



Avantages et douleurs du changement organisationnel

Une évaluation indépendante du système d'accréditation de la Fédération internationale pour la planification familiale



RAPPORT DE SYNTHÈSE

par
Dr Kirstan Hawkins
Ben Rolfe

Septembre 2007

SOMMAIRE

LES AUTEURS	1
ABBREVIATIONS	3
1. INTRODUCTION	4
2. RESULTATS CLEFS	5
2.1 Le principe de l'accréditation	5
2.2 Bénéfices externes	5
2.3 Bénéfices institutionnels	6
2.4 Les instruments et le processus d'accréditation	8
3. RECOMMANDATIONS	12

LES AUTEURS

Kirstan Hawkins a plus de 20 ans d'expérience comme chercheur en science sociale et comme consultant en développement et en santé sociale. Elle dirige une unité de recherche et d'évaluation à OPTIONS, un cabinet spécialisé dans les méthodes qualitatives et participatives. Son domaine d'expertise comprend : L'analyse sociale et l'évaluation des programmes de santé sexuelle et reproductive, les approches fondées sur les droits et l'analyse des obstacles à l'accès aux services de santé ; les approches participatives à la conception et au suivi des interventions de santé ; le développement de programmes axés sur les jeunes ; le développement de politiques et la conception de programmes VIH/Sida avec le gouvernement et les donateurs. Avant d'entrer à Options, Kirstan était maître de conférences en études du développement, à l'Université du pays de Galles, Swansea. Contacter Kirstan à : k.hawkins@options.co.uk

Ben Rolfe est un spécialiste de la recherche sociale et de l'évaluation des programmes de santé sexuelle et reproductive. Ses domaines d'expertise sont nombreux, y compris la recherche participative à base communautaire, les méthodes de recherche quantitative, l'épidémiologie sociale, les systèmes sanitaires et le développement de politiques. Il a aussi de l'expertise de l'assurance qualité dans le secteur privé et de la gestion des ressources humaines dans les soins primaires. Il éprouve un intérêt particulier pour les obstacles de la demande à l'accès, la capacité de réaction à la demande et les approches innovantes en matière de conception, suivi et d'évaluation de projets. Ben a travaillé à un haut niveau avec les ministres de la Santé de Tanzanie, d'Inde et du Pays de Galles. Avant de rejoindre Options, il travaillait pour King's College, Université de Londres, où il était Conseiller technique de projet. Contacter Ben : b.rolfe@options.co.uk

Photos :

Maman et bébé, Peter Caton
Groupe de garçons, Chloe Hall
Groupe de jeunes, Gabe Amadeus Cooney
Groupe d'hommes, Chloe Hall
Femme musulmane, Chloe Hall
Groupe de femmes, Chloe Hall

ABBREVIATIONS

DE	Directeur(rice) exécutif(ve)
AM	Association membre
QdS	Qualité des soins
SSR	Santé sexuelle et reproductive

1. INTRODUCTION

Ce rapport présente la synthèse des résultats et les recommandations clefs de l'évaluation externe du système d'accréditation de la Fédération internationale pour la planification familiale (IPPF).

L'objectif général de l'évaluation était de : « déterminer, sur la base des cinq premières années de fonctionnement du système (2003-2007), en quelle mesure l'IPPF a-t-elle tiré profit de l'accréditation de ses Associations membres (AM) et déterminer ensuite s'il est nécessaire d'apporter des améliorations au système afin de le rendre plus efficace pour garantir la conformité des AM aux normes et responsabilités essentielles des membres de la Fédération. »

Dans le cadre de l'évaluation générale, une évaluation indépendante s'est attachée spécifiquement à collecter les points de vue des AM sur leurs expériences du processus d'accréditation et à identifier les domaines où le système pouvait être amélioré. La collection des données a été effectuée avec des méthodes qualitatives et quantitatives. L'un des principaux objectifs de l'évaluation était de donner la parole aux AM afin qu'elles s'expriment librement. Pour cette raison, les associations spécifiques auxquelles nous avons rendu visite ne sont pas nommées dans ce rapport.

Au moment de l'évaluation, 97 AM avaient subi un examen d'accréditation. Un échantillon d'AM a été sélectionné afin que des consultants externes qualifiés en méthodes d'évaluation qualitative leur rendent visite. Les AM ont été sélectionnées en s'assurant que l'échantillon comprenne la plus grande diversité possible :

- De grandes associations avec des structures fédérales ou d'antennes complexes ;
- Des associations de taille moyenne ou petite avec peu de personnels ;
- Des prestataires de services et des AM ne dispensant pas de services ;
- Des bénéficiaires de subventions importantes et d'autres ne recevant pas de subventions ;
- Des Associations avec peu ou pas de problème de conformité et d'autres avec des problèmes de conformité majeurs ;
- Des Associations qui étaient prêtes à prendre part à une évaluation de leur examen d'accréditation.

Etant donné le nombre d'Associations ayant été examinées au moment de l'évaluation, il n'a été possible d'effectuer des entretiens en profondeur qu'avec un petit nombre d'entre elles, soit 10%. Les autres AM reçurent un questionnaire (DE et président(es)) dans lequel elles purent exprimer leurs opinions. Les questionnaires ont permis aux évaluateurs d'obtenir une vue d'ensemble, tandis que les visites leur permirent d'obtenir une vision plus en profondeur du processus d'accréditation car ils purent rencontrer un large éventail de parties prenantes au sein des AM.

Les résultats présentés ici sont donc le fruit des résultats d'une étude quantitative et d'entretiens quantitatifs poussés avec de nombreux volontaires et de membres du personnel. Les données quantitatives établissent clairement la valeur globale du processus d'accréditation pour les AM, tandis que les données qualitatives fournissent une analyse plus poussée de comment et où il est possible d'apporter des améliorations. Les citations utilisées dans ce rapport sont représentatives des diverses opinions exprimées et les résultats et nos recommandations ne sont

pas fondés sur des commentaires individuels mais sur des tendances cohérentes découvertes au cours des entretiens.

2. RESULTATS CLEFS

2.1 Le principe de l'accréditation

L'IPPF est l'une des premières ONG à avoir mis en place un processus d'accréditation et elle mérite ici d'être félicitée d'avoir introduit un dispositif qui veille à ce que tous ses membres adhèrent à un ensemble approuvé de normes. Le système a été mis en place de façon professionnelle et efficace, ce qui a permis d'adhérer aux objectifs du premier cycle d'accréditation dans les délais impartis.

Il n'y a aucun doute que, globalement, le processus d'accréditation a été perçu par les AM comme un processus extrêmement précieux, même s'il a été parfois douloureux, et que les AM s'accordent globalement à trouver que le fait d'être une organisation accréditée selon des normes internationales leur ajoute de la valeur.

2.2 Bénéfices externes

Accroître la crédibilité de l'AM dans un contexte national et international représente le principal avantage perçu par les AM à se faire formellement accréditées par l'IPPF. Ce bénéfice de l'accréditation est particulièrement souligné par les AM qui opèrent dans des contextes où les cadres réglementaires sont limités et où les organisations de la société civile sont souvent perçues comme ayant des dispositifs « d'accountabilité » peu fiables. Pour la majorité des AM, l'accréditation obtenue auprès de l'IPPF leur procure une valeur ajoutée.

«Le processus a été utile car il n'y avait pas auparavant de critères pour l'IPPF. Les donateurs nous demandaient : “êtes-vous évalué par l'IPPF?” Vous apporte-t-elle un soutien technique?” Nous ne pouvions répondre. Aujourd'hui nous pouvons dire que nous avons des normes que nous devons respecter. Ceci fait de nous une organisation moderne et nous pouvons être compétitifs nationalement et internationalement. »

La perception de l'augmentation de la crédibilité sur le plan national et sur le plan international est directement liée à la fonction "d'accountabilité" de l'accréditation. La grande majorité des AM perçoivent dans l'accréditation un **moyen d'améliorer leur responsabilité (accountabilité) envers leurs donateurs et leurs clients.**

« Nombreux sont les donateurs et les différents projets. Et certains des donateurs nous demandent quel type de processus d'accréditation ou de transparence nous subissons. » Désormais nous pouvons dire que nous sommes en pleine conformité - c'est très important.»

« Dès que nous serons accrédités, nous serons en position de force, nous pourrons dire à tout le monde que nous sommes crédibles, que nous existons, que nous assurons - nous attendons tous ce moment. Ces attentes sont une grande réalisation. » (sic)

« Nous avons ici beaucoup de problèmes avec les donateurs, car il y a un manque de confiance entre eux et les organisations de la société civile. Disposer d'un outil qui dit que nous respectons des normes internationales nous est extrêmement utile. » Et plus spécialement, auprès des grandes entreprises qui ont des fonds de responsabilité sociale. Lors d'une présentation que je faisais récemment devant une compagnie auprès de laquelle nous demandions des financements, je leur expliquais que nous avons ce processus de reconnaissance internationale et que nous sommes une association qui doit rendre des comptes ; ce fut donc très utile pour parler aux donateurs. Ces outils sont cruciaux et nécessaires si nous voulons nous développer et attirer des financements nationaux et internationaux. »

Au nombre des aspects clefs du processus d'accréditation qui renforcent l'accountabilité perçue des AM, on trouve : systématisation et documentation des politiques et processus ; renforcement des systèmes financiers ; amélioration des protocoles cliniques et des systèmes de renvois en consultation ; meilleure cohésion des antennes et des structures fédérales. Ces éléments contribuent au renforcement des relations extérieures car les AM sont alors perçues comme membres respectueux des règlements d'une fédération internationale.

« Il est bon d'avoir des politiques en place sur les ressources humaines, les programmes de lutte contre le VIH, les programmes de sensibilisation à l'avortement. Nous faisons tant de choses, mais rien n'était écrit. Mais si vous n'avez pas de politiques écrites, les donateurs ne savent pas ce que vous faites. Certes, avant, nous avons des activités sur le VIH et l'avortement, etc., mais il n'y avait rien d'écrit pour expliquer ou orienter ce que nous faisons. »

Les résultats sont plus d'ordre interne - mais le nom de l'association a désormais plus de valeur car ils savent qu'elle a été accréditée - qu'elle a une dimension internationale - quand je suis en contact avec des agences externes en tant que directeur financier - nous pouvons dire quels protocoles et systèmes existent - et cela donne de la valeur à ces systèmes, car l'IPPF les a accrédités. »

« Cela nous a aidés dans ce sens qu'il y a un critère pour évaluer en quelle mesure vous êtes conforme aux politiques - pour qu'elles ne restent pas uniquement sur le papier - cela nous a aidé à faire passer les politiques du stade de l'intention au stade de l'opérationnalisation - et elles sont donc aujourd'hui opérationnelles. »

2.3 Bénéfices institutionnels

L'accréditation a aussi un impact important sur l'environnement institutionnel des AM. L'accréditation est un outil important dans la gestion du changement, particulièrement chez ces AM qui ont des problèmes de gestion et de gouvernance. Les principales questions institutionnelles qui ont été prises en compte suite à l'accréditation sont les suivantes :

- Clarifier les rôles de la gouvernance et de la direction, plus particulièrement la relation entre le Conseil et le Directeur exécutif, et faire en sorte que, dans certains cas, le Conseil se retire du management interne pour se concentrer sur le plaidoyer ;

- Donner un mandat pour construire les capacités du personnel et, partant, d'accroître la motivation ;
- Donner l'occasion de redéfinir le rôle des volontaires et faire du Conseil un organe plus professionnel - et revoir les termes de la durée des mandats et améliorer la parité et la représentation auprès des instances de gouvernance.

“Cela a forcé l'organisation à simplifier ses opérations. Le plus important a été de moderniser nos statuts - l'opinion la plus courante disait que « si ça ne se casse pas ce n'est pas la peine de réparer » - mais nos statuts ne couvraient que les grandes lignes de notre organisation. J'ai particulièrement apprécié, en tant que DE, que les statuts spécifient clairement mon rôle par rapport au Conseil. Cela a obligé le Conseil de reconnaître son rôle en matière de politique et de surveillance de l'organisation - c'était dans le passé l'une de nos faiblesses... ».

“Cela a clarifié les rôles du personnel et des volontaires... Cela a aussi amélioré les relations de travail. Cela a aussi valorisé la documentation des activités des volontaires - de bons dossiers sur les membres, sur les réunions, etc., et des rôles clairement définis - cela a eu un bon impact sur le processus.”

“Les normes sont excellentes pour promouvoir la représentation et la démocratie et pour protéger les rôles du personnel --- L'accréditation a permis à certaines AM de devenir des organisations professionnelles. Nous étions déjà à 80% de cet objectif. Cela a simplement pointé du doigt des questions qui étaient effectivement sur papier mais qui, dans la pratique, n'étaient pas mises en œuvre.

“La nature du rôle des volontaires devait changer. Ils disaient que nous n'étions ici que pour mobiliser des ressources, mais nous pûmes rétorquer qu'ils pouvaient jouer un rôle pour nous guider, qu'ils pouvaient mieux planifier notre rôle d'avocats/sensibilisateurs, par exemple en nous invitant aux réunions avec les donateurs. Les ONG changent. Nous nommons des professionnels qualifiés - alors le rôle des volontaires doit changer. ”

“Le processus d'accréditation nous a donné une direction. Le travail avec et auprès des adolescents a déjà commencé. Mais les jeunes membres ne votaient pas - ne pouvaient donc faire entendre leurs voix auprès des membres plus âgés. Tout était là, mais il fallait que ce soit inscrit dans les statuts afin que tout devienne plus clair, plus évident. »

Les AM qui sont parvenues à un point de leur développement où elles peuvent embrasser le changement organisationnel, et/ou qui ont la capacité d'entreprendre un examen interne, sont celles qui ont le plus bénéficié de l'accréditation qui fut, en fait, un outil d'autoévaluation.

“Dès le début, ce fut un processus positif - nous voulions le changement, pour croître il faut accepter le changement.

“L'accréditation nous a donné des idées, mais il y a toute une gamme d'activités de développement en cours qui vont actualiser l'organisation, la

rendre plus moderne. Cela a permis au DE de promouvoir le changement au sein de l'organisation - même si les idées étaient déjà là... Honnêtement, l'impact sera très positif dans les deux ans à venir. Cela est perçu comme un exercice positif - ce n'est pas une menace. Les améliorations sont toujours dynamiques. Nous sommes déjà satisfaits de notre travail, ceci nous inspirera de sorte que nous ferons encore mieux. »

Les AM qui ont déjà subi d'autres processus de certification et de contrôle, par exemple une certification Qualité des soins, un audit de contrôle de gestion ou un audit financier, étaient mieux préparées pour l'examen d'accréditation.

“Avant que l'équipe d'accréditation ne vienne nous rendre visite, nous avons déjà subi un processus de certification qualité des services - nous nous étions autos évaluées sur la qualité dans tous nos services. Lors de la première réunion, nous avons tous les responsables régionaux - c'était une autoévaluation des prestataires et des utilisateurs. Cela a eu un impact et nous avons amélioré nos services - les clients savent que nous avons la certification qualité. Cela nous fut très utile d'avoir eu cette certification avant l'accréditation.

“Nous appartenons à un groupe d'organisations impliquées dans la prestation de services de santé sexuelle et reproductive coordonnés par le Ministère de la santé. Devoir endurer les processus de certification qualité et d'accréditation en même temps nous fut très utile, car le Ministère de la santé participait à la certification qualité et comprit l'importance de l'accréditation. »

2.4 Les instruments et le processus d'accréditation

2.4.1 Les normes

La perception générale du premier cycle d'accréditation est que les normes sont appropriées et complètes.

Quant au 2nd cycle, la perception générale est que les normes doivent être simplifiées et que le niveau de détail actuel n'est pas nécessaire et qu'il est même pesant. Ce niveau de détail fait aussi du système un outil d'auto-évaluation moins adaptable et moins utile.

“Les normes sont trop détaillées, il en faut moins au cours du prochain cycle. Une chose qu'ils peuvent faire, c'est avoir un processus plus simplifié, mais qui va plus en profondeur dans les questions clefs.

2.4.2 Flexibilité de l'instrument

La contrainte dont il nous a été le plus souvent fait part à propos de l'instrument d'accréditation actuel, c'est que dans sa mise en œuvre, il manque de flexibilité et ne tient pas assez compte du contexte local dans lequel opèrent les AM. Cette question est particulièrement sensible chez les AM qui opèrent dans des pays où les ONG doivent se plier à un cadre législatif national.

« Le processus ne tient pas compte du contexte socioéconomique des AM. »

“Il était facile de visualiser un cadre pour que notre organisation soit accréditée - mais nous étions limités, car nous devons trouver des ressources pour nous mettre en conformité aux normes ; la bureaucratie, par exemple, est ici très lourde - la modification des statuts est un processus formel qui prend beaucoup de temps et de ressources. Il y a une montagne de documents - nous avons dû plusieurs fois nous rendre à la capitale afin de faire des présentations devant les organismes de droit public - nous ne pouvons changer les statuts sans avoir des réunions avec le gouvernement, ce qui coûte beaucoup d'argent.”

Dans certains cas, des problèmes ont émergé, car l'équipe d'accréditation ignorait tout du contexte national de l'AM et il lui manquait certaines compétences pour rendre l'instrument d'accréditation plus flexible.

“Cet outil de l'IPPF - c'est un cadre de référence - le problème c'est la façon dont il est appliqué. On ne peut pas isoler le fonctionnement de l'organisation de son contexte. Pour nous, le cadre fonctionne très bien, mais ce n'est peut-être pas le cas pour une petite association oeuvrant dans un contexte politique difficile. Ils doivent comprendre les problèmes de conformité selon les conditions spécifiques au pays.”

“Ce pays est très réglementé - l'équipe d'accréditation a dû apprendre jusqu'à quel point nous sommes réglementés par la législation... Le message clef, je pense, c'est que l'équipe d'accréditation ne s'est pas posée de questions sur la situation du pays, et nous nous sommes sentis frustrés par cela. Nous nous disions, mais qui peut poser une question pareille ? Vous devez adapter votre stratégie au pays afin de la rendre pertinente - et il en est de même pour l'accréditation. »

2.4.3 Les compétences des équipes d'accréditation

Parmi les forces et opportunités du système d'accréditation, tel qu'il est aujourd'hui mis en œuvre, il faut noter l'investissement fait par les AM afin de pouvoir tenir des discussions en face à face avec l'équipe d'accréditation. Les AM, en général, voient dans ces visites une intervention de soutien.

“Ils ont géré la visite de façon très amicale. L'équipe nous a bien aidés, mais elle a aussi été très stricte, car ils disaient que c'est la norme et qu'ils faisaient leur travail. C'est un processus transparent parce que vous avez les normes - et que vous devez tous deux être d'accord - dans ce cas l'évaluation n'est pas liée à l'argent et elle n'est donc pas punitive.”

Les AM pensent en particulier que le fait qu'un volontaire soit membre de l'équipe d'accréditation représente l'un des principaux atouts de l'examen d'accréditation. Les volontaires sont estimés pour leur compréhension des réalités dans lesquelles évoluent les AM. Les volontaires dotés d'expérience en développement institutionnel et gestion du changement sont les membres les plus prisés de l'équipe d'accréditation.

“L'équipe d'accréditation a écouté nos points de vue. Ce qui était bien, c'est que l'un de ses membres était d'une autre association. Il est utile d'avoir

d'autres volontaires - ils partagent notre expérience. »

“Je crois qu'ils ont besoin de professionnels de l'évaluation pour effectuer ce processus - c'est un processus pour professionnels - ils pourraient avoir des gens de l'extérieur qui connaissent l'IPPF et les Associations. Il est important d'avoir dans l'équipe un membre d'une Association. J'ai remarqué que si une personne comprend comment notre organisation fonctionne, elle peut comprendre comment faire en sorte que processus nous soit utile. »

Si l'expérience des interventions des équipes d'accréditation a été globalement positive, il y a cependant eu quelques domaines importants de faiblesse en termes de compétences et d'approches qui ont été soulignées au cours des entretiens. Points importants :

- Les équipes n'ont pas toujours les compétences leur permettant d'adapter la flexibilité de l'instrument à la réalité de l'AM.
- Les visites sont souvent perçues comme des exercices où l'on ne fait que cocher des cases, le dialogue avec l'AM étant réduit au minimum.
- Certaines AM ont remis en question le niveau de compétences des équipes en matière de développement institutionnel et d'invite au dialogue, car cela réduisait les bénéfices potentiels de la visite pour les AM.

“Je ne sais pas ce qu'ils vont faire de cette pause d'un an. Pour que le prochain cycle se déroule mieux, ils ont besoins d'équipes mieux formées et connaissant mieux l'AM.”

“L'approche n'est pas bonne - si elle était plus flexible ce serait utile, mais je crains que les membres de notre direction au Bureau régional n'en sont pas capables.”

“Ç'aurait été une meilleure approche - montrer les meilleurs pratiques des autres AM - on nous a dit que nos statuts n'étaient pas au niveau, mais on ne nous a pas auparavant donnés d'exemples de ce qu'ils voulaient voir. » Nous avons raté l'occasion de tirer des enseignements des expériences des autres, on nous a simplement dit "non, vos statuts ne sont pas à la hauteur. »

“Je m'attendais à un dialogue entre l'AM et l'IPPF sur les façons de faire avancer nos pratiques en matière de gouvernance et de programmes - je pensais qu'il y aurait des gens dans l'équipe d'accréditation qui allaient parler avec les membres de notre Conseil et notre DE en vue de partager leurs expériences - c'était ce à quoi je m'attendais.” Mais c'était un peu comme un examen - on nous a vendu l'accréditation comme un processus devant faciliter le travail des AM, ce qui signifie donc que nous aurions dû dialoguer - mais ce ne fut pas le cas et l'équipe d'accréditation a eu du mal à poser toutes ses questions.”

“Il n'y avait pas, au sein de l'équipe d'accréditation, de personnes dotées d'une bonne expérience des ONG. Les équipes d'accréditation doivent s'adapter à 178 réalités - il vous faut pour cela au moins une personne dans l'équipe qui peut prendre en compte toutes ces différences et faire face à

l'inconnu et l'incertitude. »

2.4.4 Priorités des examens d'accréditation :

La majorité des AM ont indiqué avoir vécu l'accréditation comme un processus d'apprentissage qui leur a permis de mieux prendre la mesure de leur travail par rapport à l'IPPF.

Les principales limites des examens d'accréditation ont été identifiées ainsi :

- Perception générale que trop d'importance a été accordée à la vérification des documents. Sentiment que ceci reproduit ce qui a déjà été fait puisque tous les documents ont été transmis avant la visite.
- Perception que les questions liées aux statuts pèsent trop lourd, et que pas assez d'importance n'a été accordée, au cours de l'examen, à l'évaluation de la performance, de la gestion, et des orientations stratégiques de l'AM.

“La question est simplement formulée ainsi : "l'avez-vous oui ou non?" Tous les documents ont été transmis à l'IPPF au cours de ces dernières années, et ils devraient donc bien les connaître. Je ne sais pas si les membres de l'équipe d'accréditation ont étudié les documents avant de nous rendre visite.”

“L'équipe d'accréditation est venue avec des check-lists et ils ont essayé de tout définir objectivement. L'équipe aurait dû se préparer - et pas seulement demander la question : "avez-vous 20% de jeunes à votre conseil." Ils auraient dû comprendre la philosophie, pas seulement les chiffres.”

“Le processus d'accréditation n'a pas pris en compte la question du mauvais management. Mais peut-être que l'objectif du processus d'accréditation est différent - ceci dit, les 3 éléments suivants (gouvernance, management et programmes) devraient être mis et pris sur un pied d'égalité. Il devrait y avoir des liens entre l'accréditation, l'audit de gestion et l'évaluation des programmes. »

2.4.5 Stratégie

Si les questions liées à la gouvernance ont été traitées avec succès lors du premier cycle d'accréditation, l'une des principales limites de l'approche actuelle est que les équipes ne se sont guère penchées sur l'orientation stratégique de l'AM. Pour certaines AM, particulièrement celles opérant dans des cadres nationaux réglementés, le manque d'importance accordée à la stratégie a nuit à la pertinence du processus d'accréditation.

Il semblerait que les équipes ont raté ici l'occasion d'ouvrir un dialogue autour des questions clefs qui importent le plus à l'AM. La majorité du temps passé à la vérification des documents aurait pu l'être avant la visite.

“Notre APF est relativement petite et nos activités ne sont pas couvertes par les organisations gouvernementales. L'état fournit des services que nous complétons dans des domaines qu'il ne couvre pas, comme l'éducation sexuelle. L'accréditation n'a pas essayé de comprendre notre rôle dans le

pays."

“La relation avec le gouvernement - ils ne jugent pas notre efficacité sur ce que nous faisons pour appuyer le gouvernement. »

“Le processus ne prend pas en compte nos liens importants avec nos partenaires. Si cela avait été le cas, vous nous auriez rendus responsables de nos liens avec nos partenaires. »

“Vous voyez, on a parlé pour savoir si l'Association avait ces documents - si elle avait le document de ce plan stratégique où toutes ces choses étaient formulées - le document a été regardé, mais nous n'avons pas parlé du contenu et du contexte.”

“C'est sympa d'être accrédité pour savoir où nous en sommes. Mais fondamentalement les normes sont à côté de la plaque. Oui, nous avons un plan stratégique - mais la question devrait être : est-il pertinent ? Est-il effectivement mis en oeuvre ? Les normes demandent si nous avons un système de suivi & d'évaluation - oui, c'est le cas - mais la question devrait être : « avez-vous un système cohérent ? »

3. RECOMMANDATIONS

1. **Tout indique que la majorité des AM ont tiré des avantages substantiels de l'accréditation et qu'il faut lancer un 2nd cycle.** De nombreux éléments indiquent aussi que chez les AM ayant participé à l'évaluation, l'accréditation aurait plus de valeur si le **processus était en continu** et non un événement unique.
2. En ce qui concerne le second cycle d'accréditation, les normes devraient être simplifiées et s'articuler autour d'un ensemble de principes fondamentaux.
3. L'évaluation suggère que les principes fondamentaux devant être pris en compte par l'accréditation incluent :
 - a) Quel rôle stratégique l'AM joue-t-elle dans le contexte national - est-il approprié et pertinent et permet-il à l'AM d'être une organisation de SSR de premier plan ?
 - b) L'AM est-elle stratégique dans ses priorités, et son plan stratégique est-il fondé sur une analyse efficace de la situation de son pays ?
 - c) La mission et les programmes de l'Association respectent-ils les objectifs fondamentaux de l'IPPF et les documents de politique liés aux 5 ASES sont-ils effectivement traduits dans la pratique ?
 - d) Les programmes et les services (si services il y a) sont-ils appropriés au contexte national et répondent-ils aux normes essentielles de qualité ?
 - e) Les programmes et les services font-ils l'objet d'un suivi efficace sur la base d'indicateurs adéquats ?
 - f) Dans le contexte national - l'AM est-elle une organisation crédible, responsable et transparente, avec une structure de gouvernance appropriée ?

- g) L'Association est-elle gérée efficacement avec des systèmes financiers, une structure de personnel, des politiques et des dispositifs de responsabilité appropriés ?
4. Les équipes d'accréditation doivent être compétentes et coordonnées afin de pouvoir travailler de façon flexible avec les AM et leur permettre ainsi d'ouvrir le dialogue avec l'AM sur un certain nombre de questions clefs.
 5. Il est nécessaire que les équipes d'accréditation passent plus de temps à préparer leur visite et qu'elles évaluent le contexte et la situation de l'AM avant de s'y rendre. Dans le cadre de cette préparation les équipes d'accréditation doivent avoir :
 - examiné tous les documents appropriés et transmis leurs commentaires avant la visite.
 - examiné les résultats d'autres procédures et contrôles récents, internes comme externes, que les AM ont effectué (par exemple : certification qualité des soins, audits de gestion et des finances) et en tenir compte au cours de l'examen d'accréditation.
 - identifié les problèmes spécifiques et contextuels auxquels l'AM est confrontée et auxquels il faut apporter une réponse.
 - élaboré des cahiers des charges d'accréditation spécifiques à chaque AM et articulés autour des questions spécifiques identifiées par l'équipe d'accréditation pendant le processus de préparation et auxquelles il faut répondre.
 6. L'équipe d'accréditation doit privilégier le dialogue et la discussion avec l'AM afin de se concentrer, pendant l'examen, sur les questions spécifiques identifiées dans le cahier des charges et afin de planifier le plan d'action stratégique de l'AM.
 7. En vue de faciliter un tel processus et s'assurer que les visites/examens de l'équipe d'accréditation soient optimisés, l'IPPF doit étudier la composition des équipes d'accréditation lors du second cycle d'accréditation et identifier quelle est la personne la mieux placée pour coordonner le processus d'accréditation. Il est recommandé que les équipes d'accréditation soient pilotées par des personnes ayant l'expérience du développement institutionnel et les compétences leur permettant de mener une évaluation dans le respect et le dialogue avec l'AM.