerclaudine@gmail.com">legerclaudine@gmail.com</a>
22	My Local Project	Valérie Puvilland	Présidente	<a href="mailto:v.puvilland@mylocalproject.org">v.puvilland@mylocalproject.org</a>
23	Ordre de Malte	Pierre Collet	Chargé de développement	<a href="mailto:P.COLLET@ordredemaltefrance.org">P.COLLET@ordredemaltefrance.org</a>
24	Partage	Danièle Chagnon	Membre du CA	<a href="mailto:daniele.chagnon@wanadoo.fr">daniele.chagnon@wanadoo.fr</a>
25	P3Value	Stéphanie Capdeville	Consultante consortium d'ONG (GERES, AVSF, ID)	<a href="mailto:stephanie.capdeville@p3value.com">stephanie.capdeville@p3value.com</a>
26	Plan France	Michelle Perrot	Responsable Service Programmes et Plaidoyer	<a href="mailto:michelle.perrot@plan-international.org">michelle.perrot@plan-international.org</a>
27	Prisonniers sans Frontières	Michel Benoist	Président	<a href="mailto:benoist.michel35@orange.fr">benoist.michel35@orange.fr</a>
28		Patrice Mollie	Trésorier	<a href="mailto:p.mollie@prsf.org">p.mollie@prsf.org</a>
29	Solthis	Caroline Gallais	Chargée de relations bailleurs de fonds	<a href="mailto:caroline.gallais@solthis.org">caroline.gallais@solthis.org</a>
30	Secours Catholique - Caritas France	Marc Laroche	Directeur de l'action et du plaidoyer internationaux	<a href="mailto:dir.internationale@secours-catholique.org">dir.internationale@secours-catholique.org</a> ; <a href="mailto:marc.laroche@secours-catholique.asso.fr">marc.laroche@secours-catholique.asso.fr</a>
31		Anais Gallo	Stagiaire pôle Asie	<a href="mailto:anais.gallo@secours-catholique.org">anais.gallo@secours-catholique.org</a>
32		Aurelia Saint-Just	Stagiaire appui aux chargés de projets	<a href="mailto:aurelia.saintjust@secours-catholique.org">aurelia.saintjust@secours-catholique.org</a>
33		Alexandre Daval	Responsable qualité	<a href="mailto:coordination.internationale@secours-catholique.org">coordination.internationale@secours-catholique.org</a>

## Intervenants

	Organisation	Nom	Fonction	Contact
1	Coordination SUD	Jean-Louis Vielajus	Président	<a href="mailto:vielajus@cfsi.asso.fr">vielajus@cfsi.asso.fr</a> ; <a href="mailto:Vielajus@coordinationsud.org">Vielajus@coordinationsud.org</a>
2	Grotius	Jérôme Larché	Ancien directeur délégué (et membre du CA de MdM)	<a href="mailto:jlarchemdm@gmail.com">jlarchemdm@gmail.com</a>
3	Comité de la Charte	François Genest	Directeur général	<a href="mailto:fgenest@comitecharte.org">fgenest@comitecharte.org</a>
4	Coordination SUD	Emmanuelle Pons	Responsable du pôle d'appui	<a href="mailto:Pons@coordinationsud.org">Pons@coordinationsud.org</a>
5	Publish What You Fund	Liz Steele	Représentante UE	<a href="mailto:liz.steele@publishwhatyoufund.org">liz.steele@publishwhatyoufund.org</a>
6	CFSI	Anne-Françoise Taisne	Déléguée générale adjointe	<a href="mailto:taisne@cfsi.asso.fr">taisne@cfsi.asso.fr</a>
7	Handicap International	Luciano Loiacono	Responsable redevabilité et qualité	<a href="mailto:lloiacono@handicap-international.org">lloiacono@handicap-international.org</a>
8	HAP	David Loquercio	Directeur de la Stratégie et des Relations Extérieures	<a href="mailto:DLOQUERCIO@hapinternational.org">DLOQUERCIO@hapinternational.org</a>
9	Groupe URD	François Grünewald	Directeur général et scientifique	<a href="mailto:fgrunewald@urd.org">fgrunewald@urd.org</a>
10	GRET	Damien Thibault	Directeur des opérations	<a href="mailto:thibault@gret.org">thibault@gret.org</a>
11	Coordination SUD	Daniel Verger	Directeur exécutif	<a href="mailto:verger@coordinationsud.org">verger@coordinationsud.org</a>

## Organisation

	Organisation	Nom	Fonction	Contact
12	Coordination SUD	Héloïse Heyer	Chargée de mission qualité et efficacité	<a href="mailto:heyer@coordinationsud.org">heyer@coordinationsud.org</a>
13	Coordination SUD	Louis-Marie Poitou	Chargé de mission accès aux financements	<a href="mailto:Poitou@coordinationsud.org">Poitou@coordinationsud.org</a>
14	Coordination SUD	Jean-Luc Galbrun	Chargé de mission centre de ressources	<a href="mailto:Galbrun@coordinationsud.org">Galbrun@coordinationsud.org</a>

## Transparence et redevabilité : des représentations aux propositions

Dr Jérôme Larché  
Septembre 2013

La redevabilité (R) et la transparence (T) sont au cœur de la légitimité, et peut-être aujourd'hui des principes, des actions humanitaires et de solidarité internationale. Ceci repose actuellement sur plusieurs présupposés généraux, comme le fait que T et R sont essentiels à un développement durable, au progrès humain, et une meilleure gouvernance, mais aussi certains plus spécifiques, comme aboutissant à une efficacité renforcée de l'aide humanitaire ou un effet levier sur d'autres enjeux de la transparence.

Ce cadrage aura pour objectif, d'une part, de discuter les définitions et représentations de ces deux concepts (T et R), mais aussi, au delà du discours normatif, d'analyser les preuves de ces bénéfiques présupposés au regard des études publiées sur ce sujet. Enfin, nous ferons quelques propositions pour avancer sur ce double enjeu de la transparence et de la redevabilité.

### 1. Définitions et Représentations

#### La transparence

Selon Transparency International, la transparence peut être définie comme « *la caractéristique des gouvernements, sociétés, organisations et individus étant ouverts à une révélation claire des informations, plans, règles, processus et actions* » (2009).

Le concept de transparence, même s'il reste parfois flou, obéit à 3 principes (dont la transformation en standards dépend de leur degré d'appropriation et de normatisation) qui sont :

- la révélation : quantité d'informations présentée et son degré de disponibilité pour les parties intéressées ;
- la précision : degré de précision de l'information telle qu'elle est perçue par l'entité émettrice de l'information ;
- et la clarté : liée à la perception de celui qui reçoit l'information, en termes de compréhension (et qui dépend de la sélection du média utilisé, cohérence linguistique, sensibilité culturelle, pertinence...).

La multitude des contraintes exercées sur l'information implique qu'il n'existe pas d'information purement transparente et qu'il persiste une ambiguïté résiduelle, quel que soit l'effort de transparence fourni. Dans le cadre de la « théorie des jeux », les pratiques de transparence bénéficient au modèle auquel elles sont appliquées, mais les « joueurs » avec le plus haut niveau de transparence semblent en désavantage compétitif avec ceux qui en ont le moins. On peut aussi distinguer plusieurs niveaux d'analyse de la transparence, au niveau macro (national, international, marchés...) et micro (organisations, relations transactionnelles, individus).

#### La redevabilité

Selon Transparency International, la redevabilité, est un « *processus rendant les acteurs responsables de leurs actions, et notamment celui de les exécuter selon certains standards (mutuellement décidés ou non)* » (2010). Il s'agit donc d'une responsabilisation, mais qui peut prendre plusieurs formes et plusieurs significations.

On distingue la redevabilité de facto (*answerability* : examinable = fournir justifications et informations) et celle de jure (*enforceability* : exigible = possibilité de sanctions si manquement au devoir). Dans la pratique des actions de solidarité internationale, la redevabilité exigible est plutôt celle demandée par les bailleurs, et elle s'impose sur la redevabilité examinable, qui est plutôt celle des bénéficiaires (au sens large du terme). La confrontation de ces deux réalités aboutit au concept de redevabilité plurielle. En fait, il existe une asymétrie/dissymétrie dans la redevabilité plurielle car les personnes en recherche de redevabilité sont constituées par des groupes d'acteurs très différents, distants et déconnectés qui sont (de façon schématique) les payeurs de taxe au Nord, et les bénéficiaires de l'aide du Sud. Il semble, aujourd'hui, que la philosophie prédominante de la redevabilité soit centrée sur la réduction des gaspillages et la justification de l'aide pour les payeurs de taxe du Nord, provenant notamment d'initiatives anglo-saxonnes.

Cette dissymétrie dans la redevabilité plurielle est également renforcée dans l'affirmation d'une relation causale et linéaire entre transparence et redevabilité, la première menant nécessairement à la seconde, et le tout à un développement plus efficace et une meilleure gouvernance. Pourtant, si T et R ont acquis des valeurs normatives éthiques et juridiques, la dimension technique en termes d'impact reste à évaluer et les dérives possibles (culture de la compliance, certification des ONG) sont encore à évaluer et anticiper.

En fait, il existe actuellement relativement peu d'études et de données disponibles sur l'impact des dynamiques de ces deux concepts en termes d'efficacité de l'aide, et le chapitre suivant essaiera d'en donner un aperçu synthétique.

## **2. Transparence / Redevabilité et efficacité de l'aide: quels éléments de preuve ?**

A l'heure actuelle, la chaîne de causalité entre T, R et efficacité de l'aide constitue plus une assertion qu'une preuve. Il manque tout d'abord une « théorie du changement » qui permettrait d'explicitier l'articulation entre les différents éléments de cette chaîne, et donc de mieux démontrer son impact mais aussi de mieux tracer les progrès éventuellement réalisés.

Il existe en fait de nombreux travaux sur les effets délétères de la non transparence, et notamment d'un de ses effets le plus visible : la corruption. Pour rappel, la plupart des pays d'intervention de l'action humanitaire (comme la Somalie, le Soudan, l'Afghanistan, Haïti, Myanmar...) sont particulièrement exposés à ce phénomène.

Une dizaine d'études (dont 5 entre 2009 et 2010) ont essayé de dégager une vue d'ensemble sur les différentes initiatives concernant la T et la R (Transparency and Accountability Initiatives - TAIs). Ces initiatives ont, semble-t-il, permis une meilleure traçabilité sur les processus de distribution de l'aide et le « partage de pouvoir (et d'informations) » entre ONG et bénéficiaires, mais il n'y a pas de résultat formel sur l'efficacité de l'aide en elle-même.

La plupart de ces études se sont essentiellement focalisées sur le fait que ces initiatives aient pu, ou non, se mettre en place. De multiples méthodologies ont été utilisées (analyse de données agrégées, essais contrôlés, études de cas, interviews, approches mixtes quali-quantitatives).

La littérature permet toutefois d'identifier 3 types de facteurs pouvant améliorer l'impact et l'efficacité des TAIs dans le champ de la solidarité internationale :

- Qualité des interfaces entre Etats et acteurs citoyens (interface de redevabilité et stratégies transnationales)
- Incitations pour engager la participation des populations bénéficiaires (rôle des ONG pour augmenter la part de redevabilité au profit des bénéficiaires)
- Cadres légaux et institutions (mécanismes de sanctions, évolution des législations,...)

### 3. Pistes de réflexion(s) et d'action(s)

Dans un contexte économique fragile, les relations entre R et T semblent « incertaines », malgré le poids normatif actuel qui tend à les élever au rang de principes incontournables. Pour continuer d'avancer dans la réflexion et concrétiser ce que ces concepts pourraient amener de positif dans le champ de l'aide et de la solidarité internationale, voici quelques pistes :

a) Refonte intellectuelle théorique :

Nécessité d'initiatives qui mettent en avant de façon plus explicite, une « théorie du changement », et qui osent critiquer la nature de la transparence utilisée par de nombreuses initiatives en cours ou passées.

b) Refonte méthodologique :

Elle doit privilégier les études de cas approfondies qui tiennent compte de la particularité de chaque contexte, pour explorer les complexités et subtilité de la T et de la R, ainsi que les dynamiques à l'œuvre dans le champ de l'aide. Une attention toute particulière doit être portée au « design » de l'étude et des questions auxquelles on veut répondre.

c) Refonte des interfaces de la redevabilité plurielle :

Elle doit aboutir une « fertilisation croisée » entre expériences de terrain (rôle des ONG) de la redevabilité descendante (examinable) et l'ascendante (exigible) portée par les bailleurs et les gouvernements.

### Conclusion

Les concepts de la redevabilité et de la transparence sont nouveaux mais s'imposent déjà comme de futures normes incontournables des pratiques de la solidarité internationale. Leur signification et représentation peut varier selon les contextes et les acteurs qui les utilisent, mais le rôle des ONG est de faire en sorte que cela bénéficie d'abord aux populations. La complexité du système de l'aide internationale, l'interdépendance complexe entre bailleurs-ONG -bénéficiaires, tout comme les stratégies transnationales utilisées par l'ensemble des acteurs s'intègrent à ce que l'on peut appeler, en science politique, un « régime » de l'aide internationale, et correspondent, dans une certaine mesure, à des postulats issus du néolibéralisme.

L'appropriation « à priori » des enjeux de transparence et de redevabilité par les acteurs non gouvernementaux de l'aide internationale, mériterait sans doute aujourd'hui un peu plus de recul, d'évaluation et de regard critique, sans pour autant omettre de saisir les occasions d'améliorer l'efficacité de l'aide et le soutien aux populations. Entre l'acceptation aveugle d'une culture de la compliance et un refus catégorique à considérer la transparence et la redevabilité comme des enjeux importants, une place existe pour une coopération intelligente et prudente au bénéfice des plus fragiles.

## Transparence de l'aide et L'IITA

Atelier Transparence Coordination SUD  
Paris, 16 septembre 2013



## Structure de présentation

- Qui sommes nous?
- Pourquoi la transparence de l'aide?
- L'IITA: Qu'est ce que c'est?
- L'IITA: état actuel
- Des engagements internationaux/UE
- Situation française
- Et les ONG?
- 5 étapes pour publier à l'IITA



## Publish What You Fund

- Etablie en 2008 par la coalition des ONG UK
- Objectif: promouvoir la transparence de l'aide des bailleurs des fonds
- Financement indépendant (OSF, Hewlett)
- Plaidoyer: UE, Etats-Unis, Banque Mondiale
- Monitoring et recherche: 2013 Aid Transparency Index
- Travail en partenariat (Oxfam FR, ONE, CSUD)



## Pourquoi la transparence de l'aide?

- Rendre accessible les données pour un véritable contrôle citoyen de l'aide
- Améliorer la gouvernance et lutter contre la corruption
- Mieux budgétiser leurs ressources pour les pays partenaires
- Mieux coordonner et programmer l'aide
- Contribuer à la valorisation de l'aide?







## L'IITA: Structure

Nouveau consortium international pour 3 ans (UNDP, Sweden, Ghana, Development Initiatives, UNOPS) + nouvelles procédures:

- Volontaire, cotisation annuelle (nominal pour ONG)
- Comité de pilotage: 2x an
- Secrétariat (appui technique)
- Groupe de Conseil Technique: 1x an (ouvert aux non-membres)
- Prise de decision: consensus!



## L'IITA: Etat actuel

- 37 bailleurs adhérents
- 22 pays partenaires adhérents
- 136 ONG publient
- Plus de 70% de l'FDP mondiale
- 87% de l'APD UE+28 déclaré sous l'IITA
- Tous les services principaux de l'aide de la CE
- L'aide humanitaire: UNOCHA et ECHO

<http://www.aidtransparency.net>



## Des engagements internationaux/UE

- Programme d'action d'Accra (2008)
- Accords de Busan (HLF4) sur l'Efficacité de l'aide (2011) §23
- EU Transparency Guarantee (2011)
- G8 de Lough Erne ( 18 juin 2013) para 49



Calendrier de mise en oeuvre  
Date limite de 2015



## Situation française

- 2013-2014: Opportunité pour de réels progrès
- Nouveau politique prioritaire de la CICID
- Publication dès 2014 sous l'IITA pour tous les projets dans les pays pauvres prioritaires
- Aide française au Mali: une première étape?



Et les ONG...?

**Publish** WhatYouFund  
The Global Campaign for Aid Transparency

Previous Blog home Next

## Haiti's earthquake generated a \$9bn response – where did the money go?

Uncertainty about the scale and outcome of spending following Haiti tragedy highlights need for greater transparency

Posted by Vijaya Ramachandran and Julie Watz Monday 14 January 2013 10:44 GMT  
guardian.co.uk  
Jump to comments (45)

Article history

Global development Transparency  
World news Haiti Americas  
More from Poverty matters blog on  
Global development Transparency

**Publish** WhatYouFund  
The Global Campaign for Aid Transparency

## L'engagement des ONG

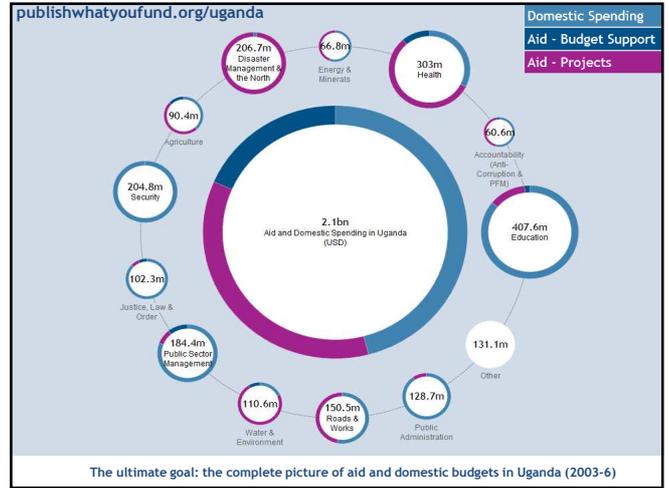
- Rôle clé dans la définition du standard (+ pays partenaires)
- Jusqu'à présent 5 membres ONG du comité de pilotage de l'IITA
- 136 ONG publient déjà leurs données sous le standard (CAFOD, Oxfam GB, ActionAid Int, WaterAid, Plan UK...)
- IATI CSO TAG Group + Protocole
- UK: condition de financement de DFID, rôle clé de BOND <http://www.bond.org.uk/transparency/iati-resources>

**Publish** WhatYouFund  
The Global Campaign for Aid Transparency

## 5 étapes pour publier à l'IITA

1. Évaluer: une étude de faisabilité
2. Engager: un engagement interne et publique (calendrier de mise en œuvre)
3. Développer: les politiques, processus et systèmes
4. Publier les données avec l'IITA: outils de conversion (AidStream & OpenAid Register)
5. Améliorer: plus de détails, plus de champs, plus de sources...

**Publish** WhatYouFund  
The Global Campaign for Aid Transparency



Liz Steele  
EU Representative

Liz.Steele@publishwhatyoufund.org

[www.publishwhatyoufund.org](http://www.publishwhatyoufund.org)

Publish WhatYouFund  
The Global Campaign for Aid Transparency

**HAP** Humanitarian Accountability Partnership

## DE LA TRANSPARENCE VERS LA REDEVABILITÉ QUELLE PLACE POUR LES BÉNÉFICIAIRES DES ACTIONS?

LA TRANSPARENCE AU SEIN DES ONG DE SOLIDARITÉ INTERNATIONALE

LEARNING SUPPORTING COMMUNICATING TRAINING ADVOCATING CERTIFYING

**HAP** Humanitarian Accountability Partnership

DE LA TRANSPARENCE À LA REDEVABILITÉ

### HAP EN 2 MOTS

La redevabilité, c'est l'usage responsable du pouvoir

- ✓ Depuis 2003, HAP se bat pour que l'action humanitaire soit redevable aux populations affectés par les crises.
- ✓ HAP est un des premiers acteurs ayant contribué à l'auto-régulation du secteur, avec des membres actifs dans +100 pays.
- ✓ Un système de certification international reconnu.

2

**HAP** Humanitarian Accountability Partnership

DE LA TRANSPARENCE À LA REDEVABILITÉ

### ÉTHIQUE ET QUALITÉ



3

**HAP** Humanitarian Accountability Partnership

DE LA TRANSPARENCE À LA REDEVABILITÉ

### ENCORE DU CHEMIN À FAIRE

VOTRE ORGANISATION REND-ELLE DES COMPTES DE MANIÈRE APPROPRIÉE À:

\*Unit in percentage

Year	Official Donors (%)	Assisted Population (%)
2005	59	8
2006	76	13
2007	57	16
2008	74	25
2009	79	39
2010	76	37
2011	81	41
2012	80	51

Graph based on data from the HAP Perceptions of Accountability in Humanitarian Action Survey



DE LA TRANSPARENCE À LA REDEVABILITÉ

**INFORMATION IS POWER**

5

DE LA TRANSPARENCE À LA REDEVABILITÉ

**HAP** Humanitarian Accountability Partnership

**UNE APPROCHE INTÉGRÉE**

1. Établir et respecter ses engagements
2. Compétences du personnel
3. Partager l'information
4. Participation
5. Gestion des plaintes
6. Apprentissage et amélioration continu

6

DE LA TRANSPARENCE À LA REDEVABILITÉ

**HAP** Humanitarian Accountability Partnership

**PARTAGER L'INFORMATION**

L'organisation s'assure que les personnes qu'elle vise à aider et les autres parties prenantes ont accès à des informations claires, opportunes et pertinentes sur l'organisation et ses activités.

...L'organisation doit garantir que l'information soit [...]disponible dans les langues, les formats et les médias accessibles et compréhensibles par les personnes qu'elle vise à aider et les autres parties prenantes.

L'information couvre:

1. son historique et ses coordonnées;
2. son cadre de redevabilité, son Code de conduite du personnel et sa procédure de gestion de plaintes;
3. ses buts et les objectifs de ses programmes, les résultats attendus, son planning des activités, ses rapports financiers, ainsi que ses rapports d'avancement et ses évaluations des programmes;
4. es tâches et les responsabilités du personnel;
5. les critères de sélection des groupes spécifiques et des activités
6. comment les contributions, lors des activités participatives, sont prises en compte dans le processus de décision.

7

DE LA TRANSPARENCE À LA REDEVABILITÉ

**HAP** Humanitarian Accountability Partnership

**ET L'AIDE AU DÉVELOPPEMENT?**



- Les **concepts** liés à la redevabilité viennent du développement...
- ...mais le **débat** ne fait qu'y arriver

8

DE LA TRANSPARENCE À LA REDEVABILITÉ

**ET «LÀ BAS», ON EN DIT QUOI?**

Ce que les populations affectées par des crises ont à dire de l'aide internationale:

TROP, TROP VITE

COMPLIANCE ≠ QUALITE

DO NOT DISTURB TRANSPARENCE?

HAP Humanitarian Accountability Partnership

9

DE LA TRANSPARENCE À LA REDEVABILITÉ

**...SUR LA TRANSPARENCE**

Les populations disent également que les acteurs de l'aide ne partagent souvent pas la manière dont ils prennent leurs décisions, leurs plans, les critères de sélection des bénéficiaires, et les résultats atteints. Ceci ne peut que mener les gens à se demander ce qu'on leur cache, et pourquoi.

HAP Humanitarian Accountability Partnership

10

DIAGNOSIS	DESIGN	IMPLEMENTATION	MONITORING	EVALUATION
Participation is mainly linked to data collection	Very rare involvement of the population at the design phase and project preparation	Frequent instrumental participation where the populations are requested to contribute in kind, in labour if not cash	Rare in monitoring	Extremely rare in evaluation, even if the current trend is to push for beneficiary involvement at this stage

Graph adapted from Grünwald, F., and de Geoffroy, V. 'Principle 7 of the Humanitarian Donorship Initiative,' Groupe URD, 2008

DE LA TRANSPARENCE À LA REDEVABILITÉ

**PARTICIPATION: THÉORIE ET PRATIQUE**

HAP

11

DE LA TRANSPARENCE À LA REDEVABILITÉ

**QUELQUES LECTURES UTILES**

HAP

12

**HAP** Humanitarian  
Accountability  
Partnership

David Loquercio  
dloquercio@hapinternational.org

[www.hapinternational.org](http://www.hapinternational.org)

LEARNING SUPPORTING COMMUNICATING TRAINING ADVOCATING CERTIFYING

5. DISCUSSION

**HAP** Humanitarian  
Accountability  
Partnership

**COMMENTAIRES**

- **Urgence:** «On n'a pas le temps de faire tout ça dans l'urgence.»
- **Développement:** «C'est des trucs d'humanitaire, ce n'est pas pour le développement.»
- **Attentes et charge de travail:** «Si on fait ça, les gens vont croire qu'ils peuvent tout avoir / On va avoir beaucoup plus de plaintes si on ouvre la porte.»
- **Coût et charge de travail:** «C'est de la bureaucratie – ça coûte trop cher, et les donateurs ne payent pas pour. Seules les grandes agences peuvent se permettre de faire ça.»
- **Les spécialistes:** «On a déjà un département M&E qui s'occupe de ces choses.»
- **Certification:** «Tout ça mène à la certification et à la fin de l'indépendance dans l'action humanitaire.»
- **SCHR et JSI:** «Je n'y comprends rien – qu'y aura-t-il dans le futur?»

14

**GRET**  
Professionnels du développement solidaire

Date - Lieu



## De la transparence vers la redevabilité :

### Quelle place pour les bénéficiaires des actions ?

*S'engager, agir et innover pour un monde plus juste*

## De quoi parle-t-on ?

Des concepts pas toujours très opérationnel

### Redevabilité

- Une préoccupation des bailleurs pour répondre à une sollicitation légitime des citoyens; des ONG vis-à-vis des bailleurs

### Transparence

- En termes de gestion (RH, finance, projet) ? de résultats ?
- De l'ONG vis-à-vis de ces bailleurs ? de ces bénéficiaires ?

### Bénéficiaires

- Directs ? Finaux ?

## Et concrètement ?

### Comment le Gret assure-t-il la transparence vis-à-vis des bénéficiaires ?

#### Concernant ses actions

- Evaluations mise en ligne
- Bénéficiaires directs (partenaires sud, AL) :
  - > Montage des initiatives en commun : innovation vient du Gret ou sollicitation du partenaire
  - > Mise en œuvre conjointe, comité de pilotage...
  - > Bilan/capitalisation conjointe
- Bénéficiaires indirects (les populations)
  - > Plus difficile sur les aspects financiers
  - > Visible sur les résultats

### Comment le Gret assure-t-il la transparence vis-à-vis des bénéficiaires ?

#### Concernant sa propre gestion (RH, finance, projet)

- Charte d'engagement
- Charte de management
- Rendre compte
  - > Rapports
  - > Site internet



*La coordination nationale des ONG françaises de solidarité internationale*

**14, passage Dubail - 75010 Paris**  
**[www.coordinationsud.org](http://www.coordinationsud.org)**

Avec le soutien de



Les points de vue exprimés dans ce document n'engagent que leurs auteurs