

## Partie intégrante de la qualité du programme :

### QUE SIGNIFIE LA QUALITE DU PROGRAMME POUR CARE ?

#### UN RESUME

CARE est une organisation internationale de secours et de développement qui possède des programmes dans plus de 70 pays. Tous nos programmes sont unis par notre Vision et notre Mission :

**Vision :** nous recherchons un monde d'espoir, de tolérance et de justice sociale, où la pauvreté a été éradiquée et où les gens vivent en dignité et en sécurité. CARE International sera une force globale et un partenaire de choix au sein d'un mouvement mondial voué à mettre fin à la pauvreté. Nous nous ferons connaître partout pour notre engagement inébranlable en faveur de la dignité humaine.

**Mission :** servir les individus et les familles des communautés les plus pauvres au monde. Notre force, que nous tirons de notre diversité globale, de nos ressources et de notre expérience, nous permet de promouvoir des solutions innovantes et de plaider en faveur de la responsabilité internationale. Nous facilitons le changement durable en :

- renforçant les capacités pour s'auto-aider
- fournissant les opportunités économiques
- apportant un secours dans les situations d'urgence
- influençant les décisions politiques à tous les niveaux
- nous attaquant à la discrimination sous toutes ses formes

Guidés par les aspirations des communautés locales, nous poursuivons notre mission avec excellence et compassion à la fois car les personnes auxquelles nous rendons service ne méritent pas moins.

Nous réalisons que le potentiel pour atteindre notre Vision et notre Mission repose sur une vision cohérente de la qualité qui est détenue par et exprimée dans le travail de chacun des individus qui constituent le personnel à travers le monde. CARE a instauré des politiques, des principes, des normes, des bonnes pratiques, et un esprit d'apprentissage pour aider le personnel à mettre en œuvre des programmes de *qualité* tout en faisant preuve de responsabilité.

Dans leur version optimale, les programmes de qualité sont synonymes de changements positifs durables dans les vies de ceux auxquels nous rendons service. Afin d'atteindre ce niveau d'incidence, le personnel de CARE doit s'engager dans les processus et les relations dialogiques, dans le développement d'approches et de stratégies, et dans la création de produits et de résultats. Nonobstant la myriade de facteurs externes que nous ne contrôlons pas, le succès des actions que nous entreprenons au nom de la lutte contre la pauvreté et l'injustice sociale repose sur la qualité que nous observons nous-mêmes. Nous avons fait appel à la meilleure sagesse de la communauté internationale, à nos propres bonnes pratiques, et à l'accumulation de connaissances et d'expérience que nous

possédons en tant qu'organisation internationale pour y puiser notre compréhension de la *qualité*. En tirant des leçons sur le terrain et en développant itérativement des modèles conceptuels, nous nous plaçons sur un mode d'apprentissage continu. De plus, en tant qu'organisation qui existe depuis 60 ans, nous avons également *vécu* l'expérience qui consiste à devoir adapter notre approche et notre réponse programmatique à un monde en évolution et de plus en plus complexe. La qualité est donc un concept dynamique mais toujours explicite et inhérent à ce que nous faisons.

CARE a subi trois changements significatifs au cours de ces dernières années, qui ont conduit à une mutation considérable de ce que nous faisons et de la manière dont nous le faisons. Le réexamen de la Vision et de la Mission en 1999, une pause et une réflexion organisationnelles sur notre pertinence et notre efficacité, a abouti aux déclarations de vision et de mission telles qu'elles figurent ci-dessus. Elles ont impliqué une orientation plus poussée vers les causes structurelles et les causes premières de la pauvreté. Afin de refléter son rôle dans le combat de la pauvreté, les « éclaircissements » de CARE reposent en général sur l'acceptation que les efforts entrepris pour *réduire* la pauvreté en améliorant les revenus et les actifs des individus et des foyers n'*éradiqueraient* pas la pauvreté. En tant qu'acteur responsable dans la lutte internationale contre la pauvreté, CARE a dû se concentrer davantage dans son approche de développement sur les causes structurelles de la pauvreté, c'est-à-dire la réforme des institutions politiques, sociales et culturelles qui créent et reproduisent la vulnérabilité et l'exclusion chroniques. Progresser, quand on est un joueur parmi tant d'autres, en apportant un *changement durable* dans les vies des pauvres, telle était *la* solution pour aller de l'avant.

Ainsi commença un processus de réaligement et d'engagement afin d'élargir l'analyse de la pauvreté et les interventions programmatiques au niveau des causes premières. Mais les bourgeons de bon nombre des ajustements qui devaient être réalisés étaient déjà en train de germer sur des rivages visibles autour du monde, prenant en compte les rapports de force, travaillant en partenariat avec d'autres organisations, soutenant les voix des acteurs de la société civile, intervenant à la fois au niveau des communautés et au niveau macro. La nécessité de confronter les causes premières étant présente, une approche encore plus cohésive et entrelacée commença à être esquissée.

Mais qu'est-ce que cela a à voir avec la *qualité* ? Ce qui dérivait des efforts pour réaligner l'organisation avec la nouvelle vision et la nouvelle mission fut un ensemble de principes programmatiques, adopté par le Conseil de CARE International et contenus désormais dans le Code de CI, qui définit clairement un ensemble de comportements que l'ensemble du personnel sera tenu d'adopter. A l'apogée d'une abondance de forums de discussions avec le personnel du monde entier, les principes renfermaient les changements programmatiques les plus significatifs qui devaient être mis en pratique. Ils vont loin pour représenter ce que CARE signifie, ce que nous faisons, pourquoi nous le faisons, et même comment nous le faisons. Bien qu'ils ne constituent pas l'unique critère, ils parlent d'eux-mêmes au sujet de la *qualité* professée par CARE dans la programmation.

Le cadre des normes du programme de CI dans la strate « Core » du PQDL élabore les principes dans leur relation à la Vision et à la Mission. Le lecteur est renvoyé au Cadre

pour une révision minutieuse des Principes. Le point crucial de chaque principe est donné ici pour aider à expliquer les changements que CARE entreprend. Le principe numéro un d'*autonomisation* reconnaît que les pauvres et les vulnérables doivent être autonomisés pour pouvoir réclamer leur droit à vivre en dignité. CARE doit promouvoir non seulement les capacités et les libertés des pauvres mais le « pouvoir » et les « droits » qui leur procurent un accès égal et régulier aux moyens, aux services, aux opportunités, etc, dont ils ont besoin pour vivre en dignité et en sécurité.

Avec le principe numéro deux, *travailler avec les partenaires*, il incombe à CARE de se voir comme une partie intégrale d'une toile plus large de joueurs qui, collectivement, auront des répercussions plus grandes sur l'éradication de la pauvreté. Les alliances et les partenariats stratégiques avec une vision commune et avec lesquels CARE peut plaider en faveur du changement social mettent à niveau les notions de collaboration et de consultation. Le principe numéro trois, *garantir et promouvoir la responsabilité*, place CARE dans une relation constante avec les autres acteurs, dont tous ont des rôles et des responsabilités à accomplir envers les populations pauvres et vulnérables. De même, les pauvres doivent tenir CARE et les autres pour responsables. Le principe numéro quatre, *s'attaquer à la discrimination*, oblige le personnel de CARE à reconnaître et à prendre des mesures appropriées pour s'attaquer à la discrimination là où elle se manifeste, au sein de l'organisation ou au sein de son programme, et de faire le lien entre discrimination et pauvreté chronique. En tant que forme de discrimination la plus répandue, l'inégalité entre les sexes a fait l'objet d'un domaine d'étude et d'innovation particulièrement observé par CARE. Le principe numéro cinq est le serment que CARE a prêté pour une *résolution non violente des conflits* (dans la mesure où les conflits apparaissent sous diverses formes et contextes là où nous travaillons), et le principe numéro six revendique l'engagement de CARE envers les *résultats durables* qui peuvent seulement être obtenus en s'attaquant aux causes sous-jacentes de la pauvreté et du refus des droits.

Tous les thèmes qui apparaissent dans la strate « Core » du PQDL sont des éléments constitutifs d'une approche de la qualité du programme qui est conforme aux principes programmatiques. Ils incluent le partenariat, le plaidoyer, une approche fondée sur des droits, une égalité et une diversité des sexes, et le travail conceptuel sur les causes sous-jacentes de la pauvreté (UCP). Une analyse plus complète de la pauvreté, de l'injustice sociale, et de l'exclusion, justifiée par l'engagement continu de CARE avec les groupes vulnérables au niveau élémentaire, façonne la crédibilité et la légitimité de CARE pour plaider et influencer les responsables politiques dont les décisions ont des répercussions sur les pauvres. Mais cela ne fait aucun doute que pour y parvenir de manière efficace, CARE doit former les circonscriptions électorales, s'allier pour les pauvres et avec les pauvres, qui se mobiliseront en faveur du changement.

Comme il a déjà été mentionné, l'apprentissage organisationnel qui a conduit à la formulation des Principes Programmatiques de CI a été construit sur l'expérience antérieure et le test rigoureux effectué sur le terrain des modèles conceptuels qui ont produit de nouvelles leçons et des adaptations à travers le temps. Plus particulièrement, Household Livelihood Security (Sécurité des moyens de subsistance pour les foyers ou

HLS) demeure un pilier du cadre analytique de CARE sur la pauvreté, fournissant une perspective holistique sur la manière dont les vies des pauvres sont examinées et les foyers et les groupes vulnérables sont désintégrés. Reconnaisant l'importance de la réalisation des droits afin de surmonter la pauvreté, elle est devenue une dimension supplémentaire du cadre HLS. Et grâce à un travail conceptuel renforcé, CARE a élaboré le *cadre unificateur pour l'éradication de la pauvreté et l'injustice sociale* qui est à présent le cadre analytique le plus complet pour la programmation du développement. Il comprend une position sociale, la condition humaine et l'environnement habilitant dans notre vision de la pauvreté et garantit que nous analysons les causes sous-jacentes, ainsi que les causes plus immédiates. Mais comme n'importe quel cadre, outil ou innovation, il conserve le statut d'un travail en progrès.

A un niveau légèrement différent se situe un autre élément constituant de l'approche de CARE pour programmer la qualité liée au cycle du projet ou du programme. CARE a instauré un ensemble de normes sur la Conception, le Suivi et l'Évaluation (CSE) qui se rapporte à chaque phase du cycle du programme (y compris la mise en œuvre). Les phases commencent par l'évaluation (phase de diagnostic), la conception (analyse et stratégie ciblée), les systèmes d'informations cohérents (suivi) et la pratique réflexive (évaluation, leçons tirées). Les 13 normes actuelles ont été approuvées par CARE International en 2001 et demeurent effectives. CARE dispose également d'une Politique d'Évaluation qui soutient la transparence et la responsabilité envers les donateurs, les circonscriptions électorales et les pauvres ; l'apprentissage organisationnel et l'amélioration continue.

Faire une réalité des politiques, des cadres conceptuels et des normes, cependant, exige d'être accompagné par un ensemble de bonnes pratiques, ce qui est le but de la catégorie Pratique du PQDL. D'un point de vue conceptuel, il existe trois arènes d'influence sur la qualité du programme, qui sont interdépendantes, qui s'imbriquent les unes dans les autres et qui représentent les domaines au sein du contrôle de CARE. Sûrement, aussi longtemps que notre travail de développement est structuré dans un mode de projet ou de programme (qui englobe souvent plus d'un seul projet sous un même toit) avec un financement et un calendrier limités, l'adhésion aux normes concernant la manière dont nous concevons, mettons en œuvre, évaluons et apprenons des projets ou des programmes est primordiale. Mais les bonnes pratiques dans le CSE seul ne suffisent pas pour affirmer la qualité du programme. Il existe deux raisons pour cela : (1) leur application peut être ébranlée en l'absence d'un ensemble de bonnes pratiques au niveau de (a) une stratégie programmatique et de (b) le contexte organisationnel ; ou (2) les efforts entrepris pour élargir l'incidence d'un projet peuvent ne pas être maximisés. Cela revient à dire que l'incidence de n'importe quel projet, bien que démontrant des résultats durables, sera *renforcée* par une stratégie programmatique qui est fidèle aux thèmes qui se recoupent (ex. : partenariat, égalité des sexes, programmation fondée sur des droits) reflétée dans les principes programmatiques et qui promeut la cohésion / synergie sur une diversité d'initiatives et d'autres projets : autres interventions techniques, plaidoyer, faciliter le dialogue, influencer les autres acteurs principaux, etc, vers la création d'un changement durable dans la vie des personnes pauvres. En termes de contexte organisationnel, une bonne pratique CSE au niveau du projet ou du programme requiert une culture

organisationnelle saillante qui récompense l'apprentissage, l'innovation, la créativité et la pensée évolutive. Il existe de nombreux aspects d'une organisation qui affectent la pratique CSE et la qualité du programme : la capacité, les attitudes, les comportements, et les compétences du personnel et des partenaires dans l'application de bons principes et de bonnes pratiques ; les motivations et les encouragements organisationnels ; les relations avec et la responsabilité envers les partenaires ; qu'il existe des mécanismes pour l'institution des bonnes pratiques ; des mécanismes de responsabilité ; et le degré d'actualité et d'information des cadres supérieurs dans leur approche envers la sagesse et les bonnes pratiques existantes. L'environnement de travail doit inciter à la bonne pratique et représente donc un élément constituant important dans la définition de la qualité du programme. Pour cette raison, la catégorie Pratique est divisée en CSE, Stratégie Programmatique et Contexte Organisationnel. Ces trois arènes sont interactives, interdépendantes et se renforcent mutuellement.

Il ne faut pas par ailleurs exclure les autres dimensions innombrables de bonnes performances organisationnelles au niveau du Bureau National qui contribuent au changement durable. Les capacités à accéder à et à acquérir des ressources, des opérations administratives et financières, une gestion des ressources humaines, la connaissance du et l'adaptabilité au contexte du pays, et plus, doivent toutes exister et faire preuve d'excellence pour que l'incidence plus large se produise. Les bonnes pratiques existent indépendamment pour le soutien du programme et les fonctions de gestion. Dans cet exemple, les politiques, normes, lignes directrices, cadres conceptuels, pratiques, et outils contenus dans « Core » et Pratique sont prévus pour le personnel qui s'engage dans le travail du programme et pour les cadres supérieurs au niveau de leur responsabilité à favoriser un environnement habilitant dont le personnel du programme a besoin afin de tirer profit des politiques et des pratiques.