



# **ACCES HUMANITAIRE EN CENTRAFRIQUE**

## **QUALITE DE L'INTERVENTION HUMANITAIRE, DE L'AIDE APPORTÉE & DE LA REDEVABILITÉ : ETAT DES LIEUX DES PRINCIPAUX DEFIS**

**VIOLETTE TOURNIER ET ALBANE VEUVE – SAWA CONSULTING – DECEMBRE 2019**



## AVIS AUX LECTEURS

Le sujet de cette étude est complexe, large et ambitieux, mais son intitulé précise bien la perspective dans laquelle elle a été commandée et conçue. Il ne s'agit pas d'étudier de façon approfondie l'ensemble des mécanismes existants ni la pertinence du système humanitaire. Son objectif est de faire ressortir les principaux défis pour améliorer la qualité, la pertinence et l'impact des opérations menées, et de proposer des recommandations réalistes dans un format court et facilement exploitable. Cette analyse part volontairement des observations du terrain - et donc du plus près de la finalité de l'action humanitaire - en mettant notamment en évidence les décalages entre la théorie et la pratique.

Ces conclusions se fondent sur une étude de terrain de trois semaines à Bangui, Bambari et Bossangoa qui a permis de rencontrer 24 organisations humanitaires différentes (ONGI, agences, ONGN), de mener un peu plus de 90 entretiens avec les communautés locales et les acteurs du système humanitaire au sens large (dont les bailleurs de fonds), et de visiter une quinzaine de projets d'urgence et de développement. Elles sont également alimentées par l'expérience professionnelle des deux consultantes totalisant notamment quatre années de présence en Centrafrique.

Ce rapport est présenté de manière synthétique sous forme de fiches pour apporter une vue d'ensemble sur les idées essentielles. Celles-ci sont regroupées suivant les trois phases de développement des projets, depuis la conception, la mise en œuvre jusqu'à la capitalisation. Ce document s'adresse à l'ensemble des acteurs impliqués dans le système humanitaire au sens large et ne se limite pas à la Centrafrique, car de nombreux constats sont inhérents au système d'action humanitaire.

**Cette étude s'inscrit dans le cadre d'une réflexion globale portée par le Groupe de travail sur l'accès humanitaire en Centrafrique.** Elle est le prolongement de deux consultances : la création de fiches outils pour améliorer l'accès humanitaire (mars 2019) et une étude de cas avec constats et recommandations, adressée aux bailleurs et aux responsables basés aux sièges, en capitale et sur le terrain (août 2019). L'accès - prérequis à la délivrance effective de l'aide humanitaire - est lié à de multiples facteurs dont le contexte, l'acceptance, la gestion de la sécurité, les perceptions de l'organisation humanitaire par les communautés mais aussi leurs propres intérêts. Après avoir mis en évidence les déterminants et leviers de l'accès, ces études soulignent l'importance de développer une culture et une stratégie d'accès: l'accès ne dépend pas uniquement de facteurs extérieurs, il repose en grande partie sur la capacité de l'organisation et du personnel humanitaire à le créer et à le maintenir.

La qualité de l'intervention humanitaire, de l'aide apportée et de la redevabilité y est également ressortie comme étant l'un des déterminants essentiels de l'accès. Les notions de qualité recouvrent plusieurs aspects interconnectés :

- l'évaluation des besoins en amont et la prise en compte du contexte local ;
- le design de l'intervention ;
- l'aide apportée et la façon dont elle a été apportée ;
- la pertinence de l'action à proprement parler ;
- le relationnel ;
- la coordination ;
- et enfin, la capitalisation.

# SOMMAIRE

## PHASE INITIALE

## PHASE MISE EN OEUVRE

## PHASE FINALE

## QUALITE REDEVABILITE

### PHASE INITIALE

#### 1.1 DES DIFFICULTES STRUCTURELLES A PRENDRE EN COMPTE

- L'accès physique : sans cesse décrié mais peu financé 4
- La gestion de la sécurité est souvent décorrelée des programmes 5
- Le cloisonnement entre l'aide d'Urgence et l'aide au Développement est peu adapté aux enjeux locaux 5
- La politisation de la crise et des affaires humanitaires constituent une pression supplémentaire 6

#### 1.2. UNE APPROCHE VOULUE BOTTOM-UP MAIS UN SYSTEME TOP-DOWN

- Qualité de l'intervention humanitaire : le grand écart entre les bailleurs d'un côté et les bénéficiaires de l'autre 6
- Décalage entre la théorie et la pratique 7
- Déconnexions à plusieurs niveaux 7

#### 1.3. LES EVALUATIONS INITIALES

- Manque de financement, de temporalité et d'ancrage 9

### PHASE MISE EN OEUVRE

#### 2.1 UN MANQUE DE REFLEXION SUR LES STRATEGIES DE REPONSE

- Les projets pâtissent des conséquences du système top-down 11
- Le rôle moteur de l'auto-critique en interne et des bailleurs 13
- Les bénéficiaires : un maillon essentiel à la qualité des programmes 14
- Le ciblage : enjeu majeur - frustrations importantes 15

#### 2.2 QUALITE RELATIONNELLE ET HUMAINE

- Staff nationaux & internationaux 16
- Relations avec les communautés & ancrage local 18

#### 2.3. QUALITE DE LA COORDINATION

- Coordination des acteurs humanitaires 19
- Coordination acteurs humanitaires – acteurs locaux 20

### PHASE FINALE

#### 3. ENJEUX DE LA CAPITALISATION

- Redevabilité théorique 22
- Quelle utilité des évaluations finales ? 23
- Communication bailleurs - organisations humanitaires biaisée 23

#### ANNEXE : FOCUS PAR SECTEUR 25

# AMELIORER LA QUALITE

## PRINCIPAUX DEFIS

### PHASE INITIALE

#### 1.1 DES DIFFICULTES STRUCTURELLES A PRENDRE EN COMPTE

Certaines difficultés structurelles liées au contexte centrafricain et au fonctionnement du système humanitaire sont des contraintes supplémentaires. Celles-ci, explicitées notamment dans l'aperçu des besoins humanitaires en Centrafrique établi par OCHA pour l'année 2020 ne sont pas développées dans le cadre de ce rapport, compte-tenu du peu de marge de manœuvre dont disposent les organisations humanitaires. Néanmoins, **certaines d'entre elles demeurent encore centrales et nécessitent une attention particulière** :

#### L'ACCES PHYSIQUE : SANS CESSE DECRIE MAIS PEU FINANCE

**Les enjeux liés à l'accès physique sont sans cesse mentionnés depuis le début de la crise comme étant un obstacle majeur** pour une réelle couverture des besoins humanitaires, mais les solutions apportées restent à une petite échelle.

**Les financements font défaut** car les infrastructures ne sont notamment pas considérées comme de l'aide d'urgence. Or il n'y a pas d'aide sans possibilité pour les organisations humanitaires d'accéder aux populations ni sans possibilité pour les communautés d'accéder aux services des organisations. L'accès physique permet également de désenclaver les zones, ce qui favorise le développement local et peut contribuer à limiter la dépendance des communautés envers l'aide extérieure.

Certaines zones du pays sont ainsi qualifiées de « **déserts humanitaires** » : l'aide n'arrive pas jusqu'aux populations et peu d'informations remontent de ces zones.

**L'accès physique est également complexe car il revêt des enjeux politiques et économiques :**

- certains acteurs armés détruisent parfois les infrastructures de franchissement pour empêcher la MINUSCA d'intervenir (craintes d'arrestations notamment) ;
- les communautés locales sont parfois opposées à la réhabilitation d'infrastructures car l'absence de ponts peut empêcher les groupes armés de réinvestir la zone ;
- la réhabilitation des bacs dans les zones contrôlées par les groupes armés entraîne des tensions liées aux intérêts financiers de sa gestion et un coût supplémentaire pour les acteurs humanitaires.

#### RECOMMANDATIONS ESSENTIELLES

##### BAILLEURS

- *Inclure l'accès physique comme une priorité d'urgence et de développement à financer.*

##### ORGANISATIONS HUMANITAIRES

- *Prévoir des ponts mobiles.*
- *Prendre en compte l'avis des populations avant les réhabilitations éventuelles.*

##### REHABILITATION DES BACS

- *Valider officiellement le système de gestion du bac (responsabilités de chaque acteur) et les coûts de franchissement avant tous travaux.*

## LA GESTION DE LA SECURITE EST PARFOIS DECORRELÉE DES PROGRAMMES

**L'insécurité cyclique entrave le bon fonctionnement et la continuité des programmes. Le manque de culture et de stratégie d'accès au sein des ONG** (manque d'ancrage local, de networking et de proactivité dans leur gestion d'accès) se répercute directement sur l'accès, l'acceptance et la sécurité des ONG, notamment en période de tensions<sup>1</sup>.

**Le système des Nations-Unies de classification des axes impacte l'ensemble des organisations humanitaires et tend à entraver l'accès** (ex : le manque de disponibilités des escortes réduit les possibilités de déplacement sur les axes par les agences, la présence d'escorte gêne les mouvements de certaines ONG, les évaluations multisectorielles se font majoritairement sans les ONG compte-tenu de la présence d'une escorte etc.).

**Celui-ci se décide selon une approche top-down et pas bottom-up** : ce sont les officiers sécurité des différentes agences des Nations-Unies qui proposent la classification des axes en réunion Security Cell à Bangui. Les décisions sont donc prises en capitale par des personnels issus de la sécurité connaissant peu les programmes et **ne prenant pas suffisamment en compte l'impact des restrictions sécuritaires sur la qualité des programmes, l'acceptance, l'accès et la sécurité (qui découle aussi des stratégies d'acceptance)**. Elles sont principalement fondées sur une liste factuelle d'incidents et non pas sur une analyse qualitative de la sécurité de l'axe par les personnels humanitaires qui l'empruntent fréquemment et en connaissent mieux les acteurs.

### RECOMMANDATIONS ESSENTIELLES

#### COORDINATION UN - ONG

- *Au niveau local : recueillir de façon mensuelle l'analyse qualitative de la sécurité des axes par les humanitaires qui l'empruntent, soit en réunion OCHA, soit en CMCoord, soit via un document word à compiler. Transmettre les informations à OCHA/INSO à Bangui pour présentation en Security Cell.*
- *En capitale : présenter les conclusions obtenues sur le terrain aux réunions de Security cell par OCHA/INSO et les prendre en considération dans la classification des axes.*

#### ORGANISATIONS HUMANITAIRES

- *développer une stratégie d'accès en ville et sur les axes fondée sur l'analyse du contexte, portée par le chef de base et soutenue par sa hiérarchie<sup>2</sup> ;*
- *avoir un contact au minimum une fois par semaine avec l'ensemble des acteurs locaux influents (étatiques, communautaires, religieux, groupes armés), et négocier l'accès de façon continue ;*
- *conserver des activités visibles en ville et renforcer les actions d'acceptance, y compris par programmes radio pour expliciter les raisons et l'impact de la présence des organisations humanitaires ;*
- *tendre vers une harmonisation du discours et des pratiques entre acteurs humanitaires, y compris avec les ONG nationales, et suspendre les activités de façon coordonnée en cas d'incidents sécuritaires majeurs.*

## LE CLOISONNEMENT ENTRE L'AIDE D'URGENCE ET L'AIDE AU DEVELOPPEMENT EST PEU ADAPTÉ AUX ENJEUX LOCAUX

Quelques obstacles supplémentaires:

- des besoins humanitaires conséquents, des urgences chroniques à répétition et des exigences de développement ;
- les faiblesses structurelles du pays ;
- le manque de fonds qui contraint les organisations à apporter une réponse parcellaire ;
- le cloisonnement des fonds entre aide d'urgence et aide de développement.

Les communautés vulnérables sont majoritairement dans une dépendance de l'aide humanitaire et deviennent difficilement résilientes sans appui extérieur.

Elles sont nombreuses à demander des activités génératrices de revenus. **Les activités de relèvement, si elles sont bien pensées et bien menées, sont un facteur essentiel pour sortir du cycle de l'assistanat.**

<sup>1</sup> Cf. le rapport « Accès humanitaire - Diagnostic, recommandations & bonnes pratiques - Etude de cas de Bria - Sawa Consulting, Violette Tournier, août 2019 ».

<sup>2</sup> Ibid.



## RECOMMANDATIONS ESSENTIELLES

- Favoriser une plus grande souplesse d'utilisation des fonds d'urgence humanitaire et de relèvement/développement pour limiter la segmentation artificielle de l'aide.
- Apporter une aide d'urgence synchronisée visant à couvrir les secteurs de base et mener en parallèle des activités de relèvement, après étude des facteurs de réussite.
- Renforcer la synergie entre bailleurs afin d'améliorer la complémentarité de l'aide et l'atteinte des objectifs globaux (ex : réaliser des forums régulièrement).

## LA POLITISATION DE LA CRISE ET DES AFFAIRES HUMANITAIRES CONSTITUENT UNE PRESSION SUPPLÉMENTAIRE

Plusieurs interférences existent sur la mission des Nations-Unies comme sur les affaires humanitaires, selon des agendas politiques. Les **élections présidentielles et législatives prévues pour décembre 2020** risquent d'accroître la pression sur les acteurs humanitaires à des fins électorales.

D'ores et déjà, certains acteurs politiques ont tendance à décrier les organisations humanitaires, à se réapproprier leurs succès et à monnayer leurs activités pourtant prévues dans le cadre de leurs fonctions.

**Les groupes armés**, qui ont vu leur légitimité politique et militaire renforcée avec l'accord politique pour la paix et la réconciliation (février 2019), ont de plus en plus tendance à **interférer** dans la gestion des affaires humanitaires locales, en toute impunité.

Ils sont actuellement dans une position de force compte-tenu du rôle qu'ils peuvent jouer pendant les élections et des faiblesses inhérentes à la MINUSCA (mandat et capacités).

## RECOMMANDATIONS ESSENTIELLES

- Etablir une cartographie des acteurs influents (exécutif, opposition, diplomatie, groupes armés etc) avec lesquels entretenir des relations de confiance dans le cadre de la négociation de l'espace humanitaire, qui doit se faire aussi bien sur le terrain qu'en capitale, et de façon coordonnée.
- Adopter un discours et des actions communes à l'ensemble des acteurs humanitaires.

## 1.2 UNE APPROCHE VOULUE BOTTOM-UP MAIS UN SYSTEME TOP-DOWN

### QUALITE DE L'INTERVENTION HUMANITAIRE : LE GRAND ECART ENTRE LES BAILLEURS D'UN COTE ET LES BENEFICIAIRES DE L'AUTRE

Les bailleurs de fonds ont tendance à considérer à tort la qualité (évaluation, stratégie de réponse, gestion de l'accès etc.) comme un prérequis géré au niveau de l'organisation humanitaire et mesurable de façon quantitative ou factuelle.

**Les organisations humanitaires ont in fine deux systèmes de redevabilité : celui envers les bailleurs de fonds et celui envers les bénéficiaires.** L'impact négatif de la dépendance des organisations humanitaires envers les bailleurs de fonds est ressorti comme l'un des défis majeurs pour une réponse de qualité lors des différents entretiens. Elle façonne en partie la manière dont les activités humanitaires sont menées, en fonction des bailleurs – qui sont eux-mêmes redevables – et pas toujours en fonction des communautés / réalités sur le terrain. Par ailleurs, certaines procédures des bailleurs compliquent les marges de manœuvre des équipes sur le terrain (ex : ratio support / programmes).

### RECOMMANDATIONS ESSENTIELLES (Cf. partie II et III.)

## DÉCALAGE ENTRE LA THÉORIE ET LA PRATIQUE

En capitale et en siège, une **multiplication d'initiatives et de rapports en lien avec la qualité et la redevabilité existe, mais la grande majorité reste peu abouties et peu réalistes** : celles-ci sont en effet très théoriques, éloignées de la situation réelle du terrain et les stratégies de faisabilité (comment le mettre en place, comment cela peut fonctionner, sur quels leviers s'appuyer) ne sont généralement pas abordées de façon concrète.

Ceci est révélateur d'une forme de cloisonnement entre la pratique et la théorie, illustrant un manque de connaissance de la situation sur le terrain, d'accompagnement des équipes programmes, et de réflexion sur les stratégies de mise en œuvre pour obtenir les résultats escomptés. **Le terrain et la capitale** (au sens des décideurs) **ont tendance à être sur deux rythmes différents.**

Par ailleurs, il existe un **manque d'appropriation de la documentation produite** en général : les rapports de consultance restent peu transmis, peu lus et peu exploités en dehors de certains cercles, soit par manque de temps, soit par manque d'intérêt.

## RECOMMANDATIONS ESSENTIELLES

ACTEURS EN CAPITALE (coordination, groupes de travail, chefs de mission, responsables techniques, grant, clusters etc.), ET EN SIEGE :

- *Se rendre régulièrement sur le terrain afin d'y évaluer la situation au-delà de ce qui est présenté de façon théorique : visiter les projets dans les centres urbains, sur les axes et rencontrer l'ensemble des parties prenantes.*
- *Etablir une stratégie d'action à partir de la situation observée et analysée sur le terrain, et vérifier régulièrement son avancement afin de la réorienter en fonction.*
- *Fluidifier la communication entre les acteurs en capitale et ceux sur le terrain, souvent trop focalisée sur les aspects sécuritaires.*
- *Mobiliser davantage de profils techniques et moins généralistes.*

CAPITALISATION DES RESSOURCES EXISTANTES (COORDINATION)

- *Faire des fiches synthétiques (3 pages max) des différents rapports existants et les transmettre aux équipes sur le terrain, aux sièges, aux bailleurs de fonds etc.*
- *Communiquer sur les constats et recommandations jugés pertinents et travailler sur leur mise en pratique.*
- *Faire un plaidoyer aux sièges et aux bailleurs de fonds sur les éléments essentiels à prendre en compte.*
- *Diversifier les supports pour les rendre plus attrayants (ex : vidéos).*

## DÉCONNEXIONS A PLUSIEURS NIVEAUX

### Au niveau des bénéficiaires

Une grande partie des projets est considérée, notamment par les acteurs humanitaires du terrain, comme une émanation des bailleurs et non pas des communautés.

### Sur le terrain

Elle se situe entre les équipes d'une part et les différents responsables de projet et le chef de base d'autre part, si ces

### Entre le terrain et la capitale / siège

Les équipes ont fait ressortir plusieurs écueils :

- le manque de prise en compte de leurs avis dans les décisions qui concernent pourtant le terrain et dont ils ont en partie l'expertise ;
- le manque de marge de manœuvre dont ils disposent au niveau local, ce qui limite leurs champs d'actions et leur responsabilisation ;
- l'impact négatif des nombreux gaps non couverts et du manque de staff ;



derniers ne se rendent pas ou peu sur les projets lors des étapes décisives (par manque de temps notamment). Le manque d'encadrement des équipes sur lesquelles in fine la qualité repose, le manque d'ancrage local des managers et le manque de mémoire institutionnelle sont des freins pour la qualité des programmes.

Il existe également une **méconnaissance du système onusien par les acteurs humanitaires et vice-versa**, mais également de certains systèmes en place (ex : gestion de crise, coordination, etc.).

- le manque d'adaptation du siège et de la capitale aux réalités sur le terrain compte-tenu de l'orientation du système de l'aide vers les bailleurs mais aussi de la méconnaissance de la situation sur le terrain (« il faut délivrer les programmes ») ;
- et enfin, le cloisonnement avec le siège : certains blocages sur le terrain sont dus à des décisions en attente des sièges.

A contrario, certains acteurs en capitale estiment que les acteurs du terrain ne sont pas en mesure de faire face à certaines situations de crise, qui doivent alors se gérer depuis la capitale. **Si l'intervention des acteurs influents en capitale peut apporter une plus-value, elle ne peut remplacer les initiatives menées localement, au risque de leur faire perdre leur crédibilité.**

## RECOMMANDATIONS ESSENTIELLES

### BAILLEURS DE FONDS

- *Accroître le ratio support / programme afin de permettre le recrutement de staff supplémentaires sur le terrain.*

### EQUIPES SUR LE TERRAIN

- *Chef de base : conserver un rôle de leadership centralisé.*
- *Responsables projets (et si possible chef de base) : se déplacer sur les projets lors des étapes décisives, échanger avec les communautés concernées, et debriefer ensuite avec les équipes, afin d'améliorer ensemble la qualité de l'intervention.*
- *Faire remonter une fiche synthétique présentant en moins de 2 pages les principaux défis en termes de qualité/pertinence/redevabilité et les recommandations clés à destination de la capitale et du siège, au cours et à l'issue du projet.*

### ORGANISATIONS HUMANITAIRES

- *Prendre en considération les retours des équipes terrain sur la qualité/pertinence/redevabilité sous forme de fiches synthétiques, la transmettre aux sièges, et l'exploiter pour les prochains projets.*
- *Recruter un Coordonnateur terrain adjoint en charge de la qualité des programmes, avec un profil technique et une fiche de poste claire.*
- *Responsabiliser le chef de base et l'accompagner dans les situations de crise, en prévoyant notamment un briefing clair lors de sa prise de fonction.*
- *Privilégier les profils techniques aux profils généralistes, notamment pour les responsables projets.*

### COORDINATION

- *Développer une formation courte sur la qualité de l'aide pour les staff nationaux.*
- *Réaliser des fiches thématiques récapitulatives de deux pages max, adaptées localement, présentant notamment le fonctionnement des Nations-Unies (qui fait quoi, à qui on peut s'adresser), la gestion de crise et la gestion proactive de l'accès. Les communiquer à l'ensemble des ONG, sur trois niveaux : au siège, au chef de mission et au chef de base.*

### 1.3 FOCUS SUR LES EVALUATIONS INITIALES

#### MANQUE DE FINANCEMENT, DE TEMPORALITÉ, ET D'ANCRAGE

**La qualité des programmes passe nécessairement par une analyse de la situation en amont, qui repose en partie sur les évaluations des besoins.** Plusieurs cas de figures existent : soit elles sont faites et pertinentes, faites mais peu exploitées, mal faites ou pas faites. Leur caractère technique conditionne leur réputation et donc leur exploitation par les autres organisations.

**Dans de nombreux cas, le fait qu'elles ne soient pas budgétisées posent plusieurs problèmes, largement remontés par les acteurs humanitaires :**

- dans le meilleur des cas mais c'est une minorité, elles sont financées sur fonds propres ;
- certaines organisations arrivent à trouver des arrangements pour les financer (optimisation des coûts supports) ;
- dans de nombreux cas, par manque de moyens mais aussi de temps, elles ne sont pas faites et reposent sur un agrégat de données pas toujours fiables, ou elles sont faites au démarrage du projet.

De plus, la majorité des évaluations (hors mécanismes RRM, REACH et celles à vocation recherche), sont réalisées dans l'objectif de proposer des projets et de les faire financer. Elles ont donc **tendance à être orientées, pour répondre aux priorités des bailleurs et donc pas forcément à celles des communautés.** Plusieurs acteurs humanitaires s'interrogent d'ailleurs sur la façon dont les orientations des bailleurs sont définies.

Les organisations humanitaires justifient **l'absence ou la mauvaise qualité des évaluations** par leur manque de financement par les bailleurs, et par la nécessité d'obtenir des fonds dans un environnement concurrentiel (les évaluations sont peu partagées pour cette raison). Ceci pose la question d'une forme de **nivellement par le bas et de perte d'indépendance** de ces organisations vis-à-vis des grands bailleurs de fonds.

Enfin, certains bailleurs estiment par exemple que la présence d'une organisation dans une zone depuis plusieurs années est un garant de qualité grâce à la capitalisation de la connaissance acquise. Ceci est loin d'être automatique compte-tenu du turn-over important des staff, des gaps mais surtout du **manque de mémoire institutionnelle et de supports dédiés.**

**La réalisation de ces évaluations se heurtent à plusieurs difficultés :**

- la temporalité longue entre les évaluations, l'obtention et le démarrage des projets limite la pertinence des évaluations et, a contrario, la temporalité courte des bailleurs lors des retours ne permet pas de refaire des consultations, d'autant que le document passe par de nombreux interlocuteurs entre le siège et la capitale ;
- les données démographiques du pays, sur lesquelles les organisations humanitaires se basent, n'ont pas été mises à jour depuis le début du conflit ;
- les évaluations sont menées selon le principe de l'impartialité, et donc sur une base quantitative, alors que de nombreux paramètres qualitatifs, liés au *Do not harm*, devraient être pris en compte dès le début ;
- les évaluateurs manquent parfois de compétences techniques sur certains domaines d'expertise et les questions ne prennent pas suffisamment en compte les données spécifiques de chaque contexte ;
- les rapports donnés par les chefs de secteur des agences étatiques manquent souvent de substance car les autorités ne se déplacent généralement pas sans perdiem / carburant et ne sont pas toujours neutres ;
- les évaluations sont faites à des moments parfois non opportuns (ex : le matin pendant les activités champêtres), ce qui peut fausser les résultats, de la même façon les méthodes d'échantillonnage sont parfois inconnues des staff ;
- la multiplication des évaluations finit par engendrer un biais car les bénéficiaires savent comment répondre pour obtenir de l'aide, et à l'opposé, sont frustrées s'il n'y a pas de réponse derrière ;
- enfin, les ménages surévaluent le nombre de personnes au sein de leur foyer dans l'espoir d'obtenir plus d'aide, les chefs de village le font également à l'échelle de la communauté, ce qui entraîne un travail conséquent de tri des listes.

Enfin, les **missions inter-agences** pour évaluer la situation d'une zone **de façon multisectorielle** présentent l'avantage de pouvoir mutualiser et rationaliser, mais ces dernières sont souvent décriées :

- elles excluent de fait la très grande majorité des ONG - qui sont pourtant les partenaires d'implémentation - compte-tenu de la présence obligatoire des escortes pour les agences des Nations-Unies, ou de leur volonté de ne pas s'afficher avec les UN ;
- les zones d'étude sont finalement limitées puisque les escortes ne peuvent aller trop loin, notamment en saison des pluies ;
- un manque de préparation en amont nuit à leur pertinence : manque de coordination entre les acteurs, manque de personnels ayant une expertise technique dans les domaines qui vont faire l'objet d'évaluation, que ce soit au niveau des acteurs locaux (qui ne sont parfois pas invités ou prévenus à la dernière minute), ou des acteurs humanitaires etc. En conséquence, le personnel présent n'est pas toujours en mesure d'apporter des réponses précises aux questions des communautés.

### RECOMMANDATIONS ESSENTIELLES

#### MULTI-ACTEURS

- *Financer en fonds propres des évaluations, ou les faire financer par d'autres bailleurs.*
- *Inclure une réflexion du Do not harm dans les évaluations, et une prise en compte a minima des aspects d'acceptance et d'accès ;*
- *S'appuyer sur les évaluations indépendantes, en s'assurant qu'il y ait des profils techniques par secteur.*

#### OCHA

- *Avoir un formulaire standardisé, validé par les différents clusters pour permettre d'inclure les indicateurs techniques, puis proposer des formations aux staff des organisations humanitaires.*
- *Renforcer les capacités des staff dans les méthodes d'échantillonnage.*

# AMELIORER LA QUALITE

## PRINCIPAUX DEFIS

### PHASE MISE EN OEUVRE

#### 2.1 UN MANQUE DE REFLEXION SUR LES STRATEGIES DE REPONSE

##### LES PROJETS PÂTISSENT DES CONSÉQUENCES DU SYSTEME TOP-DOWN

Améliorer la qualité et la pertinence des projets nécessite une approche locale et analytique qui fait souvent défaut. La qualité des projets dépend de celle des évaluations mais surtout de la qualité de l'écriture du projet, et donc de la stratégie de réponse. La qualité d'un programme ne peut pas s'évaluer à partir de l'écriture d'un projet ou du reporting.

De nombreux efforts visant à renforcer les approches orientées vers les besoins des communautés sont continuellement menés par les bailleurs comme par les organisations humanitaires. Malgré cette volonté, certaines **auto-critiques** sont ressorties lors d'entretiens avec le personnel humanitaire :

- A l'origine, **les projets ne sont généralement pas issus des communautés mais des grandes orientations des bailleurs de fonds** qui définissent annuellement les hotspots. Les organisations humanitaires conçoivent en partie les projets dans l'objectif de remporter les fonds. Celles-ci sont souvent produites « entre quatre murs » (expression largement employée par les équipes) : elles sont majoritairement écrites depuis les bureaux en capitale ou à l'étranger par des profils généralistes et parfois peu expérimentés, ou elles finissent par perdre leur ancrage local à force de remaniements.
- **Contenant peu d'analyse menée sur le terrain par manque de temps, d'argent et d'expertise, certains projets en sont déconnectés.** La théorie ne correspond pas toujours à la pratique : le document final paraît de qualité mais le contenu reste parfois pauvre et **théorique**, et l'application du projet sur le terrain n'est pas toujours évidente. Certains bailleurs constatent ces faiblesses et déplorent le manque d'innovation des organisations.
- En étant généralement **conçus à distance pour être ensuite appliqués sur le terrain**, les projets manquent de réflexion stratégique fondée sur une analyse empirique : une compréhension fine des dynamiques locales (anthropologiques, socio-politiques, économiques, approches filières etc.) et une **réflexion technique en amont sur les**

##### Exemples et conséquences concrets :

- les diagnostics sur le terrain sont faits lors du lancement des projets alors que les réponses sont déjà prédéfinies ;
- l'enveloppe budgétaire est fixée par les bailleurs ou par rapport à ce que les organisations humanitaires pensent que les bailleurs pourront accepter, et non pas par rapport aux besoins réels, ce qui conduit à faire du saupoudrage ;
- les interventions sont formulées dans l'idée du respect des normes et standards, mais sans prendre suffisamment en compte les problématiques spécifiques de chaque zone ni même leur faisabilité ;
- appliquer les standards sectoriels au contexte d'intervention et aux habitudes de vie spécifiques des différents groupes sociaux s'avère parfois complexe voire contreproductif ;
- certaines mesures apparaissent dans les rapports mais ne sont pas réellement appliquées dans les faits (ex. des problématiques liées au genre dont la prise en compte reste quantitative et non pas qualitative) ;
- il est difficile de faire financer des projets en dehors des hotspots prédéfinis par les bailleurs (qui sont principalement les centres urbains et les crises directement liées à la guerre), ce qui entraîne une concentration d'organisations dans certaines zones et un vide dans d'autres où les besoins sont pourtant significatifs. De la même façon, l'aide est parfois trop cloisonnée et certains secteurs sont privilégiés ;
- certains programmes d'urgence ne sont pas accompagnés de mesure permettant de sortir de l'assistanat et se répètent d'année en année ;
- la conception des programmes n'inclut pas suffisamment de réflexion liées au *Do not harm* autre que théorique, à court-terme ou unilatérale. Certains projets contribuent à :

**facteurs et leviers essentiels** à prendre en compte pour que le projet aboutisse aux résultats escomptés et ce de façon durable. **La dimension quantitative (projet délivré) a tendance à prendre l'ascendant sur les aspects qualitatifs (projet effectif).**

- **Quant aux aspects du *Do not harm*, ils restent généralement théoriques.** De plus, les **stratégies de sortie** ne sont pas forcément pensées dès le départ, et les projets préparent peu les communautés à être autonomes. Le caractère cyclique de la crise et les faiblesses étatiques sont des difficultés supplémentaires.

- alimenter les tensions entre différentes communautés faute d'avoir privilégié l'impartialité sur la neutralité (les communautés musulmanes estiment que les ONG sont « chrétiennes » de par leurs activités et personnels),
- ou au sein des communautés lorsque les critères de ciblage excluent trop d'individus ou lorsqu'ils sont sélectionnés de façon aléatoire par algorithme,
- ou encore contribuent à modifier l'environnement socio-économique local (ex : sédentarisation des déplacés sur les sites pour diverses raisons : importance des services offerts sur place, trop de saisons agricoles ont été sautées, manque d'aide au retour ou d'aide fournie sur les lieux de retour, absence d'activités génératrices de revenus).

**La dépendance des organisations humanitaires envers les bailleurs, la lourdeur de certaines procédures, mais aussi certaines faiblesses internes aux organisations humanitaires contribuent à détourner de l'objectif de qualité des programmes.** Par exemple :

- le manque de fonds propres des organisations humanitaires limite leurs marges de manœuvre et leur indépendance;
- le système de financement segmenté entre urgence et développement limite le potentiel transformateur ;
- pour couvrir certains coûts de structure, les sièges des ONG font anticiper la date d'éligibilité des projets. Les mois nécessaires à la mise en œuvre du programme sont donc amputés, la fin du projet est faite de façon précipitée et négligée. De plus, une pression est exercée de la part du siège pour éviter de demander des no cost extensions ;
- certaines procédures administratives liées aux bailleurs sont exigeantes, ce qui nécessite du temps et des ressources humaines, ou complique la réalisation des activités;
- plusieurs organisations humanitaires refusent des fonds spécifiques liés à certains bailleurs pour plusieurs raisons : le ratio support / programme imposé n'est pas tenable, les projets sont de plus en plus courts avec des enveloppes restreintes et des procédures administratives chronophages et compliquées.

## RECOMMANDATIONS ESSENTIELLES

### MULTI-ACTEURS

- *« Substituer à l'approche projet de six mois à un an une approche accord cadre de trois ans entre une organisation humanitaire et un bailleur. Cet accord-cadre fixerait des objectifs d'assistance humanitaire, des zones d'interventions prioritaires et un montant financier. Dans le cadre de cet accord, avant chaque année, l'organisation humanitaire présenterait au bailleur son plan d'action pour l'année X et ce dernier pourrait être discuté et amendé. Cet accord-cadre permettrait à l'organisation humanitaire d'avoir un horizon de financement plus long et une plus grande flexibilité temporelle dans la gestion de son enveloppe financière. Cela permettrait aussi de réduire la charge administrative au profit du suivi et de la qualité de mise en œuvre »<sup>3</sup>. Cela offrirait également l'opportunité de mener de réelles études sur les stratégies de réponse.*
- *Faire évoluer le format des propales exigé par les bailleurs : moins s'appuyer sur des généralités théoriques, exiger davantage de données issues de l'analyse menée sur le terrain et d'une réflexion sur les stratégies effectives de réponse et sur le Do not harm.*
- *S'assurer que l'écriture de projet soit faite en réelle coopération avec les experts techniques et le personnel humanitaire sur le terrain.*
- *Financer ou faire financer des études plus approfondies afin d'améliorer les stratégies de réponse.*
- *Travailler via les clusters/sous-clusters sur les stratégies de sortie qui doivent être financées dans les programmes et pensées dès le démarrage des projet, afin de les orienter.*
- *Prévoir pour chaque projet une ligne budgétaire programme supplémentaire et non attribuée, afin de conserver une flexibilité permettant d'accroître leur pertinence ou leur qualité (ex : augmenter le nombre de bénéficiaires, couvrir de nouvelles activités proposées par la communauté ou encore répondre à certaines urgences immédiates).*

<sup>3</sup> « Etat des lieux du système d'action humanitaire en Centrafrique : le temps des défis, Enrica Picco et Thierry Vircoulon, Comité de Coordination des ONG et Mercy Corps, décembre 2017.



## LE ROLE MOTEUR DE L'AUTO-CRITIQUE EN INTERNE ET DES BAILLEURS

**Il existe une multiplication en interne des documents relatifs à la qualité des programmes, mais ces derniers restent souvent trop théoriques, non exploités / exploitables, et peu tournés vers une auto-critique.**

Les organisations humanitaires doivent être forces de proposition et mener une réflexion en interne depuis le terrain et non plus uniquement depuis le siège, sur les leviers d'amélioration de la qualité et de la pertinence. Celle-ci doit notamment s'appuyer sur une approche bottom-up, car **l'approche top-down ne permet pas de discerner ni d'évaluer réellement la qualité sur le terrain. Elle nécessite avant tout une culture d'auto-critique en interne.**

Si elle est institutionnalisée chez certaines organisations (par exemple MSF et le CICR), elle demeure peu ancrée dans d'autres, notamment au sein des agences des Nations-Unies.

Ce sont in fine les bailleurs qui possèdent les leviers d'amélioration de la qualité, compte-tenu de l'orientation du système humanitaire en fonction des acteurs qui possèdent les fonds.

Pour cette raison, il est essentiel que les bailleurs de fonds au sens large puissent cultiver davantage le souci de la qualité bottom-up et pas uniquement top-down, en ayant une compréhension plus fine de ce qui est fait sur le terrain, de l'impact réel des activités et des dynamiques locales propres à chaque zone.

### RECOMMANDATIONS ESSENTIELLES

#### BAILLEURS & ORGANISATION HUMANITAIRES

- **Créer un forum réunissant des acteurs humanitaires - dont principalement des membres essentiels des équipes du terrain - et les bailleurs de fonds afin de mener une réflexion élargie sur :**
  - l'état actuel de la qualité, pertinence et redevabilité des programmes : ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas et ce qu'il est possible de faire,
  - comment mettre en pratique les nombreuses initiatives théoriques pour améliorer la qualité, l'impact, mais également la faisabilité des programmes,
  - simplifier et rationaliser les procédures, tout en veillant à maintenir un contrôle sur les activités,
  - inclure des indicateurs qualitatifs, sans que cela n'augmente les lourdeurs administratives.
- **Aux responsables des bailleurs sur le terrain, effectuer un plaidoyer auprès des sièges respectifs afin de :**
  - renforcer les approches orientées vers le terrain,
  - expliciter les défis en termes de qualité et de pertinence,
  - redéfinir les procédures : garder des points de contrôles nécessaires tout en les allégeant et en les rationalisant.
- **Valoriser la culture de l'auto-critique productive au niveau bailleurs et sièges des organisations, par exemple en :**
  - demandant en toute transparence un bilan synthétique pendant la mise en œuvre et à l'issue du projet par les équipes sur le terrain analysant les forces, faiblesses et marges d'amélioration des projets,
  - se donnant les moyens de capitaliser sur ces retours et de conserver une proximité avec le terrain en ouvrant par exemple un poste dédié à l'assurance qualité au siège et sur les différents terrains.
- **Privilégier les modèles de visites bailleurs régulières, sur plusieurs jours, avec présence de techniciens et d'un interprète indépendant en l'absence de staff centrafricain, pour prendre le temps d'échanger avec les équipes et de visiter les différents projets.**
- **Développer des fonds propres réservés à l'amélioration de la qualité et de la redevabilité des projets, en s'appuyant notamment sur des stratégies digitales de collecte de fonds.**

## LES BENEFICIAIRES : UN MAILLON ESSENTIEL A LA QUALITE DES PROGRAMMES

Trois éléments insuffisamment pris en compte sont déterminants dans la qualité et l'impact qu'auront les programmes : le rôle attribué au bénéficiaire (actif versus passif), le degré d'appropriation du projet par le bénéficiaire, et son attitude face à l'aide. Celle-ci varie en fonction de deux facteurs : la façon dont le projet est conceptualisé, présenté et géré, mais aussi la personnalité du bénéficiaire, sa motivation et ses capacités. Le sentiment de sécurité joue également un rôle car il conditionne la disponibilité mentale.

En ressortent trois grands cas de figure:

- **attitude proactive** : les bénéficiaires sont mis au centre du programme, ils mènent le projet eux-mêmes, ont une liberté de choix, obtiennent le fruit de leur travail, les équipes humanitaires sont uniquement là pour les accompagner et non pas pour faire à leur place, ce qui confère une nette plus-value au programme d'aide ;
- **attitude passive neutre** : les bénéficiaires sont passifs, ils réceptionnent l'aide, utilisent ce dont ils ont besoin, attendent de nouveau l'aide de l'extérieur sans capitalisation, et sont parfois uniquement motivés par l'apport immédiat des projets (ex : les enfants sont envoyés à l'école car il y a des cantines scolaires, les personnes viennent aux sensibilisations car il y a des perdiem etc.) ;
- **attitude passive négative** : rapport négatif des bénéficiaires à l'aide dû à une culture d'assistanat (l'aide est considérée comme un dû, les frustrations sont nombreuses, tendance au rejet, à l'agressivité envers les équipes, et à la mauvaise foi).

Les projets les plus fonctionnels sont ceux qui reposent sur la proactivité des bénéficiaires, et donc sur une réelle stratégie de mise en œuvre avec une réflexion en amont, menée localement. En revanche, ils ne sont pas majoritaires et nécessitent une temporalité plus longue. De plus, la réalisation de certains projets se heurtent parfois à la capacité du bénéficiaire. **La passivité des communautés, qui ont appris à recevoir sans s'impliquer dans la mise en œuvre des projets, contribue à une culture de l'assistanat.** Le cycle « donner – recevoir – attendre – tendre la main » peut parfois faciliter le travail des humanitaires au sens large mais demeure **contreproductif**. S'il est facile de rentrer dans l'assistance, il est difficile d'en sortir ; et la durée parfois très courte des projets ne permet pas de faire évoluer les mentalités. Les projets de relèvement/développement en subissent parfois les conséquences car il faut relancer un apprentissage de travail ensemble.

Enfin, la « fin du volontariat / système de la gratuité » est une réalité : demander aux communautés de s'impliquer bénévolement au nom du principe d'humanité semble avoir atteint ses limites. Un juste milieu doit être trouvé entre bénévolat et paiement total par l'organisation humanitaire.

Du côté des organisations humanitaires, **la relation aux bénéficiaires dépend de la philosophie du programme, de la personnalité des équipes humanitaires à leur contact, et de leur encadrement par leurs managers. In fine, ce sont les équipes locales qui représentent l'organisation humanitaire auprès des bénéficiaires.** Il existe autant d'attitudes que de personnalités différentes, avec des aspects positifs (empathie, patience) et négatifs (arrogance, tendance à imposer).

La présence des femmes dans les équipes, encore insuffisante, est une nette plus-value car elle permet de mieux prendre en compte les femmes des communautés.

### RECOMMANDATIONS ESSENTIELLES

CONCEPTUALISATION DES PROJETS : *inclure une réflexion pratique sur comment intéresser, motiver et responsabiliser les bénéficiaires sur le court et moyen-terme, ce qui nécessite notamment une compréhension des dynamiques locales.*

BAILLEURS : *prévoir des financements flexibles et une temporalité plus longue (au moins un an voire trois si possible) pour pouvoir impliquer les bénéficiaires dans chacune des étapes du programme et les réajuster en fonction des besoins, des retours des bénéficiaires ou des conditions sur place.*

#### MISE EN ŒUVRE

- *Rendre les bénéficiaires acteurs et responsables du projet, en faisant reposer le projet sur leur implication : accompagner plutôt que donner, sans pour autant entraîner une individualisation de l'aide.*
- *Prendre en compte une dimension SMPS (Santé Mentale et Pratique de Soins) dans les programmes.*

## LE CIBLAGE : ENJEU MAJEUR – FRUSTRATIONS IMPORTANTES

**De très nombreuses critiques sont remontées sur les ciblage, car la vulnérabilité est perçue de façon collective, et les nombreuses erreurs sur les listes créent des tensions :**

- alors que les listes sont d'une importance stratégique, elles sont souvent déléguées aux organisations nationales qui bénéficient pourtant de moins de support pour assurer la qualité, ou réalisées par les équipes nationales sans contrôle suffisant ;
- dans certains cas, la multiplication des acteurs humanitaires impliqués dans le processus favorise l'inertie et le dédouanement ;
- tendance au favoritisme, des leaders locaux et/ou des staff, voire à la corruption dans certains cas ;
- l'implication des communautés dans les critères de ciblage n'est pas toujours respectée ;
- frustrations importantes qui nuisent à l'acceptance du projet et de l'organisation lorsque le nombre de bénéficiaires est insignifiant ;
- les listes sont souvent affichées mais la plupart des individus sont analphabètes ;
- il existe parfois un nivellement par le bas, par exemple le critère d'endettement des ménages est souvent pris en compte, ce qui pénalise les personnes qui essaient de maintenir leur budget ;
- frustrations très souvent remontées : non prise en compte des nouveaux arrivants, omissions, erreurs sur la taille du ménage, absence de mise à jour depuis plusieurs mois, manque de communication (ex : sur la réactualisation des listes ou les raisons pour lesquelles les personnes ne sont pas prises en compte, etc.) ;
- enfin, le ciblage par algorithme, basé sur un système de loterie et non sur les vulnérabilités ou sur les choix des communautés, est en décalage avec certains principes humanitaires et est perçu négativement (sentiment d'injustice pouvant entraîner des tensions et ne poussant pas à la résilience).

## RECOMMANDATIONS ESSENTIELLES / BONNES PRATIQUES

- *Privilégier le blanket system, les foires, ou les coupons, en travaillant en amont avec les fournisseurs pour faire bloquer les prix et s'assurer de la disponibilité des produits.*
- *Travailler sur les listes en plusieurs étapes, par exemple :*
  - *définir les critères de sélection avec la communauté,*
  - *échanger avec les leaders locaux et la communauté en focus group, ce sont eux qui doivent proposer une première liste,*
  - *réaliser une enquête auprès des ménages pour s'assurer de la conformité avec les critères définis,*
  - *organiser une réunion dans le village avec toute la communauté, et avec la présence obligatoire du chef de projet (profil expatrié), pour faire valider chaque bénéficiaire après l'avoir appelé ; en cas de contestation sur le profil, une nouvelle enquête doit être réalisée,*
  - *prendre le temps d'expliquer (via le responsable projet) aux non bénéficiaires les raisons sous-jacentes soit collectivement, soit en porte à porte,*
  - *une fois validé, le bénéficiaire est pris en photo afin de lui remettre une carte plastifiée non falsifiable.*

## 2.2 QUALITE RELATIONNELLE ET HUMAINE

STAFF NATIONAUX & INTERNATIONAUX	
<p><b><u>Rapport des staff à la qualité</u></b></p> <p><b>Le niveau d'engagement et de professionnalisme diffère</b> selon les staff, qu'ils soient nationaux ou expatriés, et cela dépend principalement de leur rapport au travail et de leur personnalité. Souvent, un emploi dans l'humanitaire est avant tout considéré comme « un travail » et parfois l'un des seuls disponibles (staff nationaux), ou comme un « plan de carrière », ou encore comme une « aventure ».</p> <p>Enfin, les cas de judiciarisation des affaires de licenciements des staff nationaux est une illustration du rapport économique à l'action humanitaire.</p> <p>Tous niveaux et origines confondus, une <b>minorité a une prise de recul en faisant preuve d'auto-critique et en développant des initiatives personnelles</b> pour améliorer la qualité à leur niveau. A l'extrême, certains staff sont trop investis et cumulent plusieurs postes du fait des gaps, ce qui entraîne souvent un épuisement physique et moral pouvant conduire au burn-out. Cela provoque un turn-over important des staff expatriés.</p> <p><b>Enfin, il existe une forme de hiérarchisation</b>, plus ou moins inconsciente, et une différence d'approches:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>entre les staff expatriés du terrain et de la capitale : les staff internationaux en province ont souvent le sentiment d'un manque de considération des équipes terrain par la coordination en capitale. Ce « <b>complexe de supériorité / infériorité</b> » décrit par les équipes est facteur de démotivation.</li><li>entre les staff nationaux et les staff internationaux : les expatriés sont automatiquement appuyés par des psychologues au siège, ce qui n'est pas le cas pour les staff nationaux, qui sont pourtant les premières victimes des violences. Les programmes d'appui psychologique pour les staff nationaux dans certaines organisations ont permis de rééquilibrer cette différence.</li></ul>	<p><b><u>Qualité des ressources humaines</u></b></p> <p><b>Les problématiques de ressources humaines en Centrafrique sont bien connues</b> : le pays n'attire pas, ce qui réduit fortement les profils expatriés compétents et expérimentés, et le staff national manque de compétence et de formation. Ceci se répercute sur le management : le manque d'encadrement, d'accompagnement et de suivi est notoire.</p> <p>Le recrutement local fait l'objet de nombreuses critiques qui nuisent à l'acceptance des organisations. Le staff national en province est insuffisamment issu des communautés locales, où les profils compétents sont rares. Les procédures restrictives des organisations humanitaires permettent difficilement l'ouverture des recrutements, et le manque de temps des équipes limite les possibilités de formation sur place. Il existe donc une recherche de facilité qui est contreproductive : les organisations privilégient les postulants ayant déjà une expérience dans l'humanitaire mais qui <b>passent d'organisations en organisations pour des raisons parfois négatives</b>.</p> <p>Enfin, les équipes ne sont pas représentatives des communautés locales : les staff musulmans sont extrêmement minoritaires, ce qui a une répercussion directe sur l'accès et l'acceptance. Par ailleurs, les équipes programmes sont encore très peu féminisées, ce qui limite notamment <b>la prise en compte à part entière des femmes</b> sur le terrain. Or, celles-ci jouent un rôle majeur dans la société, rôle sur lequel les organisations humanitaires pourraient davantage s'appuyer dans le cadre de la pérennisation des projets.</p>
<p><b><u>Perceptions des staff par les différentes communautés</u></b></p> <p><b>Les staff nationaux</b> sont globalement <b>appréciés par les bénéficiaires</b> de l'aide. En revanche, ils font l'<b>objet de nombreuses critiques</b> de la part des communautés locales non bénéficiaires et de leaders locaux : il est reproché aux staff nationaux de « faire preuve de favoritisme ethnique, religieux et familial lors des recrutements et d'être à l'origine d'une corruption généralisée (fraudes, détournements) ». Quel que soit le degré de vérité dans ces propos largement relayés, ils illustrent un manque d'acceptance et de confiance qui est révélateur des frustrations communautaires sur fond économique. Le manque de recrutement local alimente également ces frustrations.</p>	

Quant aux **staff internationaux**, le fait qu'ils soient « étrangers » est souvent perçu comme un gage d'indépendance. En revanche, ils ont **moins d'ancrage local** compte-tenu de la barrière de la langue. Ils s'appuient parfois trop sur les staff nationaux ce qui n'a pas le même impact, notamment dans les relations avec les acteurs locaux influents (culture du « kotazo/chef »). Certains comportements culturels, plus ou moins inconscients, sont mal perçus localement, tout comme des attitudes jugées parfois hautaines par les équipes. En cas de problème RH ou de dégradation de la situation sécuritaire, l'origine des expatriés occidentaux leur est souvent reprochée.

Enfin, pour les staff nationaux comme expatriés, les affaires liées aux relations avec les femmes locales, à la corruption/trafics et à l'alcool, continuent d'entacher régulièrement leur réputation.

## RECOMMANDATIONS ESSENTIELLES

### RECRUTEMENT LOCAL

### RESSOURCES HUMAINES

- *Accroître la transparence et responsabiliser les leaders locaux : créer un atelier avec l'ensemble des organisations humanitaires et le préfet/sous-préfet/maire, l'ACFPE<sup>4</sup> et potentiellement les principaux représentants communautaires et religieux pour :*
  - *expliquer les contraintes du recrutement ;*
  - *expliciter les problématiques rencontrées (nombre important de CV faux, certificats/attestations falsifiés, etc.) et appliquer une tolérance zéro ;*
  - *étudier ensemble les solutions pour redynamiser le processus de recrutement et l'ouvrir notamment aux jeunes profils, aux femmes et aux minorités ;*
  - *diffuser un message commun en ce sens à travers les programmes radios.*
- *Superviser les recrutements locaux par des staff internationaux pour garantir plus d'indépendance, réelle et perçue.*
- *Assouplir les procédures de recrutement (ex : l'exigence d'un temps minimum à un poste similaire).*
- *Simplifier les fiches de postes et veiller à ce qu'elles soient lisibles et en bon état sur les portails.*
- *Instaurer un système de discrimination positive afin de favoriser le recrutement essentiel des minorités et des femmes, ou encore des jeunes diplômés.*
- *Ecarter les candidatures avec des documents falsifiés, faire passer si possible les tests écrits à l'ensemble des candidats restants et conserver les copies.*
- *Vérifier, par un expatrié, les références fournies par les candidats.*
- *Fournir de façon obligatoire aux expatriés des cours rudimentaires en langue nationale et y inclure des éléments clés des coutumes locales.*
- *Réduire les gaps, adapter les procédures internes aux contraintes spécifiques du contexte et améliorer les conditions de travail dans les bases (V-SAT pour une meilleure connexion internet etc.).*
- *Améliorer les conditions de vie sur les bases pour faire venir et fidéliser les expatriés.*
- *Renforcer les actions de team building au sein des équipes, en veillant à ce qu'elles restent inclusives.*

<sup>4</sup> Agence centrafricaine pour la formation professionnelle et l'emploi.

## RELATIONS AVEC LES COMMUNAUTÉS & ANCRAGE LOCAL

Les principaux défis en termes d'ancrage local sont nombreux et ont été explicités dans le précédent rapport<sup>5</sup>. Plusieurs éléments en lien avec la qualité des interventions sont ressortis :

- **un manque de compréhension des dynamiques locales et des groupes locaux** (par manque de temps, de savoir-faire ou d'intérêt) qui entraîne généralement un **déficit de communication qualitative avec les leaders locaux** (étatiques, communautaires, religieux, armés) **et un manque de régularité dans les échanges**, ne permettant pas de tisser une relation de confiance pourtant nécessaire à la gestion de l'accès au sens large (sécurité, acceptation, accès) ;
- une tendance au **niveau des chefs de base à un manque de leadership, d'ancrage local et de proactivité dans la gestion de l'accès**, ce qui limite sa marge de manœuvre (**en partie due à un manque de directives claires et d'accompagnement** de la part de la hiérarchie à Bangui, voire du siège sur des sujets sensibles comme la négociation avec les groupes armés) ;
- une tendance à la **bunkerisation** des humanitaires, sous couvert de l'insécurité ;
- **une tendance à l'exclusion de fait de certaines communautés**, pour des raisons d'impartialité factuelle, culturelles ou logistiques (c'est par exemple le cas des femmes qui jouent pourtant un rôle majeur dans la réussite de certains projets compte-tenu de leur position centrale, mais aussi de certaines communautés peulhes semi-sédentarisées, ou de communautés musulmanes hôtes) ;
- **une vision parfois biaisée, négative ou de mauvaise foi du secteur de l'aide** par certains leaders qui le critiquent ouvertement ou pour qui l'aspect financier ou politique reste la principale motivation ; ou par certaines communautés du fait qu'elles ne bénéficient ni de l'aide ni de la présence de ces organisations. Le nombre importants d'acteurs humanitaires différents ne favorise pas la compréhension du système qui reste largement méconnu (les ONG et les Nations-Unies sont encore perçus comme une seule entité), et le poids considérable des rumeurs est une contrainte supplémentaire.

## RECOMMANDATIONS ESSENTIELLES

- *Analyser le contexte local<sup>6</sup>, identifier les différents acteurs locaux influents dont les groupes armés, avec lesquels entretenir des relations régulières via le chef de base (au moins une fois par semaine), afin de : répondre à leurs questions, avoir leur opinion, communiquer les informations liées à l'organisation et entretenir une relation de confiance afin de gérer l'accès.*
- *Prévoir un document de passation sur l'accès au sens large (acceptation, sécurité, accès) et mettre la liste de contacts à jour de façon hebdomadaire, afin de garantir un minimum de mémoire institutionnelle.*
- *Fournir chaque mois aux leaders locaux essentiels une fiche de 2 pages maximum présentant les activités menées et leurs impacts.*
- *Veiller à préserver le principe de neutralité, dans les ressources humaines comme dans les activités menées.*
- *Utiliser davantage les programmes radio pour communiquer à grande échelle auprès de l'ensemble des communautés.*
- *Pour la communication écrite et orale, privilégier les langues locales.*
- *Se coordonner entre acteurs humanitaires pour avoir des messages communs et harmoniser certaines pratiques.*
- *Assouplir les règles de sécurité pour accroître l'acceptation : augmenter sa visibilité à pied dans la ville.*

<sup>5</sup> Pour plus d'informations et d'analyse, cf. le rapport « Accès humanitaire - Diagnostic, recommandations & bonnes pratiques - Etude de cas de Bria - Sawa Consulting, Violette Tournier, août 2019 ».

<sup>6</sup> Pour une méthodologie simplifiée, cf. « Améliorer localement l'accès humanitaire en RCA : Dix fiches outils contextualisées pour guider les équipes terrain dans la structuration de leur approche », Violette Tournier, Sawa Consulting, mars 2019.



## 2.3 QUALITE DE LA COORDINATION

### COORDINATION DES ACTEURS HUMANITAIRES

**La coordination humanitaire au sens large** (OCHA, clusters régionaux etc.) joue un rôle prépondérant dans la qualité. Dans la majorité des cas au niveau local, elle est fonctionnelle mais pas optimum, dans d'autres elle n'est pas institutionnalisée. Trois enjeux ressortent pour apporter des solutions concrètes sur des sujets de fond collectifs :

- **défis organisationnels** : multiplication des réunions, irrégularité de certaines d'entre elles (ex : sous-clusters), réunions trop longues (ex : 2h), participation aléatoire souvent liée aux pics d'insécurité ou à de nouveaux financements, arrivées très en retard de participants, non harmonisation des découpages de zones entre OCHA, agences UN, ONG, autorités locales ;
- **défis qualitatifs** : réunions souvent trop factuelles, ou qui reprennent les informations de rapports déjà transmis, sans valeur ajoutée d'une réelle réflexion sur des thématiques communes ce qui pousse au désengagement de certains acteurs humanitaires, manque d'apport qualitatif et d'implication des participants (seulement une minorité participe activement), manque de cadrage des réunions, représentation des chefs de base / chefs d'agence par un autre personnel ce qui diminue la qualité des échanges et limite la prise de décision possible ;
- **défis de mobilisation** : tendance à une logique concurrentielle et individualiste entre organisations avec un partage de données qualitatives limité, difficultés d'être proactif et d'obtenir un positionnement commun pour deux raisons : absence des chefs de base / chefs d'agence, manque d'autonomie effective et/ou de guidelines claires de la hiérarchie en capitale (déconnexion entre la sphère décisionnelle et la sphère opérationnelle).

Par solution de facilité, de nombreuses organisations humanitaires se reposent trop sur OCHA pour la gestion de leur accès ou de leur sécurité notamment. OCHA est d'ailleurs souvent considéré localement comme le « patron des ONG ». Cette démarche peut s'avérer contreproductive, car elle fait perdre la crédibilité et la marge de manœuvre de ces organisations.

**Enfin, la tendance au cloisonnement entre les ONG et les Nations-Unies est parfois contreproductive.** Une méconnaissance mutuelle du fonctionnement et des principes de chacun voire parfois un certain dédain engendre des frustrations et limite les synergies possibles. Une meilleure compréhension de l'autre améliorerait la coordination sur des sujets d'intérêt commun (ex : sécurisation effective en période de crise dans le respect de l'espace humanitaire, partage d'informations / d'analyse etc.).

**Les consortiums** sont de plus en plus demandés / imposés par différents bailleurs dans une logique de rentabilité. Ils sont **pertinents lorsqu'ils apportent effectivement une complémentarité de compétences permettant de faire de la multisectorialité**. En revanche, ils contribuent à alourdir les procédures pour les ONG, surtout lorsque la coordination entre les organisation n'est pas effective.

**Les ONG nationales** souffrent encore d'un déficit de confiance de la part des organisations humanitaires internationales. Plusieurs partenariats notamment exigés par les bailleurs existent, mais dans les faits, il s'agit davantage de prestation de service. Leur capacité d'évolution est limitée par plusieurs facteurs dont :

- le manque d'appui et d'accompagnement effectif des ONGN compte-tenu du temps et des ressources que cela nécessite,
- leur exclusion de certaines initiatives menées par la coordination (UN et ONG),
- leur manque d'accès pérenne à des ressources (comme internet).

## RECOMMANDATIONS ESSENTIELLES

### COORDINATION

- Encourager fortement la présence des chefs de base et chefs d'agence aux réunions de coordination.
- Recentrer les réunions sur un format plus court et sur la recherche de résultats concrets.
- Coordonnateur : maintenir les relations bilatérales afin de faire avancer les dossiers en parallèle.
- Démarrer les réunions à l'heure pour encourager la ponctualité. Ne pas autoriser l'utilisation des ordinateurs lors de la réunion pour limiter les dérives.
- Diffuser chaque semaine la liste de contacts, à jour.
- Fournir une fiche récapitulative de deux pages max aux acteurs humanitaires et onusiens (faite par OCHA localement) précisant le fonctionnement et les principes des ONG et des UN, les thématiques d'intérêt commun (ex : système de gestion de crise) et une liste de contacts en fonction des besoins.

### ORGANISATIONS HUMANITAIRES

- Donner une autonomie, des orientations et des attributions claires aux chefs de base.
- Avoir des emails et des numéros de téléphones génériques, liés au poste et non à la personne, afin de simplifier les échanges malgré les turnover.
- Privilégier les partenariats de long terme avec les ONG nationales, afin de pouvoir faire du renforcement effectif de capacité.

## COORDINATION ACTEURS HUMANITAIRES - ACTEURS LOCAUX

### Transfert de compétences

Des formations sont mises en place dans quasiment tous les programmes, et les services décentralisés de l'Etat et les communautés en sont demandeurs. En revanche, la question de la pertinence et de la qualité se pose :

- **les perdiem / goodies / collations semblent jouer un rôle majeur dans la mobilisation des acteurs**, ce qui pose la question de leur réelle motivation, et donc de leur faculté à capitaliser sur ces formations. Il est fréquent de constater un nombre important de désistement lorsqu'il n'y pas de perdiem. La différence des montants des perdiem donnés par les organisations entraîne une hiérarchisation entre elles dans l'opinion des communautés. **C'est l'une des raisons pour laquelle les agences UN sont souvent plus connues que les ONG.**
- les formations à grande valeur ajoutée à court et moyen-terme sont les formations pratiques, et non pas théoriques : mises en situation, utilisation des dialectes locaux, capitalisation à partir des connaissances initiales locales.

**Les services de base demeurent fortement dépendants des organisations humanitaires** compte-tenu des difficultés structurelles inhérentes au pays. **L'engagement des autorités étatiques**, si elles sont en poste, est variable en fonction des secteurs, des zones, de leur professionnalisme, de leurs capacités mais aussi du niveau de coordination déjà existant.

Dans les cas de figure les plus fonctionnels, cela apporte une plus-value qualitative en termes de qualité / redevabilité. C'est moins le cas lorsque l'implication de ces autorités aux différents stades de programmation ou dans les clusters dépend de ce qu'elles peuvent en retirer personnellement, et ce d'autant plus dans un système d'appui financier non harmonisé. Cette **tendance à se comporter comme des services privés** est critiquée par les organisations humanitaires, mêmes si certaines estiment qu'il est normal de soutenir d'une façon ou d'une autre le retour de l'Etat et prônent une implication plus grande de leur part.

Les autorités étatiques sont généralement reconnaissantes des efforts menés par les organisations humanitaires. Cependant, en fonction des différents contextes, certaines critiques ressortent : un manque de communication sur qui fait quoi où et pour quel impact, ou encore un déficit de considération. Enfin, certaines autorités cherchent à contrôler les organisations humanitaires et exigent de connaître les cahiers des charges et les budgets, ce qui peut s'avérer problématique.

## RECOMMANDATIONS ESSENTIELLES

### FORMATIONS

- *Avoir une base de données des formations dispensées par secteur pour éviter la duplication mais également permettre de définir des stratégies sur le renforcement des capacités.*
- *Adapter les formations aux enjeux locaux et à la situation sur zone, pour favoriser la capitalisation.*
- *Veiller à conserver une attitude visant à ne pas déclasser les bénéficiaires, mais à les tirer vers le haut.*

### PERDIEM

- *Harmoniser les montants des perdiem et frais de transport entre les agences et les ONG (en concertation UN/ONG/Bailleurs/Etat, afin de permettre une réelle budgétisation et d'éviter les dérives).*

### COORDINATION

- *OCHA : faire un plaidoyer au niveau du gouvernement afin qu'un document officiel précise l'étendue des responsabilités des services étatiques décentralisés (ex : participation aux réunions des clusters, frais, etc.).*

### 3. ENJEUX DE LA CAPITALISATION

#### REDEVABILITE THEORIQUE

**Comme explicité tout au long de cette étude, la redevabilité envers les communautés est davantage théorique que pratique.** De multiples études et initiatives existent, mais peu d'outils sont réellement mis en place, fonctionnels, ou même parfois réalistes.

**Le fonctionnement actuel du système humanitaire permet difficilement d'avoir une redevabilité envers les bénéficiaires** (temporalité courte des projets, orientation des projets en fonction des priorités des bailleurs qui détiennent les fonds, système top-down, manque de staff sur le terrain, manque d'ancrage local, de mémoire institutionnelle et de capitalisation, culture de la performance).

Au niveau du terrain, les mécanismes de gestion des plaintes ne sont pas toujours connus, ni utilisés par les communautés, pour plusieurs raisons : culture du « no complaint », passivité ou fatalisme, manque de confiance sur la confidentialité.

#### RECOMMANDATIONS ESSENTIELLES

- *Recentrer les projets sur les bénéficiaires et les remettre au cœur du système d'action humanitaire (cf. contenu du rapport).*
- *Instaurer un département M&E (Monitoring and Evaluation) / MEAL (Monitoring, Evaluation and Learning) indépendant des programmes, impliqué dans les évaluations initiales, finales, et la gestion des plaintes.*
- *Organiser localement des émissions de radio interactives : permettre aux auditeurs de faire remonter leurs questions et inviter des acteurs humanitaires afin d'y répondre.*
- *Créer un numéro vert national et indépendant de toute organisation pour centraliser l'ensemble des plaintes (tout en maintenant possiblement les mécanismes locaux de chaque organisation) ou étendre les attributions de la ligne 4040, en communiquant régulièrement dessus par radio.*
- *Prévoir des interlocuteurs représentatifs des principales communautés (féminins, masculins, musulmans, chrétiens, peulhs, etc., en langue sango, arabe et française), en laissant la possibilité à l'appelant de communiquer sa préférence.*
- *Instaurer un système de capitalisation :*
  - *prévoir un comité de gestion de plaintes qui se réunirait sur une base régulière afin de les évaluer et d'apporter des solutions pérennes,*
  - *communiquer dans le respect de la confidentialité un bilan à la coordination, aux bailleurs, aux agences et aux ONG (au siège, en capitale et sur le terrain) afin de pouvoir le prendre en compte dans les projets.*

## QUELLE UTILITE DES EVALUATION FINALES ?

**Les évaluations de fin de projet (ex : Post Distribution Monitoring) sont devenues des pratiques courantes mais elles sont rarement exploitées à des fins d'amélioration de la qualité.** Elles sont davantage utilisées dans le cadre d'une redevabilité en interne ou contractuelle vis-à-vis des bailleurs de fonds qu'au pilotage d'intervention en cours ou à venir.

Sur le terrain, elles ont tendance à être redoutées car perçues comme une critique. Dans la majorité des cas, elles **manquent d'indépendance** car elles sont faites par les mêmes équipes qui ont mené les projets, et qui souhaitent donc se protéger. Elles doivent généralement rentrer dans le timing du programme, ce qui empêche toute prise de recul permettant de mesurer l'impact réel du projet et donc sa pertinence. De plus, les indicateurs utilisés ne prennent pas suffisamment en compte les aspects qualitatifs, ceux de la redevabilité / *Do not harm*, ou encore la pertinence du projet. Les difficultés d'accès sécuritaires empêchent parfois de mener ces évaluations, et les données sont difficilement vérifiables car il est compliqué de retrouver les bénéficiaires plusieurs mois après le projet.

Enfin, elles ont une vocation généralement interne, ce qui en limite leur portée : il y a peu de partage entre partenaires, encore moins avec les communautés, et les rapports critiques ont tendance à être censurés.

## RECOMMANDATIONS ESSENTIELLES

- *Mener les évaluations finales par une équipe indépendante au moins trois mois après le projet (sauf pour les projets où la qualité de la distribution doit être mesurée).*
- *Bailleurs : permettre une flexibilité pour le budget de ces coûts (éligibilité même après la fin du programme), ou prévoir la réalisation des évaluations au niveau bailleur.*
- *Choisir de façon stratégique les évaluations à mener pour ne pas alourdir la charge des organisations humanitaires.*
- *Interroger les communautés par focus group, pour permettre une liberté de parole : s'entretenir avec les femmes séparément des hommes, et avec chaque groupe social (surtout en présence de minorités).*
- *Privilégier l'après-midi pour pouvoir écouter le plus de bénéficiaires possible (activités champêtres le matin).*
- *Conserver à l'esprit le biais que la communauté ne souhaite pas que l'aide s'arrête.*
- *Avoir une approche qualitative, sans orienter les réponses.*
- *Utiliser les données recueillies pour réorienter les interventions en cours et prochaines : prévoir des supports faciles à exploiter et synthétiques.*

## COMMUNICATION BAILLEURS – ORGANISATIONS HUMANITAIRES BIAISEE

**La dépendance des organisations humanitaires envers les bailleurs de fonds biaise la communication : une version édulcorée est présentée afin de garantir le maintien des fonds, dans une logique de concurrence.**

Il y a peu de place aux réflexions qualitatives issues d'une transparence sur l'état actuel des projets, leurs forces et leurs faiblesses, et sur les stratégies visant à améliorer la pertinence des projets. Par ailleurs, les difficultés ne sont pas remontées (ex : un seul cas de corruption a été partagé à l'un des principaux bailleurs en un an) et les échanges restent souvent à un niveau trop macro (ex : l'existence de formations sur une thématique suffit à prouver que cet aspect-là est désormais mieux appréhendé). En conséquence, il y a peu d'évolutions possibles, alors que les bailleurs ont pourtant une démarche d'ouverture et que le souci de la qualité est partagé.

Les visites bailleurs sont souvent perçues comme un contrôle et non pas comme l'accompagnement d'un partenaire, et ont tendance à montrer une image positive et donc souvent faussée de la réalité. Les visites plus longues sont généralement appréciées des équipes terrain car elles permettent de communiquer sur les difficultés rencontrées afin de réorienter certains projets.

Enfin, les rapports transmis aux bailleurs passent par de multiples interlocuteurs et sont parfois censurés par la coordination et/ou le siège (le chef de mission n'en a pas toujours conscience). Certaines conclusions sont parfois soit supprimées, mal interprétées ou faussées, par négligence ou pour se protéger.

#### RECOMMANDATIONS ESSENTIELLES

##### ORGANISATIONS HUMANITAIRES

- Faire régulièrement et de façon coordonnée un plaidoyer auprès des bailleurs de fonds pour rappeler les zones et/ou les populations dont les besoins ne sont pas suffisamment couverts.

##### BAILLEURS & ORGANISATIONS HUMANITAIRES

- Organiser un atelier entre les acteurs humanitaires dont les équipes terrain et les bailleurs de fonds, afin d'aborder en toute transparence les enjeux de qualité : défis et solutions possibles (cf. recommandations du tableau « Rôle moteur de l'autocritique en interne, et des bailleurs » page 13).

##### BAILLEURS

- Encourager à la transparence des organisations humanitaires.

#### RECOMMANDATION FINALE

**Partager ce rapport aux bailleurs de fonds, aux sièges des organisations humanitaires, aux acteurs de la coordination, aux chefs de mission / chefs d'agence et aux équipes sur le terrain.**

## ANNEXE : FOCUS PAR SECTEUR

La portée de l'étude et le temps réduit ne permettaient pas de faire une analyse des problématiques de chaque secteur. Cependant, plusieurs éléments sont ressortis lors des entretiens et des visites de projets :

SECURITE ALIMENTAIRE & MOYENS D'EXISTENCE	RECOMMANDATIONS / BONNES PRATIQUES
<p>Principaux défis :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• non concordance des calendriers des distribution et des programmes avec les calendriers agricoles saisonniers (impact notamment des délais d'obtention des projets);</li><li>• qualité des semences fortement critiquée, bien qu'elles soient agréées (les fournisseurs les changent) ;</li><li>• semences non adaptées à la zone et donc à très faible rendement – bétail importé présentant un taux de mortalité élevé ;</li><li>• inexistence de nombreuses filières locales, ce qui limite le potentiel de développement.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Privilégier les semences et le bétail locaux.</i></li><li>• <i>Respecter les calendriers agricoles et prévoir une marge supplémentaire en amont.</i></li><li>• <i>Développer des programmes de réactivation de filières.</i></li><li>• <i>Travailler avec les bénéficiaires en amont sur leurs besoins et leurs souhaits, les aider à s'organiser (en créant par ex. des associations ou coopératives), les rendre acteurs des décisions qu'ils prennent (c'est eux qui définissent les statuts de leur organisation, leur règlement, etc.), les aider à revendre en gros, et à emprunter).</i></li></ul>
EDUCATION	RECOMMANDATIONS / BONNES PRATIQUES
<p>Principaux défis :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• la présence de bâtiments scolaires ne signifie pas que l'école sera réellement fréquentée, que le niveau de scolarisation et d'éducation des enfants augmentera et que l'enseignement sera qualitatif ;</li><li>• manque de réflexion stratégique sur comment garantir la fréquentation effective de l'école et la qualité de l'enseignement ;</li><li>• grande disparité entre les centres urbains et les axes, mais également entre villages : certains ont des constructions en dur, d'autres un hangar en bois protégé d'une bâche, ce qui ne permet pas la fréquentation de l'école en saison des pluies, surcharge excessive des classes ;</li><li>• le système repose essentiellement sur des maîtres parents bénévoles qui ne reçoivent aucune formation depuis plusieurs années ;</li><li>• le contenu de l'enseignement manque parfois de modernité ou d'adaptation locale, ce qui limite la faculté d'apprentissage des élèves.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Inclure des stratégies adressées aux parents, visant à améliorer la fréquentation de l'école par les enfants.</i></li><li>• <i>Garantir des standards minimum pour les installations scolaires.</i></li><li>• <i>Former les maîtres parents en début de programmes.</i></li><li>• <i>Créer des projets de formation des maîtres parents dans les villages où il n'y a pas de programme en cours.</i></li><li>• <i>Distribuer des supports d'enseignement aux maîtres parents.</i></li><li>• <i>Améliorer la qualité de l'enseignement pour le rendre utile aux communautés sur place, et fournir des matériaux supports adaptés.</i></li><li>• <i>Porter effort sur l'enseignement secondaire en province.</i></li></ul>

DISTRIBUTIONS	RECOMMANDATIONS / BONNES PRATIQUES
<p>Principaux défis :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'absence d'association d'activités de relèvement ou d'activités génératrices de revenus avec les distributions alimente une culture de l'assistanat ;</li> <li>• la multiplication des acteurs humanitaires impliqués favorise l'inertie et le dédouanement ;</li> <li>• les difficultés d'approvisionnement entraîne parfois des retards ou des pénuries ;</li> <li>• l'éloignement de certaines communautés (ex : Peulhs semi sédentarisés) des lieux de distributions ne favorise pas leur inclusion, et l'éloignement des lieux de distribution par rapport à certaines habitations complique le transport des vivres pour certaines catégories de population ;</li> <li>• les écarts de vivres entre ménages créent des tensions, mais certains ménages redistribuent les vivres entre eux ;</li> <li>• les produits distribués sont parfois défectueux, ou ne correspondent pas toujours aux besoins ou aux habitudes alimentaires des populations (ex. de certains cas où elles ne savent pas comment le préparer, ou ce produit en question a une mauvaise image dans les consciences collectives, ou il crée des problèmes de santé par inhabitude etc.) ;</li> <li>• manque d'information sur l'organisation de la distribution, notamment avec certaines minorités qui sont parfois évincées par les communautés ;</li> <li>• détournement de vivres ou perception de détournements compte-tenu d'un manque de communication ou de gestion des rumeurs ;</li> <li>• l'aide reçue est parfois pillée / taxée par les groupes armés (manque de prise en compte du <i>Do not harm</i>).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Cf. les recommandations du point ciblage pour les listes (page 15).</i></li> <li>• <i>Allier les activités de distribution avec des activités de relèvement, génératrices de revenus, ou des stratégies de relance.</i></li> <li>• <i>Présence du chef de projet (expatrié) lors de toutes distributions, avec des staff dédiés à la gestion des plaintes liées aux listes (obligation de faire un retour effectif avant la prochaine distribution) et au Do not harm.</i></li> <li>• <i>Prévoir du porte à porte pour les personnes pré-identifiées ne pouvant pas se déplacer.</i></li> </ul>

ABRIS / NFI	RECOMMANDATIONS / BONNES PRATIQUES
<p>Principaux défis :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les directives des clusters (constitution des kits abris/NFI) ne sont pas adaptées à toutes les zones et ne prennent pas suffisamment en compte le <i>Do not harm</i> (ex : toits en paille en zone rurale alors qu'en cas d'attaque de village c'est le vecteur utilisé pour incendier les maisons, postulat de départ de la capacité des bénéficiaires à aller chercher / trouver / renouveler la paille, non prise en compte de la préférence du bénéficiaire pour la tôle etc.) ;</li> <li>• les difficultés des organisations humanitaires à respecter les délais impacte le calendrier des projets, déjà compliqué par la saison des pluies qui empêche les constructions.</li> </ul>	<p><i>Privilégier les programmes de construction où les bénéficiaires en sont les acteurs :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>ils choisissent leurs matériaux sous forme de coupons (avec blocage des prix au niveau fournisseurs) ;</i></li> <li>• <i>ils déterminent eux même le design et la taille de maison souhaitée ;</i></li> <li>• <i>ils gèrent leur construction eux-mêmes (main d'œuvre non fournie mais accompagnement technique si nécessaire), ce qui favorise la relance de filière.</i></li> </ul>

EAU, HYGIENE ET ASSAINISSEMENT (WASH)	RECOMMANDATIONS / BONNES PRATIQUES
<p>Principaux défis :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>fortes disparités compte-tenu de l'étendue des besoins, du territoire et des enjeux d'accès physique ;</li> <li>grandes difficultés à obtenir les pièces de rechange, ce qui entraine l'abandon de nombreuses pompes ;</li> <li>comités de gestion des points d'eau souvent passifs et dysfonctionnels (tendance à un cycle continu de refaire successivement les mêmes pompes).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Implanter un stock de pièces de rechange dans la capitale et dans les grandes villes.</i></li> </ul> <p style="text-align: center;">COMITE DE GESTION DES POINTS D'EAU (CGPE)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Associer les chefs de villages lors des formations des CGPE et clarifier la position et le rôle des membres des comités et du chef de village (le chef de village ne doit pas être membre du comité mais demandeur de compte au bureau du comité).</i></li> <li><i>Renforcer les modules de formations sur les AGR avec les recettes de la vente de l'eau ou la contribution des ménages pour l'eau.</i></li> <li><i>Définir des bénéfices ou retombées au profit des membres du CGPE. Même s'ils ne sont pas payés, ils peuvent dans ces cas-là bénéficier de la gratuité de l'eau.</i></li> </ul>

SECTEUR SANTE / NUTRITION	RECOMMANDATIONS/ BONNES PRATIQUES
<p>Le secteur de la santé est relativement préservé et fait moins l'objet de débats (être malade est le seul critère de sélection, et les résultats sont immédiatement visibles). Les principaux défis sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>le délai d'approvisionnement en médicaments de qualité est de plusieurs mois (manque de médicaments en début de programme car ils ne peuvent pas être gardés d'un programme à l'autre) ;</li> <li>la passation entre deux organisations humanitaires différentes suscite parfois de nombreuses frustrations lorsque les moyens sont revus à la baisse ;</li> <li>le manque de centres de santé fonctionnels sur les axes ; les cliniques mobiles et les points temporaires palu fonctionnent plutôt bien ;</li> <li>des cas de détournements de médicaments, et de discriminations communautaires ;</li> <li>les bailleurs financent les réhabilitations des bâtiments du secteur médical mais rarement de nouvelles constructions, alors que certains sont en saturation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Faire une banque de médicaments avec un fond de roulement, où les organisations pourraient les emprunter puis les remplacer une fois leur stock réceptionné.</i></li> <li><i>Privilégier les langues locales et le visuel (illustrations) pour toute communication, notamment sur le fonctionnement du service et sur ce qui est gratuit, pour éviter tous malentendus. Veillez à ce que le document soit en bon état et lisible par tous.</i></li> </ul>

**Infrastructures**

- les ponts qui ne sont pas en dur sont parfois détruits par les groupes armés ;
- certaines infrastructures ne sont pas solides et s'écroulent car une partie des matériaux nécessaires à la construction ont été détournés ;
- la réhabilitation des routes ne peut pas se limiter aux travaux menés par les THIMO qui n'ont pas toujours la technicité et les moyens de faire un travail durable ;

**Procédures**

- les organisations humanitaires se heurtent à des procédures logistiques lourdes (imposées par leurs procédures internes pour répondre aux exigences bailleurs) et souvent peu réalistes (ex : difficile de trouver plusieurs cotations, les fournisseurs ne comprennent pas le concept de proforma, difficulté de faire des accords-cadres en province car les fournisseurs ne remplissent pas toutes les obligations etc.), ce qui a une répercussion directe sur la réalisation des activités.

**Matériel**

- les véhicules et camions sont globalement en mauvais état, les pannes sont nombreuses et les réparations peu durables ;
- les nombreux retards dans la livraison des projets diffèrent les activités dans le temps ou dans d'autres cas, celles-ci démarrent mais sans le matériel adéquat ;
- une partie des produits se retrouvent sur les marchés s'ils ne correspondaient pas aux besoins des communautés, d'autres ne sont pas forcément durables (ex : ustensiles de cuisine en plastique) et deviennent très rapidement hors d'usage ;

**Dépendance / éthique**

- Enfin, les guesthouses / bureaux et les véhicules disponibles en province à la location pour les ONG appartiennent aux notables de la ville et dans certains cas aux réseaux des groupes armés. Cette situation peut présenter un avantage sécuritaire (ex : les véhicules appartenant à telle personnalité influente ne sont pas braqués alors que les véhicules venant de Bangui le sont) mais cela pose une réelle question éthique.

- *Organiser des ateliers en province pour sensibiliser les acteurs du secteur privé local au respect des procédures logistiques.*
- *Faire une pré-sélection annuelle des commerçants éligibles ou utiliser plus largement la liste établie par le PAM (transporteurs et commerçants) ; et veiller à ce que les fournisseurs éligibles bloquent leurs prix.*
- *Conserver une flexibilité pour que les procédures logistiques n'entravent pas les activités.*
- *Ne réceptionner les travaux que s'ils sont de qualité, et par le chef de projet, coordinateur technique ou chef de base.*
- *Mettre en place un comité d'achat pour garantir l'anti-fraude au niveau de la logistique (composé de personnels choisis de façon aléatoire, qui tourne régulièrement).*