

DOCUMENT IVCO 2019

Vers une approche afro-centrée de qualité ?

Quelques perspectives d'organisations impliquées dans le volontariat en Afrique de l'Est

A l'institut de formation professionnelle St Joseph a Hoima, Uganda, Emmanuel Aliguma, formateur spécialisé en soudage, enseigne aux étudiants comment fabriquer une cuisinière. Il est secondé par Norbert Sebastian, conseiller en formation professionnelle et volontaire VSO. Image reproduite avec l'aimable autorisation de VSO.

Professeur Jacob Mwathi Mati, de la Faculté des sciences sociales à l'Université du Pacifique Sud des Fidji, et du Centre africain de philanthropie et d'investissement social (ACPSI) et de l'Institut des sociétés, du travail et de la politique (SWOP) de l'Université de Witwatersrand, à Johannesburg en Afrique du Sud.

Helene Perold, du bureau Helene Perold et associés, à Johannesburg en Afrique du Sud.

Résumé

A l'aide d'exemples impliquant des organisations nationales et internationales de volontariat en Afrique de l'Est, le présent document examine les nouveaux efforts produits pour améliorer les standards de qualité des différentes pratiques sur le terrain africain. L'une des observations majeures réside dans les dissonances existantes entre les méthodes des volontaires autochtones qui travaillent en partenariat avec certaines organisations¹ et les entités internationales. Les nouveaux modèles proposés par ces dernières ne tiennent que trop rarement compte des innovations locales. Malgré le fait que les organisations de volontariat internationales consultent leurs homologues locales pour établir des normes de performance, les propositions mises en avant correspondent trop souvent à des paramètres préétablis censés satisfaire l'intérêt des donateurs au niveau du suivi et des contributions que les volontaires peuvent apporter dans le développement. Le risque devient alors que les procédures et les agréments ne soient réduits à une grille de cases à cocher qui n'apporterait que très peu de valeur ajoutée aux communautés locales. Voici pourquoi les modèles améliorés nécessitent une approche fondée sur un partenariat sincère qui offre une place prépondérante à la solidarité, la réciprocité et la responsabilité mutuelle. Les organisations de volontariat internationales et africaines tireront chacune des bénéfices si elles choisissent d'incorporer des normes et des pratiques issues des cultures locales dans les nouveaux modèles de qualité. Ce serait le premier pas à effectuer pour commencer à corriger les déséquilibres de pouvoir inhérents aux programmes de volontariat international.

¹ Les termes « volontaires autochtones qui travaillent en partenariat avec certaines organisations » sont utilisés dans ce document pour désigner les organisations et les institutions qui sont communautaires et composées de membres des communautés pauvres qui coopèrent volontairement pour répondre à leurs propres besoins. Cela contraste avec les organisations non gouvernementales (ONG) qui sont des agences à but non lucratif extérieures aux communautés, qu'elles soient locales, nationales ou internationales. « Il est clair qu'il est nécessaire de multiplier le nombre et d'améliorer la qualité des organisations communautaires. Cependant, il est important qu'elles conservent leur autonomie et leur responsabilité envers leur communauté » (A l'institut de formation professionnelle St Joseph a Hoima, Uganda, Emmanuel Aliguma, formateur spécialisé en soudage, enseigne aux étudiants comment fabriquer une cuisinière. Il est secondé par Norbert Sebastian, conseiller en formation professionnelle et volontaire VSO. Image reproduite avec l'aimable autorisation de VSO. 1991, p. 768-769).

Introduction

La notion de qualité dans le domaine du volontariat, et plus encore à l'échelle internationale, est complexe et soulève de nombreuses questions. Parmi celles-ci : comment définit-on la qualité ? Qui en juge ? Quels critères établit-on pour la déterminer ? Qui supervise les développements ? Et dans quelle mesure les pratiques prônées par les organisations internationales coïncident ou sont complémentaires aux initiatives mise en place par les acteurs autochtones ?

Ce document débute par une analyse des différents contextes de volontariat en Afrique de l'Est et décrit les principales caractéristiques du volontariat d'entraide qui prévaut dans les communautés de ce continent. L'objectif est d'illustrer comment la solidarité, la mutualisation des efforts et la réciprocité des responsabilités constituent l'ADN de ces institutions, ainsi que l'assurance de leur qualité. Ces spécificités offrent un certain nombre d'opportunités pour les organisations internationales de coopération volontaire dans un segment en pleine mutation.

Ensuite, plusieurs exemples éclairants sont présentés. Ils détaillent les méthodes de gestion utilisées par des organisations locales qui ont prouvé leur efficacité et dont chacun pourra s'inspirer. La conclusion propose quelques pistes de réflexion et plusieurs questions afin de nourrir le débat sur ce sujet aussi sensible qu'important.

Le volontariat africain

Les premiers pays d'Afrique de l'Est ont acquis leur indépendance durant le début des années soixante, tandis que le dernier d'entre eux, le Sud Soudan, a lui accédé à ce statut en 2011. La période durant laquelle ces nations ont disposé d'elles-mêmes est donc relativement courte pour porter un développement durable, sans compter les nombreuses instabilités politiques qui ont eu pour effet de freiner celui-ci.

Comme c'est le cas ailleurs en Afrique, le contexte socio-économique et culturel de cette région porte encore largement l'empreinte de l'héritage colonial, notamment à travers les différents modes de gouvernance locale. Cette zone géographique se caractérise également par des adaptations de type communautaire pour survivre en réaction précisément aux conditions de vies nées sous l'ère coloniale et poursuivies après la colonisation (Fowler and Mati 2019).

Fait notable de la région, tous les pays possèdent une culture du volontariat constituée par un mélange d'initiatives locales et de comportements importés par l'aide des volontaires internationaux. La forme la plus populaire de volontariat autochtone se caractérise par des phénomènes d'entraide, comme on peut le constater avec « *ikibiri*² » au Burundi, « *harambee*³ » au Kenya, « *umuganda*⁴ » au Rwanda, et « *ujamaa*⁵ » en Tanzanie. Ces pratiques établies de longue date sont ancrées dans des obligations culturelles fortes basées sur le comportement coopératif, la solidarité et la réciprocité qui favorisent le bien-être collectif (Kaseke et Dhemba 2006 ; Moleni et Gallagher 2006 ; Rankopo, Osei-Hwedie et Modie-Moroka 2006 ; cité dans Patel et al. 2012, p. 13).

² « *Ikibiri* » signifie « un devoir accompli collectivement pour une personne nécessiteuse » en kirundi (Fransen et Ong'ayo 2010).

³ « *Harambee* » signifie « tous ensemble » en Swahili (Wanyama 2002).

⁴ « *L'Umuganda* » est l'un des outils traditionnels d'entraide ancrés dans la culture rwandaise. Cette pratique a été réintroduite après le génocide de 1994 contre la population Tutsi par le gouvernement du Rwanda (GdR) comme l'une des solutions locales du Rwanda pour relever les défis sociétaux (Rwanda Governance Board 2017).

⁵ « *Ujamaa* » en Swahili fait référence à un système socialiste de coopératives villageoises fondé sur l'égalité des chances et l'entraide. Le système a été établi dans les années 1960 en Tanzanie comme base d'une production et d'une distribution économiques équitables, de l'autosuffisance et d'un développement non basé sur l'exploitation (Ibhawoh et Dibua 2003).

Ces pratiques influencent non seulement le comportement et les normes sociales, mais elles s'inscrivent également dans une logique de responsabilité mutuelle : l'adhésion à ces principes sert à maintenir sa position au sein de la communauté, à partager les risques, ainsi qu'à assurer sa reproduction (Mati 2016a ; Fowler et Mati 2019).

Représentées dans des visions philosophiques africaines du monde telles que l'« *ubuntu*⁶ », ces normes et pratiques mettent l'accent sur l'interdépendance humaine et la valeur des relations interpersonnelles. Elles valorisent le bien-être du collectif, en tant que moyen d'assurer le bien-être de l'individu. Le philosophe kenyan John Mbiti (1969, p. 106) le décrit bien :

Ce n'est qu'en liaison avec les autres que l'individu prend conscience de son existence, de ses devoirs, ses privilèges et de ses responsabilités tant envers lui-même qu'envers les autres. Quand il souffre, il ne souffre pas seul, mais avec l'ensemble. Quand il se réjouit, il ne se réjouit pas seul, mais avec ses parents, ses voisins et ses proches, qu'ils soient ou vivants ou décédés.

Le résultat de cette vision du monde est une culture positive basée sur la solidarité, l'entraide et la réciprocité, qui trouve un prolongement jusqu'aux institutions de ces pays. Dans les contextes postcoloniaux évoqués plus haut, certains gouvernements et organisations de volontariat autochtones ont invoqué ces traditions au moment de concevoir des programmes spécifiques. Il existe en outre une résurgence récente de traditions séculaires, tels que les greniers communautaires au Burundi⁷ destinés à affronter la vulnérabilité croissante liée à l'insécurité alimentaire.

Comme mentionné, les organisations locales accueillent des milliers de volontaires issus de pays dits développés, parmi lesquels les membres du Forum⁸ qui compte notamment VSO, le programme de volontariat des Nations Unies (UNV), l'Agence norvégienne de coopération et d'échange (Norec), l'Agence internationale de coopération coréenne (Koica), mais également d'autres qui ne participent pas au Forum, comme le Corps de la Paix, et l'Organisation néerlandaise de développement (SNV). Nous allons examiner de plus près la nature du volontariat autochtone et ensuite nous tenterons d'analyser comment les nouvelles pratiques du volontariat international répondent aux changements

⁶ « *Ubuntu* » est un terme nguni largement utilisé en Afrique australe (et dans d'autres parties de l'Afrique) pour désigner l'interdépendance de l'humanité. Elle dérive de l'expression « *umuntu ngumuntu abantu* » qui signifie littéralement « une personne est une personne grâce/à cause d'autres personnes ».

⁷ Cfr. Burundi Red Cross (2018) ; FAO (1997). Voir aussi Patel et al (2007, p. 24) et Ringson (2017) pour des exemples similaires de relance des greniers communautaires, par exemple « *Zunde raMambo* » (« grenier royal ») au Zimbabwe.

⁸ Il s'agit du Forum international du volontariat pour le développement qui est « le réseau mondial le plus important d'organisations de coopération volontaire internationale ». Le Forum existe pour partager l'information, développer les bonnes pratiques et renforcer la coopération entre les secteurs du volontariat international et du développement. <https://forum-ids.org/about/>

qui s'opèrent actuellement dans le monde de l'aide au développement. Si les conditions sont réunies, cela pourrait donner lieu à une amélioration notable de l'innovation dans les pratiques de volontariat dans le contexte africain.

La valeur du volontariat autochtone en Afrique de l'Est

Les communautés d'Afrique de l'Est accordent beaucoup de valeur au volontariat. C'est une réalité manifeste au vu de son institutionnalisation dans d'innombrables pratiques et structures qui lui sont dédiées. Dans une étude sur les systèmes de dons en Afrique, Fowler et Mati (2019) soutiennent que cette institutionnalisation s'est développée sur plusieurs générations et qu'elle détient une importance considérable dans le comportement relationnel qui prévaut sur le continent. Plus précisément, la société fonctionne en sélectionnant, renforçant et institutionnalisant ce qui fonctionne bien pour

« Le miracle de la pauvreté urbaine réside dans le fait que les pauvres répondent à la plupart de leurs besoins et fournissent eux-mêmes la plupart de leurs services. Aussi inadéquates que semblent être leurs réponses, c'est ce qui garantit leur survie dans un environnement hostile. (...) Tout plan de lutte contre la pauvreté devrait commencer par la reconnaissance du rôle central des pauvres dans la gestion de leurs propres besoins et du fait que les gouvernements et les ONG restent des acteurs secondaires, si pas mineurs, dans l'approvisionnement de services aux pauvres dans la plupart des pays d'Asie. »

— Asian Development Bank
1991, p. 768

le plus grand nombre la plupart du temps (Walker and Ostrom 2007) tandis que ce qui ne fonctionne pas est « déclassé voire éliminé du répertoire des relations humaines » (Fowler and Mati 2019, p. 5).

De plus, citant North (1990) et Ostrom (2005), Fowler et Mati (2019) précisent qu'il existe plusieurs niveaux d'institutions reconnaissables dans les collectivités. Les différentes « présences » de ces institutions, sont, selon eux, pertinentes pour nous aider à comprendre le rôle de la culture dans les contextes relationnels africains : les institutions

se caractérisent par des valeurs profondément enracinées, des règles habituelles et des attentes normatives vécues comme une seconde nature, qui ne nécessite même pas de pensée consciente (Fowler et Mati 2019, p. 5 ; Kahneman 2011). Ces valeurs et ces caractéristiques sont notamment observables dans les pratiques de « *l'ubuntu* », de « *l'ujamaa* » et d'autres exemples cités plus haut. Là encore, la part belle est faite à la solidarité, la responsabilité mutuelle, la réciprocité et la confiance, qui sont des éléments clés du développement communautaire. « Chaque société possède ses normes culturelles, ses valeurs, ses habitudes et ses mœurs qui façonnent ses institutions sociales dans lesquelles les règles et les sanctions sont « formelles » pour ceux qui en font partie, tout en restant « informelles » dans le sens où elles ne cherchent pas à être reconnues ou enregistrées publiquement. Elles fonctionnent selon leurs propres règles » (Fowler et Mati 2019, p. 5). Bien que ces deux strates suggèrent une division entre les

institutions « formelles » et « informelles », il existe au contraire des « strates imbriquées » qui justifient la longévité de la culture dans la formation des règles formelles et des normes informelles.

La qualité des interventions et des résultats des volontaires peut être améliorée lorsque les programmes de volontariat s'appuient sur les valeurs, les règles, les normes et les pratiques des communautés dans lesquelles ils opèrent (VNU 2018, p. 96-99). Une étude sur la qualité des soins prodigués et reçus dans une collectivité (CHBC) de la province du Cap-Oriental en Afrique du Sud illustre bien ce constat. L'étude de Morton, Mayekiso et Cunningham (2015) a révélé que la collaboration étroite entre les relais de la communauté et les membres des organisations extérieures était la clé de la réussite de ce programme sanitaire. En effet, la confiance qui régnait entre tous les membres et la qualité de la communication a permis de lier les personnes atteintes du SIDA au personnel soignant de sorte que les premiers cités reçoivent les traitements adaptés par les seconds. Le double avantage de ces rapports de confiance qui ont pu s'établir dans ce cadre est que les personnes atteintes du SIDA laissaient entrer le personnel soignant dans leur domicile tandis que ceux-ci se sentaient en sécurité à l'intérieur. De plus, ces synergies ont amélioré l'image des personnes volontaires au sein de la communauté, et celle-ci a réussi à mettre en place un système de solidarité financière pour les frais médicaux des personnes les plus précaires. Morton et ses collaborateurs (2015, p. 107) ont conclu que « les effets positifs sont nets sur l'impact de la participation communautaire dans le capital social global, mais également au niveau de la qualité des soins ».

Ces preuves remettent profondément en cause l'approche managériale qui domine dans le secteur, selon laquelle les interventions des organisations étrangères sont portées par des agents extérieurs, souvent à la demande de donateurs internationaux, sans tenir compte d'aucune habitude locale (Patel et al. 2012, p. 13). Il est donc indispensable de donner aux populations locales l'occasion de s'approprier les interventions des volontaires, ce qui ne manquera pas d'en augmenter la qualité.

« Inscrire le renforcement de l'appropriation des personnes locales dans l'agenda du développement... »

— Plan d'action du Secrétaire général de l'ONU lors de l'Assemblée générale des Nations Unies en 2015

Cela demande un effort particulier pour apprendre les pratiques qui fonctionnent le mieux au sein des différentes communautés afin de les intégrer ensuite dans les programmes futurs et de les mettre en place. Il s'agit également pour les organisations internationales

de volontariat et les ONG de se débarrasser des représentations communautaires symboliques, à plus forte raison quand les espaces de discussion sur les pratiques

de qualité sont contraints par des programmes prédéfinis. Enfin, il convient de limiter la dépendance à l'égard des exigences de bailleurs de fonds, qui fixent régulièrement des normes de qualité sans tenir compte des contextes locaux. Ceci étant, s'inspirer des

recettes locales ne signifie pas le rejet complet des pratiques que les organisations internationales de volontariat jugent efficaces. L'idée est d'intégrer une variable importante dans le succès potentiel des interventions de développement, une variable jusqu'ici ignorée.

Les opportunités pour les organisations internationales de volontariat dans un contexte en mutation

Les premières réponses apportées par les organisations internationales de volontariat furent de réduire le nombre de volontaires issus des pays occidentaux. Cela a eu pour effet immédiat l'augmentation de volontaires locaux, intégrés à des communautés établies, ainsi qu'à l'émergence de programmes plus spécifiques, parallèlement aux programmes internationaux existants.

Les nouveaux partenariats et approches participatives adoptés par certaines organisations laissent à penser qu'elles s'orientent désormais vers des méthodologies plus en phase avec les réalités locales. Selon Devereux et Allum (2016), des évolutions stratégiques ont été enregistrées au sein de plusieurs organisations. La première d'entre elle marque le recul de la compétence pure au profit de la capacité à concevoir et à gérer. La deuxième est l'importance nouvelle accordée à certains groupes d'individus, comme les jeunes. La troisième concerne l'alignement des organisations internationales sur les besoins et les agendas des entités locales. La redéfinition des objectifs et de l'impact des politiques mises en oeuvre par les plus grandes organisations représente le quatrième levier, et enfin, ces dernières ont également redéfini le rôle du volontaire. Elles ne se contentent plus simplement de les envoyer sur le terrain, mais elles les chargent d'une mission avec un rôle et des responsabilités accrues. Certains de ces changements appliqués au volontariat pour le développement se sont traduits par le passage du volontariat international unidirectionnel (Nord-Sud) vers le volontariat international multidirectionnel (Sud-Nord et Sud-Sud) (King 2018, p. 3).

Ces premiers bouleversements s'inscrivent dans le contexte de la redéfinition de la notion d'efficacité de l'aide au développement, qui a vraiment débuté lors du premier Forum politique de haut niveau sur le développement durable, à Rome en 2002 (FHN). Il fut suivi par les Objectifs du Millénaire pour le Développement (MDGs) et les Objectifs du développement durable (SDGs). Lors du sommet de Rome, il a été décidé que toutes les parties prenantes (donateurs, gouvernements, agences d'aide, et pays bénéficiaires) allaient tenter d'harmoniser leurs actions afin de rendre l'aide plus efficace, ciblée et

responsable. Depuis ce jour, la notion de responsabilité dans le développement a pris une importance prépondérante dans plusieurs forums consacrés à la thématique, et les approches de plusieurs pays et organisations internationales ont évolué en ce sens.

L'obligation croissante de rendre des comptes suppose que les organisations internationales de volontariat corrigent le tir quant aux critiques précédentes sur la négligence envers les organisations autochtones et qu'elles travaillent de plus en plus régulièrement en partenariat, en prenant soin de reconnaître la valeur des « capacités du Sud » dans leurs interventions de développement (Mati 2016b ; Devereux et Allum 2016, p. 32).⁹

Deux valeurs essentielles se trouvent au cœur des efforts progressifs visant à établir des processus d'amélioration de la qualité dans le contexte du volontariat : la responsabilité mutuelle et la réciprocité. Pour obtenir une responsabilité mutuelle efficace, il faut que les acteurs impliqués dans une relation de volontariat, aient une responsabilité et un engagement partagés en faveur d'un programme de développement particulier. La responsabilité mutuelle nécessite également des espaces de dialogue et de prise de décision sur le mode opératoire. Il convient de définir les objectifs, l'agenda, la méthode et ses moyens pour la concevoir et la contrôler. Autre aspect fondamental, l'ouverture à des « contrôles extérieurs qui évaluent les résultats obtenus sur base des objectifs fixés » (Forum de haut niveau d'Accra sur l'efficacité de l'aide, 2008, p. 1). Par ailleurs, la réciprocité induit l'idée que « donner et recevoir sont deux actions interdépendantes » (Gouldner 1960, p.169). La responsabilité mutuelle et la réciprocité portent donc de nombreux avantages, en particulier dans l'élaboration d'un capital confiance entre les individus, ainsi que l'intégration de leurs valeurs communes.

Compte tenu de ces considérations, il est indispensable de revenir sur quelques questions soulevées en introduction : qui détermine les normes de qualité ? Qui en établit les contours et les procédures ? Enfin, qui évalue les résultats, et comment, tant sur l'investissement des volontaires que sur les résultats obtenus ?

⁹ Pour une critique détaillée du modèle de volontariat Nord-Sud historiquement dominant, voir Mati (2016b). Citant entre autres Devereux (2008) ; Roberts (2004), Perold et al (2012) ; Ouma et Dimaras (2013) et Green (2000). Mati (2016b) soutient que le modèle Nord-Sud est condamné en raison de son paternalisme impérialiste et qu'il est marqué par des relations hiérarchiques le rendant incapable de reconnaître le rôle des communautés et organisations du Sud.

Les contributions volontaires internationales (et nationales) doivent « s'adapter aux contextes spécifiques des communautés et à l'évolution des circonstances extérieures, en pratiquant le volontariat de différentes manières complémentaires ».

— Aken 2015, cité dans Devereux & Allum 2016, p. 32

Les organisations internationales et locales de volontariat ont à la fois des possibilités et des défis à relever afin de poursuivre les améliorations entamées qui optimiseront les résultats pour le bien-être des populations avec lesquelles elles se lient.

La question cruciale est de savoir comment les adaptations nécessaires

mentionnées plus haut influent sur l'amélioration de la qualité des interventions des volontaires nationaux et internationaux pour le développement, et comment les déséquilibres traditionnels entre les communautés d'une part et les organisations internationales et nationales d'autre part, sont traités ? Dans le cadre des nouveaux modèles de partenariats évoqués, les fameuses notions de responsabilité mutuelle et de réciprocité seront les clés pour établir un consensus sur les critères de qualité et les moyens de mise en oeuvre en faveur des communautés locales. Une telle adhésion exige que les organisations internationales et locales abandonnent les recettes « informelles » qui étaient en vigueur jusqu'ici. De notre point de vue, il est essentiel que les organisations puisent dans la richesse du patrimoine et des codes culturels des différents contextes africains. Comme nous l'avons signalé précédemment, la culture africaine est probablement plus puissante que n'importe quel consensus formel centré sur l'amélioration de la qualité.

Exemples concrets d'approches où la qualité s'est améliorée en Afrique de l'Est

Ici nous présentons deux types d'exemples qui ont amélioré la qualité des pratiques en Afrique de l'Est : premièrement, des méthodes singulières utilisées dans trois organisations locales distinctes, et ensuite un focus sur deux institutions spécialisées dans l'assurance de qualité du secteur bénévole. Si ces exemples démontrent des améliorations dans les pratiques de qualité, notamment dans le domaine de la formation, ils illustrent également des carences dans l'association avec les pratiques d'aide mutuelle dites « informelles » en vigueur dans les communautés d'Afrique de l'Est. Par ailleurs, ces exemples ne concernent pas exclusivement le secteur du volontariat, mais l'importance des organisations internationales et nationales de celui-ci est incontestable.

Quelques bonnes pratiques organisationnelles dans les organisations nationales

Nipe Fagio, Tanzania

Fondée en 2013, Nipe Fagio (qui signifie « donnez-moi un balai » en *swahili*) est une organisation nationale tanzanienne de volontariat qui vise à donner aux individus (en particulier aux jeunes), à la société civile, au secteur privé ainsi qu'au gouvernement les moyens les plus utiles pour opérer le changement nécessaire qui permettra à Dar es Salaam de devenir une ville durablement propre. Elle s'implique tant dans l'éducation que par le biais d'actions originales et rentables qui améliorent la gestion du traitement des déchets et réduisent la pollution urbaine.

Nipe Fagio travaille par l'intermédiaire de jeunes volontaires (ses « Youth Ambassadors ») qui sont recrutés et formés pour diffuser massivement les idées du changement, telles que la sensibilisation à l'environnement et à la gestion des déchets, l'enseignement des meilleures pratiques et l'inspiration d'actions communautaires. Grâce à ce cercle vertueux, ces jeunes bénévoles acquièrent aussi des compétences en leadership.

Nipe Fagio s'assure de la qualité de son programme, en tenant compte des remarques des bénévoles et des membres de la communauté à chaque étape de son processus. Des entretiens sont réalisés dès le recrutement, en passant par la formation et l'initiation, jusqu'à la mise en place des actions. Des réunions mensuelles avec les parties prenantes, et des rapports de fin de mandat sont également à l'agenda de la structure.

Le personnel de Nipe Fagio utilise cette collection d'informations pour évaluer le rendement des bénévoles tous les six mois, à l'aide de critères scrupuleusement établis. Il analyse par exemple la façon dont ils communiquent, leur niveau d'activité dans la communauté et même leur développement personnel. Pour Nipe Fagio, « c'est une façon de voir si le bénévole va dans la bonne direction et s'il a besoin de soutien pour améliorer ses aptitudes quotidiennes, comme la gestion du temps ou le jargon financier »¹⁰. Les activités sont planifiées annuellement et Nipe Fagio utilise sa somme d'informations pour préparer au mieux l'année suivante et déterminer le plus précisément possible quelles ressources financières et humaines seront nécessaires. Malheureusement, aucune information sur le budget de l'organisation et sa gestion financière générale n'était disponible.

¹⁰ Discussion via Skype avec membre du personnel du programme, Juin 2019.

VSO Tanzania

VSO (Voluntary Service Overseas) est une organisation caritative oeuvrant pour le développement international et l'éradication de la pauvreté, créée au terme du colonialisme de l'empire britannique en 1958. Pendant longtemps, VSO a pratiqué dans son recrutement et l'envoi de personnes volontaires un modèle exclusivement porté sur l'axe Nord-Sud. Cette situation a sensiblement évolué au cours des vingt dernières années, avec l'introduction d'un modèle de volontariat international Sud-Sud et des programmes de volontariat locaux et/ou communautaires. Aujourd'hui, VSO se définit comme une « organisation de développement international qui a un impact sur le développement grâce au pouvoir relationnel du volontariat. Les volontaires inscrits chez VSO « d'où qu'ils viennent, sont mis en relation auprès d'agences partenaires dans les pays où officie VSO, qu'elles soient gouvernementales ou non, issues de la société civile ou des communautés. »¹¹ La durée des missions varie mais toutes sont axées autour de trois thèmes : les soins de santé, l'éducation et le renforcement des moyens de subsistance.

Bien qu'ils soient décentralisés dans les faits, il existe une centralisation des programmes et des prestations de l'institution, par le lien qui unit tous les partenaires de tous les pays impactés au moment de l'élaboration d'un plan stratégique global. La décentralisation s'observe elle dans le choix de domaines d'intervention spécifiques laissés aux artisans des programmes nationaux individuels, parmi un ensemble d'options inscrites dans le plan stratégique global. A titre d'exemple, VSO Tanzanie inclut proactivement des « acteurs primaires » du terrain dans la définition des besoins et des aspirations avant d'arrêter les priorités pour lesquelles le soutien des volontaires peut apporter une valeur ajoutée.

VSO a perfectionné, comme beaucoup d'autres organisations semblables au fil des années, l'usage de des collectes et d'analyse de ses informations. La nature même de son ADN conduit l'organisation à « valoriser une culture de l'apprentissage, de la recherche constante de l'amélioration, de l'évaluation et de la compréhension de la meilleure contribution du volontariat au développement durable. »¹²

¹¹ <https://www.vsointernational.org>

¹² <https://www.vsointernational.org/sites/default/files/VSO%20Evaluation%20Strategy.pdf>

VSO s'est engagé à accroître « le nombre d'exercices internes d'évaluation et d'apprentissage en collaboration », à mener des évaluations internes et externes rigoureuses qui amélioreront sa contribution et à établir une base de données conséquente afin de « rendre des comptes aux différents intervenants, y compris les donateurs, aux partenaires, particulièrement les communautés pauvres et marginalisées [qu'ils] servent. »¹³

Les programmes de VSO en Tanzanie intègrent un certain nombre de mécanismes pour recueillir les remarques de leurs principaux acteurs, parfois sensiblement identiques aux approches de Nipe Fagio, bien que l'échelle opérationnelle des deux organisations ne soit pas comparable. VSO organise des débriefings hebdomadaires avec les volontaires, des réunions mensuelles autour du projet existant, sans compter des évaluations à échéances régulières et un sondage annuel.¹⁴

DENIVA, Ouganda¹⁵

DENIVA (Development Network of Indigenous Voluntary Associations in Uganda) constitue un remarquable exemple de création d'un réseau de volontaires autochtones qui assure un appui institutionnel permettant de lutter contre les intimidations du gouvernement et la volonté de ce dernier de restreindre les droits civiques. Pour y parvenir, trois stratégies ont été développées:

La première d'entre elles Global South Support Program for Civil Society (2016-2017) visait à renforcer les capacités de six organisations de la société civile en termes de mobilisation mais aussi d'analyse des ressources et de suivi, et de gestion des affaires internes. Selon le site en ligne de DENIVA : « Les compétences en matière de suivi et d'évaluation sont essentielles à la réussite des projets et les six organisations sont capables d'élaborer des indicateurs d'analyse et de suivi, d'avancer dans leur démarche tout en la documentant en temps réel. »¹⁶

La deuxième a été le lancement d'une « norme mondiale pour la responsabilisation de la société civile » en 2018. Les informations disponibles sur le site en ligne de DENIVA renseignent un lien direct entre les remarques des parties prenantes et la décision d'adopter la norme mondiale:

¹³ Ibid.

¹⁴ Discussion via Skype avec le Directeur national de VSO Tanzanie en juin 2019.

¹⁵ Pour préparer ce document, les auteurs se sont fiés aux informations affichées sur le site en ligne de Deniva. Seuls deux rapports annuels sont disponibles (2012 et 2013) et des contraintes de temps n'ont pas permis de mener des entretiens avec l'organisation pour obtenir des informations plus récentes et plus détaillées. Il est donc nécessaire de poursuivre les recherches pour valider ces observations. Cela pourrait prendre la forme d'une étude régionale ou à l'échelle de l'Afrique portant sur des initiatives telles que Viwango, le QuAM et d'autres cas similaires, pour tenter de déterminer comment ces mécanismes contribuent à la qualité du volontariat dans le contexte africain.

¹⁶ <http://deniva.or.ug/partners.html>

« Les remarques et contributions de nos partenaires doivent influencer nos décisions afin que nous puissions à la fois améliorer continuellement notre rendement et établir des relations de confiance. (...) la norme mondiale pour la responsabilisation de la société civile (...) fait évoluer notre responsabilité vers un dialogue continu qui favorise l'apprentissage et le changement, développe la confiance entre les partenaires et accroît la légitimité et la crédibilité des organisations de la société civile. »¹⁷

Cette déclaration démontre l'importance accordée à la prise en compte des remarques dans le renforcement de la responsabilisation et du lien de confiance entre toutes les personnes impliquées. Il est intéressant de relever que cette responsabilisation soit considérée comme « un dialogue continu qui favorise l'apprentissage et le changement. » A l'instar de Nipe Fagio et VSO, DENIVA considère également les avis et les remarques des tous les participants comme un moyen essentiel pour améliorer la qualité des services. Là où cette organisation se distingue des deux autres, c'est qu'elle va au-delà des simples aspects techniques à la faveur de cette notion de « dialogue permanent » qui suggère un engagement de tous les instants et atteste de l'importance de la valeur accordée à ce processus.

La troisième stratégie opérée par DENIVA a été de profiter du lancement de cette norme mondiale pour réformer le QuAM (Quality Assurance Certification Mechanism), une ONG qu'elle a contribué à mettre en place. Dans un contexte où les ingérences et les intimidations gouvernementales à l'encontre des organisations de la société civile se multiplient, conjuguées à la perte de crédibilité que ces dernières subissent en raison de la prolifération d'organisations malhonnêtes, cette stratégie tend à prouver la capacité de DENIVA à renforcer la bonne gouvernance des organisations honnêtes et par là même son engagement (Anthony n.d.)

Certificats de qualité pour les institutions multi-sectorielles en Afrique de l'Est

Il n'existe nulle part en Afrique de l'Est d'établissement officiel habilité à délivrer des certificats de qualité aux organisations de volontariat aussi bien internationales que locales. Selon les Nations Unies, les pays les plus proches de cet objectif sont la Tanzanie, le Rwanda, et le Kenya (VNU 2011)¹⁸. Bien qu'il n'y ait pas de programme

¹⁷ <http://www.deniva.or.ug/news-events/211-in-partnership-with-gscsoa-to-transform-accountability-and-enhance-impact.html>

¹⁸ Nous n'avons pas été en mesure de déterminer la présence ou l'absence d'une politique nationale de volontariat au Sud-Soudan et au Burundi.

national officiel de volontariat en Ouganda, plusieurs organisations se sont emparées de cette thématique, comme on peut le constater sur plusieurs sites en ligne. Grâce notamment aux subventions obtenues de la part du Ministère britannique pour l'aide au développement, VSO Ouganda s'active actuellement avec toutes les personnes concernées pour créer une politique nationale de volontariat.

Néanmoins, des organisations impliquées dans le volontariat au Kenya et en Ouganda ont créé des institutions consacrées à l'assurance de qualité. Il s'agit du QuAM en Ouganda et de Viwango¹⁹ au Kenya.

Selon son site en ligne, le QuAM s'intéresse au renforcement de plusieurs concepts évoqués plus haut (y compris envers le grand public, les donateurs ou encore le gouvernement) comme la responsabilité, la gouvernance, l'éthique, la gestion des ressources et des normes pour améliorer les performances. A cet égard, elle a mis au point un « système approprié d'analyse et d'évaluation » qui peut être utilisé dans une série de programmes et de projets d'ONG pour évaluer les résultats de la mission d'une organisation. Il aide les organisations de volontariat à définir et à mesurer les résultats des programmes, tout en aidant les ONG à évaluer leur impact.

La relation entre DENIVA et le QuAM est particulièrement intéressante. Le premier a joué un rôle déterminant dans la mise en place du second et héberge toujours son secrétariat actuellement.

Au Kenya, Viwango est une organisation indépendante articulée autour des normes d'assurance de qualité pour les organisations de la société civile. Cependant, il y a très peu d'informations sur son site en ligne qui pourraient être utilisées ici. En l'absence d'entretien avec les administrateurs, il est impossible de dire quels critères sont utilisés pour la certification. Le peu d'informations sur leur site indique que Viwango, à l'instar du QuAM, met l'accent sur l'importance de la gouvernance dans les organisations de volontariat, de la gestion de leurs ressources et de l'amélioration continue de leurs pratiques.

Le QuAM et Viwango se sont tous les deux basés sur la norme mondiale de responsabilisation des organisations de la société civile. Parmi les douze engagements de celle-ci, l'on retrouve la notion de « personnel et volontaires compétents et efficaces ».

La question qui se pose est de savoir quelle place est donnée dans ces engagements à la responsabilité mutuelle, la réciprocité et la solidarité sur le sol africain ?

¹⁹ Viwango signifie norme en Swahili (http://www.viwango.org/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=7)

Et quelle est l'influence réelle de ces organismes émergents consacrés à l'élaboration et la certification sur l'amélioration de la qualité des organisations locales et celles de volontariat ?

Le peu d'informations disponibles n'aide pas à répondre précisément à ces questions. Néanmoins, il ne fait aucun doute que ces nouveautés ont eu une influence. D'après le QuAM, pas moins de 154 organisations de volontariat ont reçu des labels de qualité en Ouganda. Cependant, ce chiffre ne représente potentiellement qu'une proportion minimale de la société civile ougandaise, étant donné qu'elle compte plusieurs milliers d'ONG.

Bien que les informations actuellement disponibles sur les sites en ligne du QuAM et de Viwango ne précisent pas qui finance ces initiatives, il ne fait aucun doute que ces institutions, ainsi que les nouvelles politiques nationales en matière de volontariat, sont des réponses à l'évolution générale de la société civile dans d'autres parties du monde²⁰. Les efforts actuels sont principalement soutenus par des donateurs, dont la quête de modèle à succès, la recherche d'homogénéité et la phobie du risque ont conduit à adopter des standards qui favorisent l'analyse plutôt que l'innovation et la souplesse.

Comparaison entre les méthodes institutionnelles et celles des organisations locales pour améliorer la qualité

Ces nouvelles institutions d'assurance de la qualité, que sont le QuAM et Viwango, sont-elles la réponse la plus adaptée et la plus efficace aux enjeux ? Les priorités et leur application peuvent évoluer avec le temps. Le point crucial sera la façon dont ces pratiques seront modifiées et ajustées en fonction de l'évolution des notions de qualité dans le temps.

Un projet d'échange Sud-Sud révélé en 2012 par l'Agence norvégienne pour l'échange et la coopération (Norec, anciennement FK Norway) en Afrique de l'Est constitue un exemple pertinent d'apprentissage et d'évolution sur une longue période de temps : dix ans auparavant, 98 femmes de médias issues d'associations en Ouganda, Ethiopie, Tanzanie, Kenya et en Zambie ont échangé leurs rôles, tandis que 96 adhérents du Réseau africain pour la prévention et la protection contre la maltraitance et la négligence des enfants (ANPPCAN) ont été échangés dans 14 pays africains, dont quatre d'Afrique de l'Est. La démarche visait à créer des changements « sur le terrain » mais aussi « dans nos esprits ». Le changement « sur le terrain » s'est concentré sur l'aide au

²⁰ Plus précisément, l'objectif de l'établissement de normes de qualité et de l'accréditation dans les organisations de volontariat est institutionnalisé depuis plus de deux décennies dans divers pays dont l'Australie, le Pakistan, l'Inde, le Bangladesh, l'Indonésie, le Cambodge et les États-Unis (Ehsan, 2013). Cela fait partie de la deuxième génération d'autorégulation et des meilleures pratiques de l'industrie dans des domaines tels que la mesure des résultats (Mati dans la presse).

développement des compétences, des connaissances et des capacités techniques dans les institutions pour améliorer la prestation des services. « Les changements « dans nos esprits » étaient proposés par la promotion d'un ensemble de valeurs et de liens entre les individus qui plaçait l'équité au centre des débats. » (Mentor Consult Ltd 2012, p. v).

L'analyse de ce projet a révélé de nombreux avantages : renforcement institutionnel, adoption de bonnes pratiques nouvelles, meilleures interactions entre les partenaires existants, renforcement des partenaires les plus fragiles, et création de nouveaux partenariats.

Les données prélevées ont établi une amélioration générale du rendement. L'amélioration de la gouvernance et « l'introduction de meilleures pratiques venant à la fois des organisations hôtes mais aussi des participants étrangers ont produit des meilleurs services généraux. » (ibid, p.16) L'accent porté sur la préparation en amont et les analyses attentives au retour des participants dans leurs structures d'origine semble être l'un des plus grands facteurs de la réussite du projet.

En l'absence de recherches permettant de mieux comprendre l'impact des institutions d'assurance de la qualité telles que le QuAM et Viwango, il est difficile de comparer leurs résultats du succès du programme d'échanges Sud-Sud de la Norec. Il est clair que les établissements d'assurance de la qualité ont la capacité d'étendre leur portée et d'appliquer uniformément les normes d'amélioration. De plus, lorsqu'elles sont élaborées dans le cadre d'approches coopératives qui valorisent l'équité dans les relations, elles peuvent jouer un rôle déterminant dans l'harmonisation entre les objectifs sectoriels et les normes requises pour les atteindre.

Vers une approche afro-centrée pour améliorer la qualité ?

Le secteur du volontariat international a multiplié les initiatives visant à élaborer des codes de bonnes pratiques. Parmi elles, l'on retrouve inscrit dans le programme « AidVolunteers » de l'Union européenne (EUAV 2019)²¹ le système de certification pour les organisations qui envoient des volontaires et celles qui en reçoivent. Entre 2015 et 2019, 174 organisations dont 70 en Afrique ont reçu leur certificat. Sur les 70, 22 d'entre

²¹ https://eacea.ec.europa.eu/eu-aid-volunteers/actions/certification-mechanism-for-sending-and-hosting-organisations_en

elles opèrent en Afrique de l'Est.²² Le code de bonne pratique de l'organisation irlandaise Comhlámh, publié en 2015, constitue un autre exemple, tout comme la proposition de lancement de la « norme mondiale pour le volontariat au service du développement » lors de la conférence IVCO en 2019.

Deux questions essentielles apparaissent avec l'émergence de ces initiatives : dans quelle mesure ces normes reflètent-elles les réalités africaines ? Et comment ces initiatives internationales de standardisation des pratiques sont-elles perçues par les organisations locales ?

En ce qui concerne la première question, le code de bonne pratique 2015 de Comhlámh ne mentionne pas spécifiquement la responsabilité mutuelle. Néanmoins, il évoque l'importance de la solidarité comme base pour les projets et les rôles des volontaires. Concernant la perception des organisations africaines, elle oscille entre enthousiasme et appréhension. Une étude de l'organisation sud-africaine Vosesa en 2014 portant sur treize institutions autochtones (situées au Ghana, au Mozambique, en Afrique du Sud et en Zambie) apporte des conclusions éclairantes. Il leur a été demandé de commenter les normes de certification inscrites dans l'EUAV et les réponses soulignent un intérêt manifeste pour les propositions mais aussi, et surtout, des inquiétudes quant à leur mise en œuvre et leur impact.

L'argument général en faveur des normes de qualité était que celles-ci allaient augmenter la crédibilité des organisations de volontariat auprès des donateurs individuels, des fondations privées et des agences gouvernementales, et ainsi renforcer la confiance du public. Les principales préoccupations concernaient les critères d'éligibilité des organisations locales²³ et les délais d'obtention du certificat.²⁴

Compte tenu de la complexité culturelle et de la diversité du volontariat (Leigh et al. 2011; Volontaires des Nations Unies 2015), les organismes qui promeuvent l'établissement de normes doivent veiller à ce que les contextes et les besoins spécifiques inhérents aux communautés locales et/autochtones soient suffisamment intégrés. Il faut surtout éviter le réflexe de type « approche unique pour tous ». Ce résultat est possible si un dialogue visant à intégrer la réciprocité et la responsabilité mutuelle dans les normes et leur mise en œuvre est instauré entre toutes les parties prenantes.

²² https://eacea.ec.europa.eu/sites/eacea-site/files/hosting_organisations_06_2019_0.pdf

²³ Les personnes interrogées étaient d'avis que certaines organisations de volontariat ne sont peut-être pas prêtes à passer par un processus de certification et ne sont peut-être pas en mesure de satisfaire à certains critères minimaux d'admissibilité.

²⁴ Il a été suggéré que les organisations de volontariat certifiées qui envoient et accueillent des volontaires les recrutent pour une durée minimale de trois mois.

Une telle approche est essentielle pour aider les partenaires à trouver un consensus sur les moyens les plus appropriés et les plus efficaces de définir des critères de qualité, et par conséquent, d'élaborer un programme commun qui renforcera l'assurance de qualité.

Sans une telle approche, l'on risque d'exacerber encore les hiérarchies de pouvoir, souvent associées au volontariat Nord-Sud en Afrique (Mati 2016b ; Lough et Carter-Black 2015 ; Perold et al. 2012). En effet, même lorsque ces normes sont élaborées en collaboration et qu'elles impliquent à la fois des organisations internationales et nationales de volontariat, il arrive que ces dernières ne soient que les invités d'un programme déjà établi - soit par les organisations internationales soit par les bailleurs de fonds²⁵. Lorsqu'il faut trancher, c'est généralement l'organisation internationale qui a le dernier mot, et la décision finale n'est pas nécessairement favorable aux principaux concernés. Dans ces cas de figure, les organisations autochtones s'inclinent à contrecœur car, comme le dit ce proverbe africain: « Si vos mains sont dans la poche de quelqu'un d'autre, vous devez le suivre partout ». Un autre danger apparaît lorsque certains refusent de se soumettre : ils sont dénigrés, ce qui nuit non seulement à l'organisation mais également à la communauté qu'elle sert (cf. l'exemple de Tully et Wright 2002 sur la certification équitable des entreprises de fabrication de moquettes en Inde).

L'essence de l'amélioration de la qualité dans les contextes du volontariat en Afrique est soulignée dans Graham et al (2013) qui soutiennent que des méthodes efficaces nécessitent une approche holistique. Plus précisément, ils estiment que l'amélioration de la qualité dépend de composantes telles que la formation des volontaires, le systématisme des évaluations, et l'augmentation des capacités de gestion pour élaborer, appliquer et évaluer les programmes. Ils soulignent également que le recrutement et la fidélisation des volontaires, ainsi que l'apprentissage et la sensibilisation aux questions de genre constituent des facteurs de réussite essentiels. Ils considèrent enfin que la gestion des volontaires internationaux devrait se penser dans l'intérêt de tous.

Dans une autre étude, Patel et al. (2012) épinglent des exemples significatifs d'innovation sociale dans la reconnaissance croissante des organisations de coopération par les gouvernements d'Afrique australe, qui les intègrent dans des structures officielles pour le développement de la communauté. Ce qui renforce considérablement la qualité des aides offertes aux plus fragiles. En Afrique de l'Est spécifiquement, il existe de nombreux organismes autochtones de coopération de ce type et ce sont souvent les seules

²⁵ Cf. le compte-rendu du « Developing Forum's global standard for volunteering for development ». Il est à noter qu'une seule organisation nationale de volontariat basée dans le Sud fait partie du groupe de travail du Forum sur les normes de référence du Forum (Forum LSWG), il s'agit de la Nepal Friendship Society. Pourtant, le Forum LSWG établit le programme des normes. Cela ne veut pas dire pour autant que, dans le cadre du processus d'élaboration des normes, le Forum n'a pas consulté un certain nombre d'organisations nationales de volontariat basée dans le Sud.

ressources vers lesquelles les plus pauvres peuvent se tourner. Ils méritent donc d'être reconnus et soutenus par les acteurs du développement car ils jouent un rôle social déterminant, notamment en terme de solidarité (Patel et al. 2012).

Il est fondamental de tirer des enseignements de ces pratiques, car si ces organismes de coopération n'ont pas forcément pignon sur rue, elles montrent comment les institutions proches des communautés représentent la meilleure forme de protection sociale (et souvent la seule) pour de nombreuses personnes dans le besoin.

Les organisations internationales et nationales qui ont l'ambition d'influencer concrètement le développement au sein des communautés doivent impérativement établir des partenariats avec ces organismes relais. Ils doivent également s'accompagner d'enseignements sur la manière dont la responsabilité mutuelle et la réciprocité, véritable sacerdoce de ce type d'institutions locales, qui sont essentielles à leur succès et à leur pérennité. Apprendre et tirer les leçons socioculturelles concernant les méthodes qui fonctionnent est essentiel dans la réussite des projets.

Conclusions

Ce document formule six observations finales qui permettront de répondre aux questions posées en préambule. Premièrement, eu égard aux croisements des cultures et des pratiques du volontariat en Afrique de l'Est, il faut comprendre que **le contexte définit les indices de performances et de qualité**. Dans le contexte du développement international par exemple, les donateurs et les organisations internationales établissent généralement un programme prédéfini, même si les organisations nationales et les communautés locales peuvent y greffer quelques remarques sur le suivi et le processus d'évaluation. Du point de vue des organisations locales, ce sont les valeurs des relations traditionnelles qui prévalent dans la recherche de standards de qualité. Les normes relatives aux bonnes pratiques des uns et des autres ne sont donc pas toujours harmonisées.

Deuxièmement, les exigences spécifiques des programmes induisent chez les organisations internationales des directives dirigées par le portefeuille, ce qui peut limiter considérablement la réactivité dans différents contextes. Néanmoins, **il existe une certaine universalité**. Dans la recherche d'amélioration des critères de qualité des actions des organisations de volontariat en faveur des communautés, par exemple. L'établissement d'une norme mondiale pour le volontariat au service du développement a permis de définir des éléments universels tels que la gestion du volontariat, le devoir de vigilance, la conception et l'exécution de projets ainsi que la définition du volontariat pour le développement.

Troisièmement, il faut veiller à ce que les partenaires de terrain et les organisations qui accueillent les volontaires soient traités d'égal à égal avec les organisations internationales qui envoient les volontaires en mission.²⁶ Il s'agit essentiellement **d'un appel au respect mutuel et à la responsabilisation**.

Quatrièmement, l'analyse suggère une absence problématique de positionnement sur ce que signifie exactement la qualité, dans un contexte où la solidarité, la responsabilité mutuelle et la réciprocité sont primordiales dans les expressions du volontariat autochtone. Ceux qui s'intéressent sincèrement à l'amélioration des normes de qualité doivent trouver comment **faire coexister les processus de donations en vigueur avec les codes culturels locaux**. Des exemples de réajustements efficaces en Afrique australe tendent à prouver qu'on s'oriente dans cette voie. Ce qui reste flou à l'heure actuelle dans ces situations, c'est la façon dont les critères de qualité sont définis.

²⁶ Pour une couverture détaillée de la norme pour le volontariat au service du développement, voir le document cadre de l'IVCO 2019 «Élaboration de la norme pour le volontariat au service du développement ».

Cinquièmement, il semble clair que les organisations internationales et nationales peuvent tirer de précieuses leçons de l'**établissement de normes** dans le contexte de l'évolution des mécanismes d'assurance de qualité en Afrique de l'Est. La norme mondiale pour le volontariat au service du développement offre une occasion en or de consacrer les valeurs de solidarité, de responsabilité mutuelle et de réciprocité comme pierres angulaires de la qualité du volontariat en Afrique.

Sans cela, la qualité et les normes restent abstraites et leur application n'est qu'un simple mécanisme de sondage, qui n'informerait pas sur la façon dont les pratiques sont modifiées et améliorées.

Sixièmement, les modèles et les standards qui existent désormais, comme ceux élaborés par le QuAM et Viwango avec le soutien des réseaux d'ONG, ont été **largement influencés par les donateurs du Nord, les ONG et leurs normes de qualité**. La question est donc de savoir comment ces modèles et standards peuvent se conformer aux normes élaborées à l'échelle internationale.

Aussi, comme le QuAM et Viwango reconnaissent-ils les approches de qualité locales qui peuvent ou non être liées aux normes des organisations internationales de volontariat et des ONG ?

Enfin, les normes de qualité sont-elles le moyen le plus efficace d'améliorer l'efficacité des organisations nationales de développement ? Autrement dit, **d'autres recherches** sont nécessaires pour évaluer dans quelle mesure les organisations internationales de développement ont pris en compte les spécificités et les besoins des institutions autochtones pour atteindre une forme de volontariat profitable à tous. En l'absence de recherches permettant de mieux comprendre l'impact d'institutions dédiées à l'assurance de qualité, à l'instar du QuAM et Viwango, il est difficile d'évaluer leur productivité. Bien que ces institutions aient la capacité de généraliser leurs outils avec l'aide des acteurs du volontariat, nous pensons que les échanges directs entre les organisations impliquées, préparés avec minutie et conduits avec respect et réciprocité, peuvent engendrer des résultats meilleurs à long terme pour chacune des parties prenantes.

Cinq questions pour ouvrir le débat

1. En supposant que les organisations internationales de volontariat sont de plus en plus conscientes de l'importance des organisations autochtones, du nombre d'institutions en action et des « capacités du Sud », comment cette prise de conscience se traduit concrètement dans leurs comportements ?
2. Comment les organisations internationales et locales donnent un vrai rôle de décision aux communautés dans les systèmes d'amélioration de qualité, en s'appuyant sur les valeurs, les habitudes, les moeurs et le patrimoine de celles-ci ?
3. Comment la recherche d'une meilleure assurance de qualité pourrait constituer un véritable levier pour corriger les inégalités et autres déséquilibres qui existent historiquement entre d'une part les organisations internationales et nationales de volontariat, et d'autre part les communautés ?
4. Comment les organisations internationales et nationales de volontariat intègrent les spécificités culturelles dans leurs documents officiels de recherche d'amélioration d'assurance de qualité ?
5. Dans quelle mesure les nouvelles normes d'amélioration de la qualité englobent-elles la responsabilité mutuelle, la réciprocité et la solidarité ?

Bibliographie

Accra High Level Forum on Aid Effectiveness Secretariat. (2008). « Mutual accountability. Donors and partners are accountable for development results ». Troisième Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide. Disponible ici : <http://siteresources.worldbank.org/ACCRAEXT/Resources/4700790-1220290989866/MutualAccountability.pdf>

Anthony, M. A. (Pas de date). « National CSO transparency - Global Standard accountability launched amidst credibility and state intimidation ». Disponible ici : <http://www.deniva.or.ug/news-events/214-national-cso-transparence-global-standard-accountability-launched-amidst-credibility-and-state-intimidation.html>

Asian Development Bank. (1991). « The urban poor and basic infrastructure services in Asia and the Pacific ». Compte-rendu du séminaire organisé par la Banque Asiatique de Développement and l'Institut du développement économique de la Banque Mondiale du 22 au 28 Janvier 1991 à Manille, Philippines.

Burundi Red Cross. (2018). « Community granary of Bukemba: community resilience tool against La Nina effects ». Disponible ici : http://www.croixrougeburundi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=238:community-granary-of-bukemba-community-resilience-tool-against-la-nina-effects&catid=9&Itemid=150&lang=en

Devereux, P. (2008). « International volunteering for development and sustainability: outdated paternalism or a radical response to globalisation? », *Development in Practice*, 18(3), 357-370. Disponible ici : <https://doi.org/10.1080/09614520802030409>

Devereux, P. et Allum, C. (2016). « The interface between international and national volunteering ». Document de travail issu du Forum international pour le développement du volontariat. Disponible ici : <https://forum-ids.org/2016/10/21/the-interface-between-international-and-national-volunteering/>

Ehsan, M.A. (2013). « Non-governmental organizations' self-regulatory mechanisms: a reference guide for non-governmental organizations in Afghanistan ». Counterpart International – Afghanistan.

Fowler, A. & Mati, J.M. (2019). « African gifting: pluralising the concept of philanthropy », *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. Disponible ici [10.1007/s11266-018-00079-z](https://doi.org/10.1007/s11266-018-00079-z) et ici [10.1007/s11266-018-00079-z](https://link.springer.com/epdf/10.1007/s11266-018-00079-z?author_access_token=q0DmEIL2UkxezoY8MORZXPe4RwlQNchNByi7wbcMAY5iaD_gqn5sSILbgc4vb2C1jnJXQuI_E_cqXDEquzAxxh9wmlgxavdF0UcRGAC17saKMyhf37Kv_rqcPajx_-a-IOxsFZN42bYyz9B1cSquaQQ%3D%3D) and at https://link.springer.com/epdf/10.1007/s11266-018-00079-z?author_access_token=q0DmEIL2UkxezoY8MORZXPe4RwlQNchNByi7wbcMAY5iaD_gqn5sSILbgc4vb2C1jnJXQuI_E_cqXDEquzAxxh9wmlgxavdF0UcRGAC17saKMyhf37Kv_rqcPajx_-a-IOxsFZN42bYyz9B1cSquaQQ%3D%3D

FAO (Food and Agriculture Organisation of the United Nations). (1997). « FAO global information and early warning system on food and agriculture. World Food Program special report: FAO/WFP crop and food supply assessment mission to Burundi ». Disponible ici : <http://www.fao.org/3/w5956e/w5956e00.htm>

Fransen, S. & Ong'ayo, A.O. (2010). « Migration in Burundi: history, current trends and future prospects ». Maastricht Graduate School of Governance. Disponible ici : <https://doi.org/10.13140/2.1.3084.7366>

Gouldner, A.W. (1960). « The norm of reciprocity: a preliminary statement », *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.

Graham, L., Patel, L., Ulriksen M., Moodley, J. & Mavungu, E.M. (2013). *Volunteering in Africa: an overview of the volunteering effort in Africa and its potential to contribute to development*. Johannesburg: Centre for Social Development in Africa, Swedish Red Cross, University of Johannesburg. Disponible ici : <https://www.uj.ac.za/faculties/humanities/csda/Documents/Research%20Report%20%20Volunteering%20in%20Africa.pdf>

Green, M. (2000). « Participatory development and the appropriation of agency in southern Tanzania », *Critique of Anthropology*, 20(1), 67-89.

Ibhawoh, B. & Dibua, J. I. (2003). « Deconstructing ujamaa: the legacy of Julius Nyerere in the quest for social and economic development in Africa », *African Association of Political Science*, 8(1), 59-83.

Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. London: Allen Lane.

King, D. (2018). « Active citizenship, civic engagement and global citizenship ». IVCO 2018. Disponible ici : <https://forum-ids.org/wp-content/uploads/2018/09/IVCO-2018-Resource-Paper.pdf>

Leigh, R., Smith, D.H., Giesing, C., León, M.J., Haski-Leventhal, D., Lough, B.J., Mati, J.M., Strassburg, S. & Hockenos, P. (2011). *State of the world's volunteerism report, 2011: universal values for global well-being*. Volontaires des Nations Unies (VNU).

Lough, B.J. & Carter-Black, J. (2015). « Confronting the white elephant: international volunteering and racial (dis)advantage », *Progress in Development Studies*, 15(3), 207-220.

Mati, J. M. (in press). « The management context: Africa », dans Toepler, S. & Anheier, H. (eds.), *Routledge handbook of nonprofit management*.

Mati, J. M. (2016a). « Philanthropy in contemporary Africa: A review », *Voluntaristics Review*, 1(6), 1-100.

Mati, J.M. (2016b). « Models, developments and effects of trans-border youth volunteer exchange programs in eastern and southern Africa ». Dans Butcher, J & Einolf, C. (eds.), *Perspectives on Volunteering: Voices from the South*. Suisse : Springer, 129-149.

Mbiti, J. (1970). *African Religions and Philosophy*.
Oxford: Heinemann Educational Publishers.

Mentor Consult Ltd. (2012). « Review of the FK Norway Exchange projects of Media Women's Associations and the African Network for the Prevention and Protection Against Child Abuse and Neglect ». Disponible ici : <https://www.norec.no/globalassets/om-norec/evalueringer/fk-exchange-project-evaluation.pdf>

North, D.C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*.
Cambridge : Cambridge University Press.

Ouma, B.D.O. & Dimaras, H. (2013). « Views from the global South: exploring how student volunteers from the global North can achieve sustainable impact in global health », *Globalization and Health*, 9(32), 2-7. Disponible ici : <https://globalizationandhealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/1744-8603-9-32>

Ostrom, E. (2005). « Challenges and costs of polycentric governance ». Document présenté lors d'un atelier sur l'analyse des problèmes de gouvernance polycentrique dans la croissance européenne, 16-17 juin. Berlin : Université Humboldt.

Patel, L. Kaseke, E. & Midgley, J. (2012). « Indigenous welfare and community-based social development: lessons from African innovations », *Journal of Community Practice*, 20(1-2), 12-31. Disponible ici : [10.1080/10705422.2012.644217](https://doi.org/10.1080/10705422.2012.644217) ou téléchargeable ici : https://www.researchgate.net/publication/254360586_Indigenous_Welfare_and_Community-Based_Social_Development_Lessons_from_African_Innovations

Patel, L., Perold, H., Mohamed, S. & Carapinha, R. (2007). « Five country cross-national study on civic service and volunteering in Southern Africa ». Volunteer and Service Enquiry Southern Africa (VOSESA).
Disponible ici : <http://www.vosesa.org.za/5country.php>

Perold, H., Graham, L., Mavungu, E.M., Cronin, K., Muchemwa, L. & Lough, B. (2012). « The colonial legacy of international voluntary service », *Community Development Journal*, 48(2), 179-196. Disponible ici : https://www.researchgate.net/publication/236961951_The_Colonial_Legacy_of_International_Voluntary_Service

Ringson, J. (2017). « *Zunde raMambo* as a traditional coping mechanism for the care of orphans and vulnerable children: evidence from Gutu District, Zimbabwe », *African Journal of Social Work*, 7(2), 52-59.

Roberts, T. (2004). « Are Western volunteers reproducing and reconstructing the legacy of colonialism in Ghana? An analysis of the experiences of returned volunteers ». MA Development Studies Dissertation. Institute for Development Policy & Management, University of Manchester.

Rwanda Governance Board. (2017). « Impact assessment of *umuganda* (2007-2016) ». Disponible ici : http://rgb.rw/fileadmin/Key_documents/HGS/Impact_Assessment_of_Umuganda_2007-2016.pdf

Tully, M. & Wright, G. (2002). *India in a Slow Motion*. Penguin Books.

VNU (Volontaires des Nations Unies. (2011). *Drafting and implementing volunteerism laws and policies: A guidance note*. Bonn : VNU.

Volontaires des Nations Unies (VNU). (2018). *State of the world's volunteerism report. The thread that binds. Volunteerism and community resilience*. Bonn : VNU. Disponible ici : https://www.unv.org/sites/default/files/2018%20The%20thread%20that%20binds%20final_0.pdf

VOSESA (Volunteer & Service Enquiry Southern Africa). (2014). « Report on interviewee and focus group responses to EUAV proposed certification and standards ». Non publié.

Walker, J. & Ostrom, E. (2007). « Trust and reciprocity as foundations for cooperation: individuals, institutions, and context ». Document présenté à la réunion de clôture de l'initiative de la Fondation Russell Sage en mai 2007.

Wanyama, F.O. (2002). « The third sector and the transformation of governance in Africa: the case of community based organizations in Kenya ». Document présenté à la cinquième Conférence internationale de l'International Society for Third-sector Research (ISTR) à l'université de Cape Town, en Afrique du Sud, 7-10 juillet.