

# Coopérer aujourd'hui n° 46

► Anne-Catherine Yon (COMETE International)

## **Pour des démarches qualité dans les Organisations de Solidarité Internationale**

**Réflexions et éléments méthodologiques  
pour mettre en place une démarche qualité  
appropriée au secteur**

---

Loin d'une mécanique bureaucratique, une politique qualité est avant tout une démarche continue et structurée d'amélioration, sur un certain nombre de critères jugés essentiels pour l'organisation et cohérents avec son éthique et sa mission.

Ce texte souhaite favoriser la réflexion des ONG intéressées à formaliser et mieux structurer la façon dont elles assurent la qualité de leurs actions. À partir d'une conception pragmatique de la qualité, il présente les démarches actuelles dans le secteur de la coopération, et propose une démarche concrète pour définir et mettre en œuvre sa propre démarche qualité.

## **L'auteur**

Anne-Catherine Yon est actuellement présidente de l'association de solidarité internationale, COMETE International. Dans ce cadre, elle travaille sur la dimension éthique des Technologies de l'Information et de la Communication et sur le rôle que celles-ci peuvent jouer dans les projets humanitaires et des projets d'aide au développement. Depuis 2001, elle participe à des projets sur le thème de la fracture numérique, notamment pour l'association World Computer Exchange ([www.worldcomputerexchange.org](http://www.worldcomputerexchange.org)) aux Etats-Unis, et pour COMETE International ([www.comete-intl.org](http://www.comete-intl.org)). Elle s'intéresse également à la professionnalisation des organisations de solidarité internationale et, à ce titre, a été amenée à approfondir les notions de qualité et d'approches qualité. Ce texte formalise sa réflexion sur le sujet.

Anne-Catherine Yon ([ayon@comete-intl.org](mailto:ayon@comete-intl.org)) est diplômée de l'École Supérieure de Commerce de Paris et achève un Certificat en Management de projet à l'Université de Berkeley.



## Sommaire

SOMMAIRE.....	3
SYNTHESE .....	5
INTRODUCTION .....	7
I. LA QUESTION DE LA QUALITE SE POSE-T-ELLE POUR LES ORGANISATIONS DE SOLIDARITE INTERNATIONALE ? .....	9
1. Spécificités des OSI .....	9
1.1 Grande diversité de structures.....	9
1.2 Mission d'intérêt général .....	10
1.3 Temps .....	10
1.4 Financements .....	11
2. Perception de la qualité par les OSI .....	11
2.1 Définition de la qualité .....	11
2.2 Qualité et éthique.....	12
2.3 Lourdeurs, pertes de temps et coûts démesurés des certifications.....	13
2.4 Démarche qualité ou « bon sens appliqué » .....	14
3. Quelle qualité pour qui ? Les parties prenantes dans la démarche qualité.....	15
3.1 Mieux connaître les bénéficiaires .....	16
3.2 Satisfaire les bailleurs de fonds publics et les donateurs privés .....	16
3.3 Écouter les professionnels .....	16
3.4 Encadrer les bénévoles.....	17
4. Panorama des démarches actuelles dans le secteur.....	17
4.1 Vue globale.....	17
4.2 Les chartes .....	20
4.3 Les cadres de développement organisationnel.....	20
4.4 Les normes.....	20
II. QUELS SONT LES PREALABLES A TOUTE DEMARCHE QUALITE ? .....	23
1. Facteurs déclenchant la réflexion sur la démarche qualité.....	23
1.1 Interrogation interne des ONG .....	23
1.2 Nouvelles attentes des parties prenantes.....	24
1.3 Complexité croissante de l'organisation.....	24
2. Le principe d'amélioration continue .....	25
2.1 Évaluation et démarche qualité.....	26
2.2 La cohérence du système .....	28
2.3 L'approche par le questionnement.....	29

3.	Une démarche participative.....	29
3.1	Engagement des décideurs.....	29
3.2	Implication de toutes les parties prenantes .....	30
4.	Un objectif clarifié .....	30
4.1	Obligation de moyens ou obligation de résultats.....	30
4.2	La politique qualité.....	33
III.	COMMENT METTRE EN ŒUVRE SA DEMARCHE QUALITE ? .....	35
1.	Diagnostic - État des lieux .....	36
2.	Préparation .....	37
2.1	Communiquer auprès des parties prenantes.....	37
2.2	Se former à la démarche qualité .....	37
2.3	Définir une méthodologie .....	38
3.	Mise en œuvre .....	38
3.1	Évaluation par rapport à un référentiel .....	39
3.2	Le cycle d'amélioration continue .....	40
4.	Pilotage.....	42
	CONCLUSION .....	43
	ANNEXES.....	45
1.	Définitions et concepts.....	45
2.	Bibliographie.....	47
3.	Fiches de présentation des démarches qualité citées dans l'étude .....	49
a.	Chartes .....	49
b.	Cadre de développement organisationnel.....	51
c.	Normes.....	54

## Synthèse

Fortement marquées par leur histoire dans l'industrie et, plus récemment, dans les services, les démarches qualité n'ont pas toujours eu bonne presse auprès des acteurs de la solidarité internationale. Pourtant, elles sont maintenant au cœur des questions de professionnalisation des ONG, qui sont de plus en plus soucieuses de leur impact réel, et où des travaux sont menés pour adapter les démarches qualité aux particularités et aux besoins de celles-ci.

À partir d'une connaissance approfondie du management de la qualité et de nombreux entretiens avec des OSI, ce texte a pour objectif de contribuer à la réflexion des ONG sur la qualité et sur la démarche qualité qu'elles souhaiteraient entreprendre, en s'appuyant sur l'expérience acquise dans d'autres secteurs, publics et privés, tout en prenant en compte leurs spécificités. Il porte principalement sur les Organisations de solidarité internationale du Nord, mais l'analyse et les propositions valent pour toute ONG.

Ce texte permet de relativiser de nombreuses idées reçues sur les démarches qualité, et met en avant une définition pragmatique, en terme de processus continu d'amélioration. Il offre un panorama des approches actuelles dans le milieu de la solidarité internationale et propose un cadre pratique permettant aux ONG intéressées de définir et mettre en œuvre leur propre politique qualité.

Le GRET est heureux de publier ce texte, qui fait écho et complète à sa propre réflexion en la matière.

### **Qu'est-ce que « la qualité » pour les ONG ?**

Il n'y a pas une définition unique de la qualité. Partie, dans l'industrie, d'une vision en terme de standardisation des produits, la réflexion sur la qualité porte aujourd'hui davantage sur les processus et sur l'adéquation des « produits » et « services » pour des « clients » diversifiés. La qualité est maintenant synonyme de satisfaction du client (et plus largement des parties prenantes), avec donc des critères qui dépendent de la nature de l'organisation, de ses spécificités. Une politique qualité définit et met en place un processus continu d'amélioration, qui touche tant à l'organisation qu'à sa façon d'agir et à ses « produits », pour assurer que les « qualités » attendues soient effectives. Mettre en place une démarche qualité n'équivaut pas à une certification unique et rigide : la certification n'est qu'un aboutissement, possible mais non nécessaire.

Pour les ONG, les parties prenantes sont nombreuses, et avec des intérêts contradictoires : les bénéficiaires de l'action, les financeurs privés et publics, etc. C'est une des difficultés d'une démarche qualité pour elles (comme pour les services publics). Ce texte se centre sur la façon de mettre en place une démarche qualité au sein de l'organisation, il ne détaille pas ce que sont les critères de qualité pour les parties prenantes, et en particulier les bénéficiaires des actions.

C'est à chaque ONG (ou groupe d'ONG travaillant sur des thèmes et selon des modalités voisines) de définir quels sont les critères qu'elle met en avant. Évaluations et capitalisations d'expérience sont des outils pour cela.

## **De nombreuses initiatives dans le secteur de la coopération et du développement**

Les acteurs de la solidarité internationale sont très divers, tant par leurs tailles, que par leurs objectifs ou par leurs financements. Par conséquent, chacun va avoir une compréhension différente de ce qu'est la qualité, notion toute subjective qui diffèrera également pour chaque partie prenante considérée. Pour autant, le point d'accord fondamental entre les ONG, soucieuses de poursuivre un idéal d'intérêt général, est leur volonté d'intégrer la notion d'éthique à leur démarche qualité.

Les nombreux projets qualité existant dans le secteur de l'aide internationale et dans d'autres secteurs voisins comme l'économie solidaire ou le secteur social, permettent de dresser un panorama diversifié, source d'inspirations possibles pour ces futures démarches qualité des ONG.

Loin d'être un outil normé, définissant, mettant en œuvre, mesurant et contrôlant la qualité sur des critères rigides, la démarche qualité relève, beaucoup plus simplement, du bon sens appliqué et organisé globalement au sein de l'organisation. Elle demande certes un dispositif de suivi, à un certain coût, mais ceux-ci dépendent de l'ambition donnée à la démarche qualité. Elle n'entraîne de dérives bureaucratiques, de pertes de temps, de coûts financiers que lorsqu'elle est mal conçue.

## **Un processus continu d'amélioration, organisé et suivi, mobilisant l'ensemble de l'organisation**

Toute ONG ne s'engage pas dans une démarche qualité. C'est un processus exigeant, qui répond à un besoin identifié : une réflexion interne de l'ONG par rapport à sa mission, une attente forte des parties prenantes ou encore une évolution majeure de la structure même de l'ONG.

Le texte propose quelques repères pour organiser une démarche qualité, dans les étapes de diagnostics, de préparation, de mise en œuvre et de pilotage.

À partir d'interrogations sur la façon dont, même informellement, la question de la qualité est intégrée aux modes d'action de l'organisation, il s'agit de se référer à quelques principes de base, identifiés grâce à l'expérience et aux évolutions successives dans d'autres secteurs, à savoir :

- *la clarification des objectifs*, qui s'assure de la prise de conscience, par l'OSI, des objectifs qu'elle poursuit en mettant en œuvre cette démarche, objectifs qui lui sont propres et qu'elle traduit à travers sa politique qualité ;
- *la démarche participative*, qui nécessite l'implication de tous dans la démarche qualité, à tous les niveaux et dans toutes les entités de l'organisation ;
- *l'amélioration continue*, qui repose sur la mise en place d'un système qualité en constante évolution.

## Introduction

Terme souvent assimilé au « secteur privé », la démarche qualité, après avoir conquis la majorité des structures privées, puis publiques, s'invite maintenant, non sans soulever des interrogations, au sein des organisations à but non lucratif, et notamment auprès des Organisations de Solidarité Internationale (OSI). Différents projets, aux niveaux national et international, visent à élaborer des systèmes qualité tenant compte des spécificités des OSI, tout en s'appuyant sur l'expérience acquise dans d'autres secteurs.

Loin d'être seulement un terme « à la mode », la qualité devient une façon de penser transversale et évolutive, en fonction des secteurs d'activité, des types d'organisation, et des époques. Le risque d'une dérive des démarches qualité vers des méthodes uniformes et technocrates existe, mais relève surtout d'une incompréhension des fondements même de la qualité de la part des personnes mettant en œuvre la démarche dans leur organisation.

### **Histoire de la qualité : de la qualité des produits à la qualité des processus**

La notion de qualité dans le domaine économique est apparue dans les années 30, dans le secteur industriel. Dans un environnement qui s'automatise, les produits fabriqués à la chaîne cumulent les défauts et sont loin d'avoir la qualité des produits artisanaux. La qualité est avant tout l'absence de défauts de fabrication, puis un peu plus tard la conformité au cahier des charges. Dans un premier temps, la démarche qualité revient essentiellement à élaborer un cahier des caractéristiques d'un produit et à s'assurer que le produit fini possède ces caractéristiques. La qualité est alors synonyme de conformité et la démarche qualité synonyme de contrôle qualité.

Cependant, dans une société de plus en plus complexe et de plus en plus concurrentielle, où la plupart des produits et services sont identiques, la qualité devient rapidement un moyen de se différencier pour fidéliser et accroître sa clientèle. La notion de qualité s'enrichit et inclut des éléments tels que la performance, la fiabilité, la durabilité, l'esthétique d'un produit, la satisfaction du client, le professionnalisme des personnes offrant un service, leur réactivité, etc. La démarche qualité devient proactive et anticipatrice. Elle agit non seulement en aval, sur la qualité du produit fini ou service rendu (contrôle qualité) mais également en amont sur la qualité au niveau de la conception et de la création (assurance qualité). Le management de la qualité se développe alors pour coordonner le contrôle qualité et l'assurance qualité.

La qualité est maintenant synonyme de satisfaction du client et la démarche qualité englobe le contrôle qualité, l'assurance qualité et le management de la qualité. Par ailleurs, la démarche qualité ne s'intéresse plus uniquement à la qualité des produits, mais également à la qualité des processus. Un processus peut être défini comme *un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui utilisent des ressources pour transformer, avec plus value, des éléments entrants en éléments sortants*.

Les démarches qualité se développent alors autour des processus. Elles insistent sur la compréhension et la représentation des différents processus permettant à une organisation de fonctionner. Le processus répond à la question « Qui fait quoi comment ? ». Différents outils graphiques ou textuels peuvent être utilisés pour le représenter.



L'identification des processus a pour objectif de mettre en évidence les points forts et les points faibles du fonctionnement d'une organisation.

La qualité des processus est maintenant au cœur des différentes démarches qualité du secteur privé, et l'on parle plus de management par la qualité que de management de la qualité.

### **Diffusion des démarches qualité vers le secteur public et le secteur social**

Le secteur public d'une part, le secteur social d'autre part (incluant des organisations du secteur public mais également des associations) s'intéressent eux aussi depuis plusieurs années à la qualité et aux démarches qualité. Ils utilisent, pour certains, des normes du secteur privé comme la norme ISO 9001 : 2000, mais cherchent également à adapter leurs démarches à leur spécificité.

Ainsi les services publics souhaitent prendre en considération <sup>1</sup>:

- ▶ Leur **finalité, différente des entreprises privées** : servir l'intérêt général au-delà de l'intérêt d'un individu ;
- ▶ La **notion évolutive du service public et de l'intérêt général** en fonction des problèmes sociaux, techniques et économiques ;
- ▶ La **reconnaissance par la puissance publique** sous forme de financement ou de statut privilégié ;
- ▶ La **croissance des besoins**, des activités et des effectifs.

Le secteur social s'intéresse également à la qualité. La loi du 2 janvier 2002 instaure un dispositif d'évaluation de la qualité des prestations délivrées par les établissements et services sociaux et médico-sociaux. En 2004, la Haute Autorité pour la Santé est créée et a notamment pour but de mettre en œuvre la certification qualité des établissements de santé. Des outils qualité, comme la grille d'autoévaluation ANGELIQUE<sup>2</sup>, ou les guides de bonnes pratiques, se développent.

Dans ce secteur, les professionnels souhaitent également que les démarches qualité prennent en compte leurs spécificités, notamment :

- ▶ La **culture du projet pédagogique**, qui répond avant tout à des besoins, contrairement à la culture des services du secteur privé, qui répond à des besoins et à des désirs ;
- ▶ La **relation avec l'utilisateur**, comme, à la fois, un moyen et une finalité ;
- ▶ La **notion d'utilisateur**, qui comprend tous les destinataires de la prestation : le bénéficiaire principal, mais aussi la famille, le tuteur, les autorités de contrôle et de financement.

Des réseaux se sont développés pour faciliter les actions concernant la qualité sociale. On peut citer par exemple le Réseau Qualité Sociale<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> De Quatrebarbes B., Usagers ou clients? Marketing et qualité dans les services publics, Paris, Éd. d'Organisation, 1996.

<sup>2</sup> L'outil ANGELIQUE est accessible sur :  
[http://www.personnes-agees.gouv.fr/dossiers/qualite\\_ehpad/sommaire.htm](http://www.personnes-agees.gouv.fr/dossiers/qualite_ehpad/sommaire.htm)

<sup>3</sup> <http://www.univ-lille3.fr/recherche/reseauqualitesociale/>

## **Aborder la qualité dans le secteur de la solidarité internationale**

Dans un environnement de plus en plus complexe, avec un nombre croissant d'acteurs et des ressources restreintes, la démarche qualité est également d'actualité pour les OSI. Qu'est-ce que la démarche qualité peut apporter à une OSI ? Comment peut-on comprendre la qualité dans le secteur de la solidarité internationale ? Que peut apporter la démarche qualité dans le secteur de la solidarité internationale ? Comment développer sa propre démarche qualité tout en s'appuyant sur l'expérience acquise dans les autres secteurs, que ce soit le public, le privé ou l'associatif ?

La première partie de ce document vise à mieux comprendre ce qu'est la qualité dans les OSI et en quoi une démarche qualité est ou non appropriée à ce type de structure. La deuxième partie s'intéresse aux fondations d'une démarche qualité. Avant de s'engager dans une démarche qualité, sur quels principes peut-on s'appuyer ? La troisième partie propose une présentation des différentes étapes de la mise en place d'une démarche qualité.

## **I. LA QUESTION DE LA QUALITÉ SE POSE-T-ELLE POUR LES ORGANISATIONS DE SOLIDARITÉ INTERNATIONALE ?**

---

La démarche qualité qu'entreprend une organisation est particulièrement dépendante du contexte dans lequel elle évolue. Les démarches qualité qui se sont développées dans le secteur privé ont pris en compte les objectifs de rentabilité et de pérennité des entreprises. De même, les démarches qualité dans le secteur de la solidarité internationale ne peuvent se développer qu'à partir d'une compréhension :

- ▶ Des spécificités des organisations de solidarité internationale par rapport à d'autres organisations ;
- ▶ De ce que représente la qualité pour le secteur de la solidarité internationale ;
- ▶ Des rôles des différentes parties impliquées dans les actions de solidarité internationale.

### **1. Spécificités des OSI**

Quatre caractéristiques principales du secteur influencent le développement des référentiels qualité pour les OSI :

- ▶ L'hétérogénéité des organisations du secteur
- ▶ La finalité d'intérêt général
- ▶ La notion évolutive de la mission des OSI
- ▶ Les financements des OSI

#### **1.1 Grande diversité de structures**

Les OSI constituent, en terme d'organisation, un ensemble de structures très diverses. Par exemple, les OSI françaises ont comme principaux points communs leur action à l'international pour des causes sociales et, pour leur grande majorité, leur statut d'association à but non lucratif loi 1901. Elles partagent d'ailleurs ce statut avec environ 900 000 autres organisations de tout type.

Au-delà de ces deux aspects, elles sont très distinctes les unes des autres, notamment en terme de :

► **Budget**

Des OSI comme Médecins sans Frontières ou Handicap International ont un budget de 40 à 50 millions d'euros alors qu'une OSI comme Ingénieurs Sans Frontières a un budget d'environ 300 000 €.

► **Bénévoles/Salariés**

La taille des équipes varie, allant de zéro salarié pour la majorité des OSI, à environ 5000 pour Médecins sans Frontières.

Les bénévoles sont très présents dans la plupart des organisations. En France, le statut de volontaire constitue une originalité supplémentaire des ressources humaines des OSI.

► **Actions**

Les actions des OSI prennent plusieurs formes. On distingue notamment les actions d'urgence, d'appui au développement, du commerce équitable, de plaidoyer, d'éducation au développement et à la solidarité internationale. Ces actions couvrent des domaines aussi variés que la Santé, l'Education, le Développement des entreprises, les Droits de l'Homme, etc. Elles peuvent être menées directement par l'OSI ou par le biais de partenaires.

Cette diversité de structures impacte la façon dont chaque OSI perçoit la qualité et également comment elle peut concevoir sa propre démarche qualité.

## **1.2 Mission d'intérêt général**

La finalité de l'OSI diffère de celle d'une entreprise privée et doit être prise en compte dans l'élaboration d'une démarche qualité.

La finalité d'une entreprise est sa rentabilité financière et sa pérennité. Le client, qui achète le service ou le produit de l'entreprise, est le moyen essentiel d'atteindre cette finalité. Un client, s'il est satisfait, fera de nouveau appel à l'entreprise (objectif de fidélisation) et attirera de nouveaux clients (objectif de communication). D'où l'importance, pour une entreprise, de mettre le client au centre de ses préoccupations qualité. La finalité de l'OSI est beaucoup plus proche de celle du secteur public ou du secteur social (structure publique ou associative) et peut normalement se définir ainsi :

**« Servir l'intérêt général au-delà de l'intérêt collectif d'un groupe en particulier »**

L'approche qualité, qui porte normalement toute son attention sur la satisfaction du client n'est pas suffisante dans le contexte des OSI. On ne peut se contenter de mettre au cœur de la démarche qualité un groupe en particulier, les bénéficiaires directs. Il faut être en mesure d'écouter et de répondre aux besoins et attentes des différentes parties prenantes participant à la poursuite de l'intérêt général.

## **1.3 Temps**

La notion de temps est fondamentale pour les OSI et impactera leur démarche qualité. Il est très différent d'évaluer puis d'engager des démarches d'amélioration d'une action, lorsque cette dernière a un cycle de 3 mois ou un cycle de 10 ans.

Certaines OSI inscrivent leurs actions dans le court, voire très court, terme, comme les interventions d'urgence. D'autres travaillent dans le long terme, dans le cadre notamment d'actions

d'aide au développement économique. La démarche qualité variera donc en fonction du temps d'élaboration et de mise en œuvre des actions ou encore du temps nécessaire pour mesurer l'impact des actions entreprises.

Par ailleurs, les actions elles-mêmes sont amenées à évoluer dans le temps, entre la phase exploratoire et la réalisation, afin de prendre en compte de nouveaux paramètres. Les programmes et la finalité des OSI changent et sont repositionnés, en fonction des évolutions sociales, techniques, économiques et politiques.

## **1.4 Financements**

Les OSI se distinguent des entreprises privées par leur mode de financement. Les financements des OSI proviennent dans leur majorité de donateurs privés ou de bailleurs de fonds internationaux ou nationaux. Cela englobe de nombreux interlocuteurs : Commission Européenne, agences de coopération, Nations Unies, Ministères, entreprises, fondations, particuliers) qui sont autant d'influences différentes sur le fonctionnement et l'organisation de l'OSI et autant d'attentes variées vis-à-vis de l'OSI. On peut noter que certaines OSI financent une partie de leur fonctionnement grâce à la vente de services ou de produits (formation, publications, ventes d'objets).

Le mode de financement de l'OSI résulte d'un choix stratégique, qui aura des conséquences sur la réflexion que mènera l'OSI sur la qualité, sur les objectifs fixés et sur la forme de démarche qualité à adopter.

## **2. Perception de la qualité par les OSI**

Le terme de qualité soulève de nombreuses interrogations et remarques de la part des OSI, notamment sur :

- ▶ Ce qu'on entend par qualité
- ▶ La relation entre la qualité et l'éthique
- ▶ L'utilité réelle d'une certification qualité
- ▶ La couverture d'un système qualité

### **2.1 Définition de la qualité**

À la question « Qu'entendez-vous par qualité ? », les OSI répondent par une multitude de questions qui mettent en évidence la complexité de ce terme.

Parle-t-on de la qualité des actions sur le terrain ou de la qualité des services du siège ? Parle-t-on des résultats de l'action ou de la façon dont une action a été mise en place ? Par exemple, une campagne d'information sur le paludisme est-elle de qualité parce que son impact a été mesuré comme positif dans un délai de temps  $t$  ou parce qu'elle a été réalisée dans les délais et le budget donné ?

Que juge-t-on ? La qualité d'une action sur le terrain, la qualité d'un programme, la qualité d'un département ? Qui peut juger ? Des personnes en interne, un auditeur externe, le bailleur de fonds ? Comment juge-t-on ? Grâce aux évaluations, aux études d'impact, par des enquêtes auprès des bénéficiaires, ou auprès des donateurs ?

La première définition proposée souligne la dimension subjective de la qualité :

**La qualité est :**

- ▶ « un jugement
- ▶ porté sur une chose
- ▶ selon des critères personnels »<sup>4</sup>

La qualité apparaît de l'ordre de la perception et est totalement contingente, en fonction de ce qui est jugé, de la personne à laquelle on s'adresse, du moment considéré.

Une deuxième définition de la qualité vient compléter la première :

**La qualité est :**

- ▶ « La capacité d'une action à satisfaire les besoins implicites, explicites ou latents ;
- ▶ De tous ceux qui ont des raisons légitimes d'attendre quelque chose de l'organisation ».<sup>5</sup>

Cette définition, qui s'appuie sur la définition ISO, ainsi que sur la compréhension de la qualité dans les services publics insiste sur :

- ▶ Les différents types de besoins qu'il s'agit de satisfaire ;
- ▶ La prise en considération des parties prenantes, et non uniquement du bénéficiaire direct.

Ces deux définitions mettent en évidence le fait qu'il n'y a pas une seule façon de considérer la qualité et donc pas de démarche qualité universelle, capable de répondre à toutes les attentes de qualité.

## 2.2 Qualité et éthique

La volonté d'agir de façon éthique fait normalement partie de la démarche des OSI et est indissociable de leur finalité : servir l'intérêt général. Nous n'aborderons pas ici les débats portant sur l'éthique et le politique ou sur la démarche éthique des OSI aujourd'hui.

L'éthique peut se définir à travers :

- ▶ Un état d'esprit qui s'interroge sur les actions menées, leurs objectifs et leurs conséquences, et qui amène à faire des choix ;
- ▶ Un ensemble de points de repères, de références, que l'on considère nécessaires pour agir de façon juste ;
- ▶ Un engagement d'agir selon ces repères.

Le guide Synergie Qualité propose la définition suivante de l'éthique :

**« Une démarche qui met en œuvre la conscience de chacun pour discerner et accomplir l'action juste »<sup>6</sup>.**

---

<sup>4</sup> Joing J-L, Audit Qualité dans les établissements médico-sociaux

<sup>5</sup> ISO 9000 et La Qualité du service public, Qualité en mouvement, n°10, février 1993

<sup>6</sup> Synergie Qualité - Propositions pour des actions humanitaires de Qualité

Les membres d'une OSI sont amenés, tous les jours, à faire des choix, sans pouvoir se référer aux principes de fonctionnement de leur organisation. Ils doivent alors puiser dans leur capacité à s'interroger sur le meilleur choix possible, compte tenu de ce qu'ils considèrent être juste. Les principes éthiques de l'OSI - qu'ils soient présentés à travers des chartes ou des codes de conduite par exemple - doivent être des repères leur permettant de choisir et de prendre la responsabilité de leur choix.

Qualité et éthique sont toutes deux des notions subjectives qui font appel à la perception :

1. De ce qui est juste, pour l'éthique ;
2. De ce qui est satisfaisant, pour la qualité.

Les démarches qualité, en elles-mêmes, n'incluent pas la notion d'éthique. En revanche, elles doivent être comprises comme un moyen, pour les OSI, de respecter leur éthique, en facilitant la mise en place d'actions qui satisfont au mieux les parties prenantes et poursuivent leur mission globale.

Dans une démarche qualité, la notion d'« éthique » doit apparaître au niveau du projet de l'OSI et doit être intégrée dans la politique qualité définie par l'OSI. Le système qualité que met en place l'OSI est alors organisé autour d'une politique qualité qui intègre cette notion d'éthique.

La question centrale de la démarche qualité n'est plus alors « est-ce que cet élément permet de satisfaire au mieux mon client ? » mais « est-ce que cet élément participe à répondre au mieux et de façon juste à l'intérêt général ? ».

La démarche qualité est la manière de mettre en œuvre les principes éthiques de l'OSI au niveau du fonctionnement de la structure. La démarche qualité n'est que le reflet de la façon dont l'OSI cherche à travailler pour accomplir un travail de qualité, efficace et éthique.

La démarche qualité des OSI peut alors se comprendre à deux niveaux :

1. La recherche de la satisfaction des parties prenantes, comparable à la démarche qualité des entreprises, malgré ses spécificités ;
2. La recherche de la justesse de l'action, qui est propre aux démarches qualité des OSI ou peut se rapprocher de démarches qualité dans les services publics ou dans le secteur médical.

Les interrogations portant plus spécifiquement sur la certification qualité - à laquelle ne doit pas être réduite la démarche qualité - et l'éthique seront abordées par la suite, une fois les notions de normes explicitées.

### **2.3 Lourdeurs, pertes de temps et coûts démesurés des certifications**

Guidés par des principes éthiques, les OSI s'interrogent à juste titre sur les risques des certifications qualité. En effet, la « qualité » fait peur à un grand nombre d'acteurs de la solidarité, qui l'identifient immédiatement à la certification qualité et en soulignent les dérives : mise en place de carcans normatifs, standardisation des démarches, élimination des initiatives personnelles. Cependant ce sont là, précisément, des dérives, et non un objectif des démarches qualité.

Assimilant donc les démarches qualité aux certifications qualité, les OSI craignent également des coûts trop élevés et des lourdeurs accrues au niveau organisationnel.

Il est vrai que la certification qualité, telle que les certifications ISO<sup>7</sup> du secteur privé, nécessite la mise en place d'un projet souvent conséquent pour une entreprise. Il mobilise des ressources humaines et financières, fait généralement appel à des consultants extérieurs, et va de pair avec un accroissement de documentation, manuels de procédures et autres supports écrits.

Pour des structures aux ressources limitées comme les OSI, où l'un des objectifs est de consacrer le maximum des financements aux programmes sur le terrain et de limiter les dépenses administratives, la certification qualité soulève un grand nombre de réticences, apparemment justifiées sur le court terme. Par ailleurs, la mise en place d'une démarche qualité a elle aussi un coût. Cependant, il est beaucoup plus flexible et adaptable à la taille de l'OSI.

Enfin, certaines OSI craignent que les démarches qualité n'apportent qu'un supplément de bureaucratie. Les outils existants, comme les démarches d'évaluation proposées par le Fonds pour la Promotion des Études préalables, études transversales et évaluations (F3E), leur apparaissent donc suffisantes pour assurer une bonne qualité de leurs actions.

Il est vrai que certaines certifications sont inadaptées aux OSI et que l'obligation pour toutes les OSI de se faire certifier de telle ou telle manière serait une aberration qui irait à l'encontre même de la recherche de la qualité. En revanche, il est tout à fait possible de définir une démarche qualité qui prenne en compte les contraintes et besoins spécifiques des OSI.

## **2.4 Démarche qualité ou « bon sens appliqué »**

Au-delà de ces craintes, on se rend compte que les réflexions sur la qualité font de plus en plus de chemin au cœur des OSI, dont certaines adoptent une vision pragmatique. Elles adhèrent ainsi à l'idée que la démarche qualité n'est ni plus ni moins que « du bon sens appliqué »<sup>8</sup>.

Si l'on regarde les OSI françaises, on se rend compte que, finalement, certaines font de la qualité sans le savoir. Les études préalables, les évaluations, les formations au départ des volontaires, les ateliers de retour en France, les chartes, sont autant d'éléments qui y contribuent. Cette démystification de la démarche qualité permet alors à chaque OSI de concevoir sa propre démarche qualité de façon claire, concrète, simple et logique en tenant compte des contraintes et spécificités de sa structure.

La démarche qualité se comprend alors comme une façon de remettre à plat tout l'existant de l'organisation, d'analyser ce qui est bien et ce qui est moins bien, de voir comment l'améliorer et d'organiser cette amélioration. Cette approche, qui est finalement la base de la logique de la qualité dans les organisations, sera développée par la suite.

Dans la mesure où l'organisation est un système, c'est-à-dire un ensemble d'éléments distincts et interdépendants, définis et agencés pour atteindre des objectifs déterminés, la démarche qualité s'applique à toute l'organisation. Cette dimension globale de la démarche qualité est également de l'ordre du bon sens. Les projets d'amélioration de la qualité, entrepris dans les OSI, le sont souvent sur un point précis de l'organisation. Le risque est alors de rendre cet effort caduc, à cause d'un événement intervenant dans un autre département non considéré dans le projet d'amélioration de la qualité.

---

<sup>7</sup> Plus d'information sur les certifications ISO : [www.iso.org](http://www.iso.org)

<sup>8</sup> Guide qualité pour l'économie sociale, AGES, page 5

La démarche qualité se définit donc comme :

1. la somme de ces initiatives d'amélioration de la qualité  
et
2. la coordination de ces initiatives à l'échelle de toute l'organisation.

### **3. Quelle qualité pour qui ? Les parties prenantes dans la démarche qualité**

La qualité aujourd'hui, dans le secteur privé, vise la satisfaction du client, interne ou externe. Les démarches qualité ont donc heureusement évolué depuis plusieurs années pour remettre le client au cœur de la démarche.

Cependant, dans le secteur privé, le client est clairement défini :

- ▶ le **client externe** est celui qui paie pour bénéficier de l'usage du produit ou du service ;
- ▶ le **client interne** est celui qui bénéficie d'un service, d'un produit ou d'une action, en interne.

Il est beaucoup plus difficile de définir le client d'une OSI, dans la mesure où le bénéficiaire de l'action est rarement celui qui finance cette action. Qui doit-on considérer comme le « client » dans l'OSI ? Peut-on considérer à la fois les bénéficiaires et les bailleurs de fonds comme « client » de l'OSI ? Ont-ils les mêmes attentes, les mêmes besoins vis-à-vis de l'OSI ? Ont-ils la même interprétation de la qualité ? Qu'en est-il des autres parties prenantes ?

La démarche qualité a pour objectif de s'interroger continuellement sur la satisfaction de toutes les parties prenantes. Cependant, en fonction de la politique qualité de chaque organisation, l'angle d'approche de la qualité sera différent.

Ainsi une organisation essentiellement financée par des dons de particuliers aura certainement comme objectif premier de sa démarche qualité - ce qui ne veut pas dire comme objectif premier de l'organisation elle-même - la satisfaction des donateurs. Elle déclinera ensuite ses actions de qualité, auprès de ses salariés et auprès de ses bénéficiaires, avec toujours, à l'esprit, son objectif de satisfaire ses donateurs. En revanche, un organisme financé par un don d'entreprise aura plus facilement comme objectif premier de sa démarche qualité la satisfaction des bénéficiaires.

Il n'y a pas une réponse unique au sujet de qui est le client d'une OSI. Elle diffère en fonction des OSI. Cependant, dans tous les cas, les parties prenantes sont multiples. Par conséquent, leur prise en compte variera en fonction des objectifs de chaque OSI et de la politique qualité qu'elle définira. Un arbitrage sera nécessaire, même si l'OSI poursuit globalement un objectif de satisfaction de toutes les parties prenantes.

Les parties prenantes les plus courantes sont :

- ▶ Les bénéficiaires, directs et indirects
- ▶ Les bailleurs de fonds et donateurs privés
- ▶ Les professionnels
- ▶ Les bénévoles



### **3.1 Mieux connaître les bénéficiaires**

La démarche qualité vise à mieux connaître les bénéficiaires, afin de mieux répondre à leurs besoins, mais également à mieux satisfaire les bailleurs de fonds. Cela soulève de nombreuses questions sur les moyens à mettre en œuvre pour atteindre ce résultat et a été à l'origine de différentes polémiques quant aux projets qualité qui ont vu le jour dans le secteur des OSI, notamment dans le domaine de l'urgence.

Dans le cadre du projet Sphère, par exemple, ou de HAP International (Humanitarian Accountability Partnership - International), on utilise le terme de redevabilité vis-à-vis des bénéficiaires. L'OSI est redevable, dans le sens où elle doit rendre compte aux bénéficiaires de la qualité de l'aide qu'elle leur apporte. L'utilisation du terme « redevabilité » soulève certaines craintes. A partir du moment où une OSI est redevable envers quelqu'un, qu'elle a des comptes à lui rendre, cela signifie-t-elle qu'elle a aussi une obligation de résultats vis-à-vis de cette personne ? En revanche, cette notion a l'avantage de remettre au cœur de l'action des OSI les bénéficiaires - ceux pour qui l'OSI mène ses actions - dans un environnement où les bailleurs de fonds sont de plus en plus considérés comme les clients de l'OSI.

La qualité pour les bénéficiaires se définit le plus souvent par rapport à l'obtention du service ou de l'aide, et donc se rapproche plus de notions de qualité de produit (caractéristiques, fiabilité, conformité, durabilité, accompagnement, ...), et de service (caractéristiques, professionnalisme et empathie des intervenants, réactivité, ...). La démarche qualité, du point de vue du bénéficiaire, vise à améliorer la satisfaction des besoins, exprimés ou latents, des bénéficiaires.

La difficulté reste évidemment de savoir comment mieux connaître les bénéficiaires. Certains outils ont été mis en place, notamment dans le cadre des évaluations des actions des OSI. La démarche qualité n'invente pas de nouveaux outils mais les intègre dans une démarche globale et cohérente d'amélioration continue de la qualité.

### **3.2 Satisfaire les bailleurs de fonds publics et les donateurs privés**

Les bailleurs de fonds et les donateurs, que ce soit des organisations internationales, gouvernementales, des entreprises, des particuliers, sont ceux qui apportent les moyens financiers à une organisation pour réaliser ses actions. Par conséquent, les OSI ont clairement un souci de pérennisation de leurs sources de financement, comme une entreprise a celui de pérenniser ses revenus à travers la fidélisation de ses clients.

La qualité, vue par les bailleurs de fonds, est souvent synonyme de transparence et de communication. Les bailleurs veulent savoir si les fonds qu'ils ont fournis sont bien employés et comment ils sont employés. Ils souhaitent s'assurer de la bonne gestion financière de l'organisme, de sa bonne gouvernance, et d'une communication claire et précise sur les actions qui ont été mises en œuvre. La diversité des bailleurs de fonds implique également des comportements et des attentes variés. Les attentes du particulier différeront de celles des entreprises, ou encore de celles de l'Union européenne.

### **3.3 Écouter les professionnels**

Les professionnels sont ceux qui réalisent ou permettent de réaliser concrètement les actions de l'organisation. Ce sont aussi bien des personnes salariées ou bénévoles de la structure que des professionnels du secteur travaillant à un moment donné pour l'organisation considérée. Ils ont des compétences et une expérience acquise dans un domaine précis. Ils travaillent sur le

court terme pour la mise en œuvre des projets mais également sur le long terme, à la définition des programmes permettant de rechercher au mieux l'intérêt général.

La qualité pour eux se détermine en terme d'impact des projets, de satisfaction des bénéficiaires, de transfert de compétences, d'atteinte des objectifs, d'implication des bénéficiaires. La démarche qualité vise à s'assurer de leur meilleure participation possible dans la définition et la réalisation des activités de l'organisation.

### **3.4 Encadrer les bénévoles**

Toutes les OSI n'ont pas forcément recours aux bénévoles. Cependant, un grand nombre d'entre elles y font appel, que ce soit pour des actions sur le terrain ou au siège, de façon régulière ou ponctuelle. De part leur statut, ils n'ont pas forcément les mêmes attentes que les salariés de l'OSI, et ils n'ont pas la même relation à l'organisation. Il n'existe pas de contrat entre les bénévoles et l'OSI, si ce n'est un contrat moral, parfois formalisé par un engagement écrit.

La qualité pour eux tient surtout à une bonne compréhension de l'utilité de leurs actions pour l'organisation et à l'existence de supports leur permettant d'accomplir ces actions au mieux. La démarche qualité cherche à mieux les prendre en compte dans l'organisation, et à mieux encadrer leur travail, c'est-à-dire à leur fournir le cadre nécessaire pour la réalisation de leurs actions.

Il peut paraître compliqué de faire participer des bénévoles à la démarche qualité mais cela est nécessaire à partir du moment où leur valeur et leur utilité dans les actions de l'organisation sont reconnues.

## **4. Panorama des démarches actuelles dans le secteur**

Dans le secteur associatif de façon général, et dans celui des OSI en particulier, certaines démarches qualité ont été mises en place ou sont actuellement en travaux.

### **4.1 Vue globale**

Les démarches qualité sont multiples. Elles peuvent aussi bien être reconnues au niveau international et servir de références, comme la certification ISO 9001 : 2000, qu'être spécifiques à une région (ex : The Big Picture, Ecosse), ou à un type d'organisation (ex : Charte de Coordination Sud, pour les OSI), ou adopter une approche ciblée (ex : la certification de services du BVQI pour les organisations faisant appel aux dons).

Par conséquent, la figure 1 proposée ci-dessous n'est pas un recensement exhaustif des démarches qualité existantes, mais un moyen de souligner la diversité des modèles, et donc la nécessité pour chaque OSI de choisir en toute connaissance de cause, le modèle qui lui convient.

La sélection s'est faite en prenant en compte trois objectifs :

- Présenter ce qui se fait en France dans ce domaine ;
- Faire connaître des initiatives équivalentes dans d'autres pays, mais avec certaines caractéristiques susceptibles d'enrichir la réflexion ;
- S'intéresser à des initiatives étrangères n'ayant pas d'équivalences connues en France mais pouvant intéresser les OSI.

Une fiche de présentation de chaque approche est proposée en annexe.

Les démarches plus générales, comme les démarches ISO 9001 :2000<sup>9</sup> au niveau international, ou les démarches EFQM Excellence<sup>10</sup> en Europe, Malcolm Baldrige Award<sup>11</sup> aux Etats-Unis, ne sont pas présentées ci-dessous.

Cependant, elles sont intéressantes à connaître dans le cadre d'une réflexion sur la qualité. Elles ont déjà été utilisées par un grand nombre d'entreprises du secteur privé et du secteur public et par des associations, voire par des OSI (ex : ISO 9001 :2000 pour MedAir en Suisse). Elles bénéficient d'une expérience solide et ont été améliorées au cours des années. Certains organismes certificateurs étudient d'ailleurs les possibilités d'adapter ces modèles aux OSI, comme par exemple, au Canada, le Qualimètre pour les ONG<sup>12</sup>, développé à partir du Malcolm Baldrige Award.

Une OSI, après avoir mûri sa réflexion sur la qualité, peut tout à fait envisager d'utiliser une démarche qualité classique, si cela répond à ses caractéristiques. Cependant, les projets qualité spécifiques au domaine associatif, et notamment au secteur de la solidarité internationale, ont l'avantage de prendre en compte les caractéristiques des OSI et donc de mieux répondre à leurs besoins et attentes vis-à-vis d'une démarche qualité.

---

<sup>9</sup> <http://www.iso.org>

<sup>10</sup> <http://www.efqm.org>

<sup>11</sup> <http://www.quality.nist.gov>

<sup>12</sup> <http://www.qualite.qc.ca>

Pour des démarches qualité dans les Organisations de Solidarité Internationale

	Approche Qualité	Quand ?	Pour qui ?	Type d'approche	Objectifs de l'approche	Evaluation des résultats de l'approche
SOLIDARITE INTERNATIONALE	<b>Interaction's Private Voluntary Organization (PVO) Standards</b> USA	1989-1992	OSI membres du collectif Interaction	Charte	Renforcer la confiance des donateurs dans l'intégrité, la qualité et l'efficacité des OSI membres d'Interaction	Autoévaluation et réaffirmation annuelles du respect des principes
	<b>Charte BOND</b> Grande-Bretagne	1993	OSI membres du collectif BOND	Charte	S'assurer de l'éthique des organisations qui rejoignent le réseau	Pas d'indications permettant d'évaluer
	<b>People in Aid Code</b> Grande-Bretagne / International	1995-1997	OSI membres de People In Aid	Norme	Améliorer la qualité de la gestion des personnes, en axant la démarche qualité sur la gestion des personnels des OSI et en apportant des indicateurs utiles pour mesurer les évolutions dans le temps	Label « Kitemark » et audit social impliquant les parties prenantes
	<b>Charte de Coordination Sud</b> France	1997	OSI membres du collectif Coordination Sud	Charte	S'assurer de l'adhésion à des principes éthiques communs pour toutes les OSI rejoignant le collectif	Pas d'indicateurs permettant d'évaluer
	<b>ALNAP</b> International	1997	OSI membres d'ALNAP	Cadre de développement organisationnel	Améliorer les actions humanitaires grâce aux leçons tirées des évaluations, faciliter les échanges d'expériences et d'informations sur les performances des ONG, partager connaissances et bonnes pratiques	Autoévaluation
	<b>HAP-I</b> International	2003	Organisations agissant surtout dans le cadre de conflits armés et de catastrophes naturelles	Cadre de développement organisationnel - objectif de devenir une norme	Améliorer la redevabilité envers les personnes censées bénéficier de l'aide, améliorer la consultation des bénéficiaires	Autoévaluation et évaluation par les pairs dans le cadre d'une certification
	<b>Sphère</b> International	1997-2000	Organisations humanitaires	Norme	Améliorer la qualité de l'aide apportée aux bénéficiaires	Autoévaluation
	<b>Synergie Qualité</b> France / International	1997-2005	OSI, essentiellement dans le domaine de l'urgence	Cadre de développement organisationnel	Améliorer la qualité des actions humanitaires	Autoévaluation
	<b>NGO Benchmarking</b> Suisse / International		OSI	Norme	Proposer un cadre d'évaluation de la qualité des OSI, en vue d'améliorer la transparence des actions et de l'utilisation des fonds	Evaluation externe par une entreprise, SGS, pour l'obtention d'une certification
ASSOCIATIF	<b>Charte de Déontologie du Comité de la Charte</b> France	1989	Associations faisant appel à la générosité du public	Charte	Améliorer la confiance des donateurs, en leur apportant le maximum de transparence sur l'organisation	Contrôle continu du Comité
	<b>PqAsso</b> Grande-Bretagne / International	1993-1997	Petites structures ou projets dans des moyennes structures faisant appel à des bénévoles	Norme	Améliorer l'efficacité des organisations s'appuyant sur le bénévolat, en améliorant leur système de qualité et d'évaluation, proposer trois niveaux d'objectifs de démarche qualité, en fonction de la taille de l'organisation	Autoévaluation et possibilité de formation, d'accompagnement et/ou d'évaluation par le CES
	<b>The Big Picture</b> Ecosse	1999	Organisations faisant appel à des bénévoles	Cadre de développement organisationnel	Aider à identifier les améliorations possibles et les actions nécessaires pour atteindre ces améliorations	Autoévaluation
	<b>Certification de service des organismes faisant appel à la générosité du public</b> France / International	2000	Organisations faisant appel à des dons privés	Norme	Améliorer la confiance des donateurs, en insistant sur la bonne gouvernance de l'organisation	Contrôle interne une fois par an et contrôle externe par le BVQI tous les 3 ans
	<b>Guide qualité pour l'économie sociale</b> Belgique / International	2004	Organisations d'économie solidaire	Norme	Faciliter la mise en place d'une démarche qualité globale, s'appuyant sur les bases de la norme ISO 9001 : 2000	Autoévaluation et peut aboutir à une certification ISO 9001 : 2000 pour les organisations qui le souhaiteraient

Figure 1 : panorama des démarches qualité du secteur de la solidarité internationale et du monde associatif.

## **4.2 Les chartes**

Les chartes sont définies comme :

**« Un ensemble de règles et de principes fondamentaux d'une institution »**

Présentées sous forme d'un texte composé d'articles, elles couvrent des champs plus ou moins détaillés, relatifs à l'action des OSI. Leur impact sur le développement de l'OSI varie en fonction de leur degré de précisions.

La charte de Coordination Sud par exemple se compose de quatre articles visant à définir le type d'OSI pouvant rejoindre Coordination Sud (1- Statut associatif, 2- Association de Solidarité Internationale) et les grands principes de gestion de l'OSI, 3- Recherche d'une démarche rigoureuse et compétente, 4- Mise en œuvre de moyens en cohérence avec l'objet de la structure). Elle cherche essentiellement à valider l'éthique de l'organisation rejoignant Coordination Sud.

Beaucoup plus détaillée, la charte d'Interaction, le collectif des organisations de solidarité internationale américaine, comprend sept domaines (1- Gouvernance, 2- Intégrité organisationnelle, 3- Communication au public américain, 4- Pratique de management et Ressources Humaines, 5- Programme, 6- Politique publique, 7- Adhésion aux principes), listant chacun de cinq à onze principes, plus ou moins précis. Elle constitue presque un standard.

La charte déontologique du Comité de la Charte s'inscrit dans un cadre un peu différent puisqu'elle a été développée exclusivement pour améliorer la transparence (financière, de gestion et de communication) des OSI auprès de leurs donateurs privés.

Les chartes sont la première étape d'une approche qualité pour beaucoup d'organisations. Les signataires d'une charte s'engagent à respecter les règles énoncées dans celle-ci.

## **4.3 Les cadres de développement organisationnel**

Le développement organisationnel est un processus d'accompagnement et d'apprentissage du changement pour rendre les organisations plus efficaces et efficientes dans la réalisation de leurs objectifs. Les cadres de développement organisationnel sont donc :

**« Un ensemble d'outils visant à faciliter la mise en place d'une approche qualité par les organisations »**

Les cadres présentés dans le panorama des démarches qualité soulignent encore une fois la diversité possible de ces démarches. Ils ont souvent un angle d'approche spécifique : la redevabilité pour HAP-I, les évaluations pour ALNAP. Ils s'appuient sur des outils multiples : guide pratique, études de cas, échanges d'expériences, publications, formations, référentiels, grille d'autoévaluation.

Ils ont l'avantage d'être très flexibles et de n'avoir aucun caractère contraignant. En revanche, ils peuvent apparaître particulièrement riches et finalement confus pour l'OSI qui aborde pour la première fois la question de la qualité.

## **4.4 Les normes**

Une norme est définie comme :

**« Document établi par un consensus et approuvé par un organisme reconnu. Il fournit, pour des usages connus et répétés, des lignes directrices ou des caractéristiques »**

**Caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal, dans un contexte donné » (ISO/CEI).**

Les normes présentées dans la figure 1 se structurent généralement de la façon suivante :

1. Énoncé de la norme
2. Caractéristiques et définitions utiles
3. Critères d'évaluation
4. Grille d'autoévaluation

Les énoncés de chaque norme sont plus ou moins détaillés et couvrent des domaines variés.

Ainsi, on trouve dans le projet Sphère, dans la section « Approvisionnement en eau », une norme détaillée concernant l'approvisionnement en eau, énoncée de la façon suivante : « *Toutes les personnes ont accès, de manière sûre et équitable, à une quantité d'eau suffisante pour couvrir les besoins de la consommation, de la cuisson des aliments et de l'hygiène personnelle et domestique. Les points d'eau publics sont suffisamment proches des foyers pour leur permettre d'utiliser le minimum requis d'eau* ».

En revanche, le référentiel de service BVQI présente des normes parfois beaucoup plus concises comme : « L'organisme définit sa mission et ses objectifs ».

Les caractéristiques et définitions utiles peuvent recouvrir des définitions (PQ Asso), la présentation des bénéficiaires de la norme (PQ Asso, People In Aid), des cas pratiques (People In Aid), que des notes d'explications (Sphère).

La partie concernant les critères d'évaluation est très hétérogène. Dans le cas du PQ Asso, elle comprend une liste des résultats attendus en fonction du niveau de qualité recherché et des pistes pour choisir les indicateurs d'évaluation. People In Aid propose des critères de qualité. Sphère énonce un certain nombre d'objectifs de qualité. À l'OSI de choisir la norme correspondant le mieux à ses besoins, en fonction de ses activités, mais également de son niveau de connaissance des approches qualité.

La norme a parfois une connotation négative pour les OSI, qui craignent de voir leurs actions totalement codifiées et réglementées. Cependant, l'énoncé de la norme reste généralement assez ouvert et permet une adaptation à chaque situation, dans la mesure où la norme choisie est appropriée à la structure considérée.

En revanche, le choix des indicateurs et des objectifs fixés sur ces indicateurs peut être plus ou moins contraignant pour l'organisation. Cependant, dans la démarche qualité, c'est l'organisation qui est censée choisir ses objectifs et ses indicateurs, même si les normes développées dans le secteur de la solidarité internationale suggèrent fréquemment des objectifs et/ou des indicateurs.

Une des critiques soulevées à l'encontre du projet Sphère a notamment été la création d'objectifs extrêmement précis, comme « Les camps planifiés ou spontanés temporaires se basent sur une superficie minimale de 45 m<sup>2</sup> par personne ». À ce propos, notons que ces objectifs sont classés sous le nom d'indicateurs. Cependant l'indicateur dans ce cas serait par exemple la superficie moyenne par personne. L'indicateur est une variable, contrairement à l'objectif.

Enfin la norme permet dans certain cas d'aboutir, pour ceux qui le désirent, à une certification.

### **Certification, accréditation, prix**

La mise en place d'une démarche qualité n'aboutit pas forcément à une certification, une accréditation ou l'obtention d'un prix. Cependant les accréditations, les certifications et les prix, sont des moyens de faire reconnaître le mérite et le professionnalisme d'une organisation dans un domaine particulier. Ce sont avant tout des outils de communication, aussi bien en interne (reconnaissance du travail effectué par les équipes), qu'en externe (publicité auprès du grand public, gage de professionnalisme face aux bailleurs de fonds). Cela peut également être une condition pour travailler dans un domaine particulier ou obtenir des financements.

La distinction faite entre les trois termes est la suivante :

- ▶ **Certification** : procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un processus, un service ou une organisation est **conforme** aux exigences spécifiées. L'audit de certification est le plus souvent mené par un spécialiste de l'audit.  
Ex : Certification ISO 9001 : 2000.
- ▶ **Accréditation** : procédure par laquelle un organisme ayant une autorité reconnaît formellement qu'une organisation, une entreprise ou un individu est **compétent**. L'audit d'accréditation est le plus souvent mené par un professionnel du secteur.  
Ex : Accréditation EQUIS, pour les universités.
- ▶ **Prix** : récompense décernée aux **premiers dans une catégorie**, dans une discipline  
Ex : Grand Prix de la Qualité, Malcolm Baldrige Award.

Dans le panorama des démarches présentées ci-dessus, le BVQI et People In Aid délivrent une certification.

Il n'existe pas vraiment d'accréditation qualité. Les accréditations sont plus souvent le fait d'organisations internationales ou gouvernementales. Ainsi, la participation à de nombreux sommets mondiaux ou conférences des Nations Unies nécessite une accréditation qui reconnaît que l'OSI est compétente par rapport au thème du sommet ou de la conférence.

En ce qui concerne les prix, il existe quelques initiatives de prix de la qualité pour les OSI, comme le prix national de la qualité pour les ONG en Turquie, qui s'appuie sur le standard qualité européen, EFQM Excellence. Mais cela reste très limité et aucun prix de la qualité pour les OSI n'est reconnu au niveau international. De nombreux prix existent cependant pour valoriser tel ou tel type d'action.

#### **Avantages :**

- ▶ Reconnaissance du travail effectué en interne
- ▶ Validation du travail par des personnes externes à l'organisation
- ▶ Support de communication reconnu

#### **Points sensibles :**

- ▶ Coût supplémentaire élevé
- ▶ Risque de considérer la certification, le prix ou l'accréditation comme une fin en soi et non comme l'aboutissement d'une démarche

## **II. QUELS SONT LES PRÉALABLES À TOUTE DEMARCHE QUALITÉ ?**

---

Il serait totalement inutile et très coûteux de s'engager dans une démarche qualité ou démarche d'amélioration de la qualité du seul fait que celle-ci est « à la mode » ou rendue obligatoire par une institution.

De nombreuses démarches de certification ISO dans les entreprises ne déclenchent finalement que peu de changements en profondeur, car la certification est imposée soit par le secteur d'activité, soit par un acheteur. On s'empresse alors de trouver un stagiaire qui crée tous les documents requis pour être certifié. La certification est surtout considérée dans ce cas comme un papier à obtenir pour pouvoir exercer son activité. Cependant une telle attitude est difficilement tenable à long terme, pour conserver sa certification.

S'engager dans une démarche qualité, dont le coût sera de toute manière conséquent pour la plupart des organisations de solidarité internationale, nécessite donc une bonne compréhension de la démarche et de ce que l'on souhaite obtenir.

Une démarche qualité solide repose sur :

1. Une bonne connaissance des facteurs à l'origine de la démarche qualité
2. La compréhension du principe d'amélioration continue
3. La participation et l'adhésion de tous à la démarche
4. La définition d'une politique qualité

### **1. Facteurs déclenchant la réflexion sur la démarche qualité**

Plusieurs éléments peuvent amener une OSI à envisager la mise en place d'une démarche qualité. Pour aller jusqu'au bout de celle-ci, il faut avant tout être convaincu de son utilité. La connaissance précise des causes ayant déclenché la réflexion sur la qualité et justifiant la démarche est donc le premier préalable.

#### **1.1 Interrogation interne des ONG**

Un des premiers facteurs porteurs de la démarche qualité peut être – et devrait être – le travail de réflexion des ONG sur elles-mêmes, sur leur mission, sur leurs actions et sur l'impact de ces dernières.

À partir du moment où une organisation s'interroge sur son efficacité et sur son utilité pour les communautés qu'elle accompagne, elle accepte également de s'interroger sur ses pratiques. Elle peut mener cette réflexion individuellement, ou de plus en plus au sein de collectifs, grâce à des outils comme :

- l'évaluation des actions ;
- la formation des professionnels ;
- la capitalisation d'expérience ;
- les rencontres et échanges sur le sens et l'éthique des actions des OSI.

Tous ces outils sont utilisés avec un même objectif, améliorer l'efficacité de l'aide apportée par les OSI. Cependant, si l'OSI reconnaît généralement l'utilité de ces outils, elle doit généralement faire appel à des structures extérieures différentes pour l'aider à les utiliser. Elle les perçoit alors comme une addition d'outils en vue d'améliorer son action sur le terrain.



La démarche qualité est alors une façon de structurer le système interrogation /amélioration/ évaluation en une démarche logique et globale, acceptée et développée volontairement par l'OSI.

## **1.2 Nouvelles attentes des parties prenantes**

Les parties prenantes peuvent inciter à la mise en place d'une démarche qualité :

- **Les bailleurs de fonds**  
Ils sont de plus en plus exigeants vis-à-vis des OSI et ont généralement des systèmes d'évaluation de la qualité des actions engagées. Ils s'inscrivent encore fréquemment dans le cadre d'un contrôle qualité. Pour s'assurer de la qualité en amont, avant même de prêter les fonds, certains bailleurs peuvent décider, à terme, de ne financer que les organisations ou les projets d'organisation ayant mis en place une démarche qualité. Cette décision peut également venir de fondations d'entreprises finançant des OSI.
- **Le grand public**  
De nombreuses OSI font appel à la générosité du public. Or les donateurs privés sont particulièrement sensibles à la communication qui est faite sur les OSI. Un scandale comme celui de l'ARC en 1994 a engendré une baisse du nombre de donateurs estimée à 400 000, et a entraîné également la chute des dons faits aux OSI. Le grand public attend maintenant beaucoup plus de transparence et d'assurance sur la qualité des organisations auxquelles il souhaite donner. La volonté d'améliorer son image auprès du grand public peut être un facteur déclenchant une réflexion sur une démarche qualité.
- **Les bénéficiaires**  
Comme nous l'avons vu précédemment, les évaluations font déjà partie des pratiques courantes de nombreuses organisations, notamment grâce à des outils comme ceux proposés par le F3E<sup>13</sup>. Ces évaluations permettent de mettre en évidence certaines forces et faiblesses de l'organisation qui peuvent être un point de départ à une démarche qualité.
- **Les institutions internationales et nationales**  
De nouvelles règles, réglementations ou lois peuvent inciter les organisations à s'engager dans une démarche qualité, voire à obtenir une certification qualité.
- **Les professionnels**  
Un certain nombre de professionnels dans les OSI sont maintenant issus du secteur privé et ont été sensibilisés aux démarches qualité.

## **1.3 Complexité croissante de l'organisation**

Les dirigeants, salariés et bénévoles peuvent ressentir le besoin croissant de la mise en place d'une démarche qualité, notamment quand cette organisation devient plus complexe.

Cela peut être déclenché par :

- ▶ **Croissance rapide des activités**  
Dans un court délai et pour des raisons diverses (augmentation brutale des besoins d'une population dans une région où l'organisation travaille, mise en place d'un projet d'envergure plus importante que pour les projets habituels, adéquation des nouvelles

---

<sup>13</sup> <http://www.f3e.org>

activités d'une organisation avec un besoin fort et encore non adressé dans un domaine spécifique, etc.), l'organisation voit sa structure se modifier brutalement : augmentation du nombre de salariés et de bénévoles, gestion d'un nombre important de projets simultanément, afflux de dons.

Sa structure, inadaptée à ce nouveau contexte, rencontre de nombreux goulets d'étranglements. La démarche qualité peut alors être recherchée comme un moyen non seulement de restructurer l'organisation par rapport à sa nouvelle situation, tout en valorisant ses acquis, mais aussi de se préparer à tout nouveau changement potentiel.

► **Changement stratégique et/ou organisationnel**

L'organisation subit un changement en profondeur. Il peut s'agir d'un changement stratégique, comme la redéfinition de l'objet de l'organisation, ou d'un changement organisationnel, comme la fusion de deux organisations. Comme précédemment, la démarche qualité est alors utilisée comme un outil du changement et de prévention pour les adaptations futurs.

► **Réduction des coûts**

Même si la démarche qualité ne devrait pas avoir comme objectif principal de réduire les coûts, on se rend compte qu'elle permet de mieux les maîtriser et facilite leur réduction.

Il est également intéressant de regarder si les coûts de la non-qualité (Ce que cela coûte de ne pas faire de la qualité) sont plus importants que les coûts engendrés par la mise en place d'une démarche qualité (ce que cela va coûter de mettre en place une démarche qualité et d'améliorer la qualité). Le résultat de cette comparaison est un élément fondamental dans le choix ou non de mettre en place une démarche qualité.

**Enjeux de la démarche qualité du point de vue de l'organisation interne**

1. **Éthique** : se donner les moyens fonctionnels de répondre à sa mission
2. **Communication** : mieux communiquer avec ses partenaires et auprès du grand public
3. **Organisation** : améliorer sa structure interne
4. **Finances** : gérer de façon plus transparente et plus efficiente les ressources financières, réduire les coûts
5. **Compétences** : valoriser les équipes et leur travail

## **2. Le principe d'amélioration continue**

Le deuxième préalable est la compréhension du principe d'amélioration continue.

La recherche de la qualité est une approche à long terme. Elle nécessite que l'organisation acquière de l'expérience en matière de qualité, ce qui n'est possible que grâce à des phases successives d'évaluation et d'amélioration. Par ailleurs, la définition de la qualité par l'organisation évolue dans le temps, notamment en fonction des attentes des parties prenantes et de l'environnement. Cela se traduit par des adaptations régulières du programme qualité d'une organisation.

L'amélioration continue peut être schématisée comme suit :

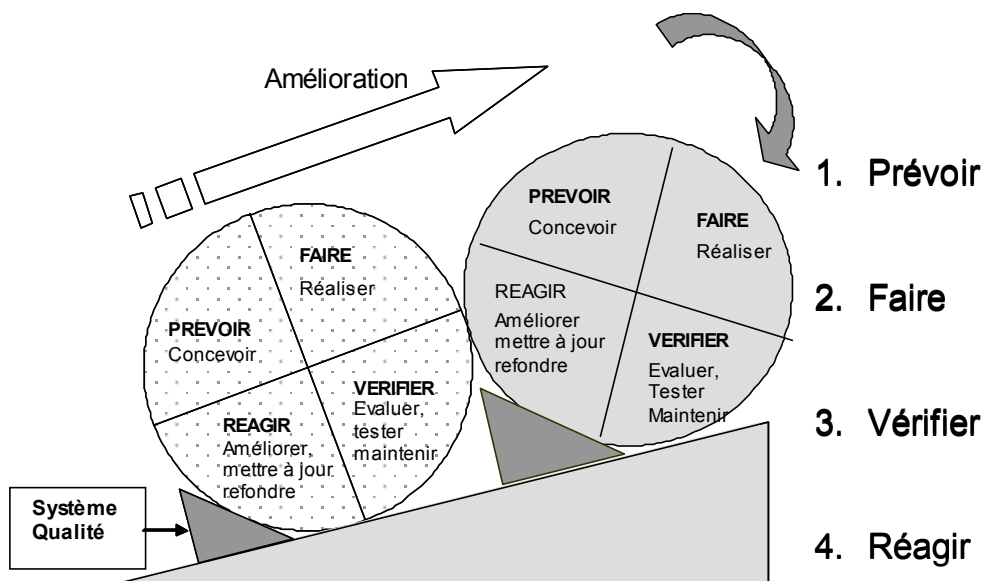


Figure 2 : roue de Deming<sup>14</sup>

Trois notions sont liées au principe d'amélioration continue pour les OSI :

1. La place de l'évaluation dans la démarche qualité
2. La cohérence
3. Le questionnement

## 2.1 Évaluation et démarche qualité

### ► La démarche qualité évaluée et améliorée

La notion d'évaluation est fondamentale dans la démarche qualité, que ce soit dans le secteur privé ou dans le secteur de la solidarité internationale.

La démarche d'amélioration continue de la qualité n'est possible que dans la mesure où l'on se connaît, où l'on sait ce que l'on veut et ce que l'on obtient.

Le principe d'évaluation de la démarche permet de mesurer les écarts entre les objectifs fixés et les résultats obtenus et peut être représenté ainsi :

<sup>14</sup> À partir du Guide du PDCA de Deming, Progrès Continu et Management, André Chardonnet et Dominique Thibaudon, Ed. Organisations, 2003

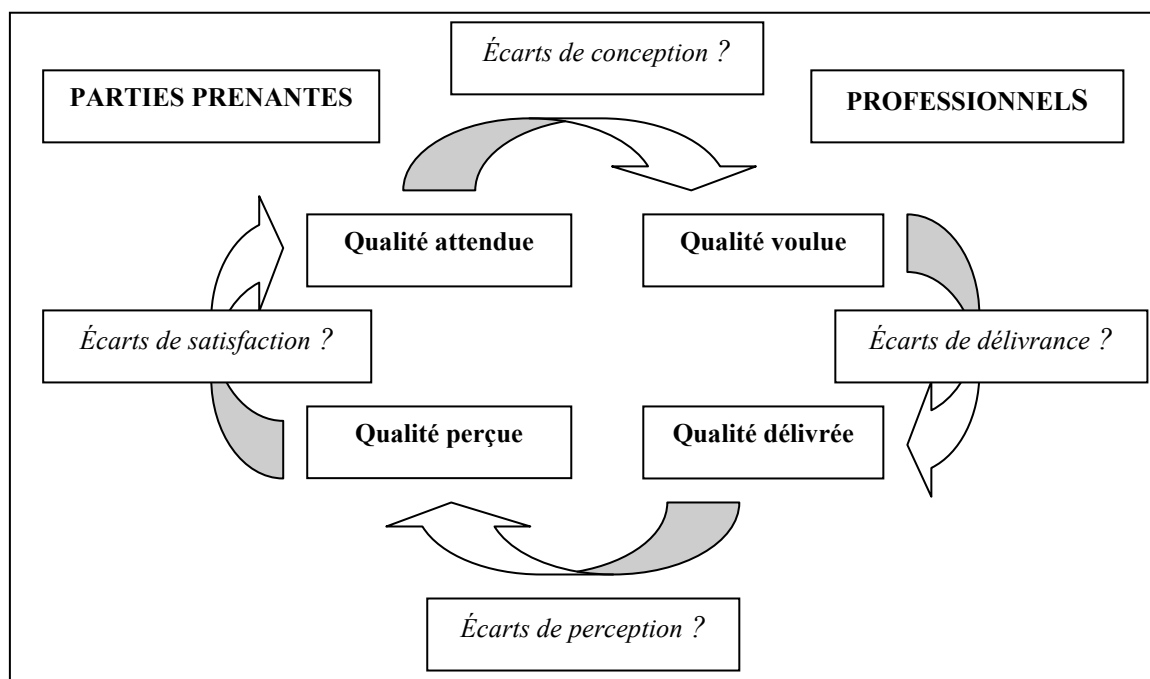


Figure 3 : Différents écarts pour différentes qualités<sup>15</sup>

De façon classique, on distingue quatre types de qualités et donc quatre types d'écarts. Ces définitions sont également applicables au champ de la solidarité internationale :

1. **La qualité attendue** des parties prenantes, c'est-à-dire des bénéficiaires, les bailleurs de fonds et les donateurs privés, est définie par rapport aux besoins de ces parties, besoins explicites, implicites et besoins latents ;
2. **La qualité perçue** par ces parties prenantes est celle qu'elles vivent, qu'elles ressentent face à l'action de l'OSI ;
3. **La qualité voulue** par les professionnels est la qualité qu'ils cherchent à obtenir, en accord avec la mission de leur organisation, mais également en accord avec leur connaissance de l'environnement social, économique, culturel et politique dans lequel ils travaillent. Les études préalables que mènent la majorité des OSI sont un des outils les plus utilisés par celles-ci pour définir la qualité voulue ;
4. **La qualité délivrée** par les professionnels est la qualité de l'action de l'OSI. Sur ce point, de nombreuses réflexions ont déjà été menées et des outils d'évaluation de l'action et d'évaluation d'impact de l'action existent.

Les indicateurs sont des variables qui mesurent les écarts entre les différentes qualités.

► **Les démarches d'évaluation des OSI sous l'œil de la qualité**

Le terme d'évaluation est très souvent utilisé par les OSI pour leurs projets sur le terrain et dans un sens différent de celui utilisé pour l'évaluation dans une démarche qualité :

<sup>15</sup> Guide méthodologique pour les établissements et services sociaux ou médico-sociaux, Démarche qualité, évaluation interne et recours à un prestataire

1. **Évaluation avant le projet ou diagnostic** : cette évaluation permet de mieux connaître le contexte économique, politique, social et culturel dans lequel l'OSI envisage d'intervenir et de prendre la décision ou non d'intervenir et sous quelle forme ;
2. **Évaluation pendant le projet ou suivi / monitoring** : cette évaluation permet de savoir comment le projet se met en place et s'il suit la bonne direction. Cela permet également d'identifier le plus en amont possibles les potentiels dysfonctionnements et de proposer des rectifications ;
3. **Évaluation après le projet ou étude des résultats/Capitalisation d'expérience** : cette évaluation permet de savoir si les objectifs du projet ont été atteints, mais aussi de mieux connaître la façon dont le projet a été réalisé et d'utiliser cette expérience pour de futurs projets.

Ces évaluations sont en fait des outils de gestion de projet, dans la mesure où ils permettent de mieux définir le projet, de le valider, de le mettre en œuvre, de le planifier et de le contrôler et d'en tirer des leçons pour de futurs projets.

La mise en place d'une démarche qualité permet de garder un œil critique sur ces outils et sur leur utilisation, et d'évaluer les améliorations possibles. Ils sont des outils professionnels de gestion de projet visant à garantir la qualité des projets des OSI. La démarche qualité permet de les évaluer dans une logique globale de qualité de l'OSI.

## **2.2 La cohérence du système**

La démarche d'amélioration continue de la qualité, ou démarche qualité, peut être considérée tout simplement comme du bon management stratégique. Elle repose sur la capacité de l'OSI à trouver la cohérence entre ce qu'elle fait, à travers ses programmes, et ce à quoi elle aspire, entre les ressources qu'elle met en œuvre et les moyens requis pour accomplir ses projets.

L'OSI peut s'interroger ainsi sur sa cohérence :

1. **Quels sont les objectifs de l'OSI ?**  
Quelle est la mission de l'OSI ? Qui sont les bénéficiaires potentiels ? Quelle vision stratégique de l'OSI à 5 ans, à 10 ans ?  
Ce point est fondamental et ne doit pas être négligé. Il permet de savoir ce que veut faire concrètement l'OSI. A cette étape, l'OSI doit se donner toute liberté pour se poser des questions ouvertes sur elle et sur le rôle qu'elle cherche à jouer.
2. **Quels sont les programmes mis en œuvre ?**  
Pour répondre aux objectifs qu'elle s'est fixés, quels sont les programmes que l'OSI a mis ou cherche à mettre en place ?
3. **Quels sont les moyens mis en œuvre ?**  
Afin de réaliser ses actions, en vue d'atteindre ses objectifs, quelles sont les ressources et les compétences dont l'OSI dispose ? Comment les met-elle en œuvre ?
4. **Quels sont les processus utilisés ?**  
Comment l'OSI structure-t-elle ses activités pour atteindre ses objectifs.  
Les activités d'une OSI peuvent être représentées à travers des processus. Un processus est un ensemble d'activités liées en vue d'un objectif commun. La notion de processus implique une progression.

La cohérence du système peut être représentée ainsi :

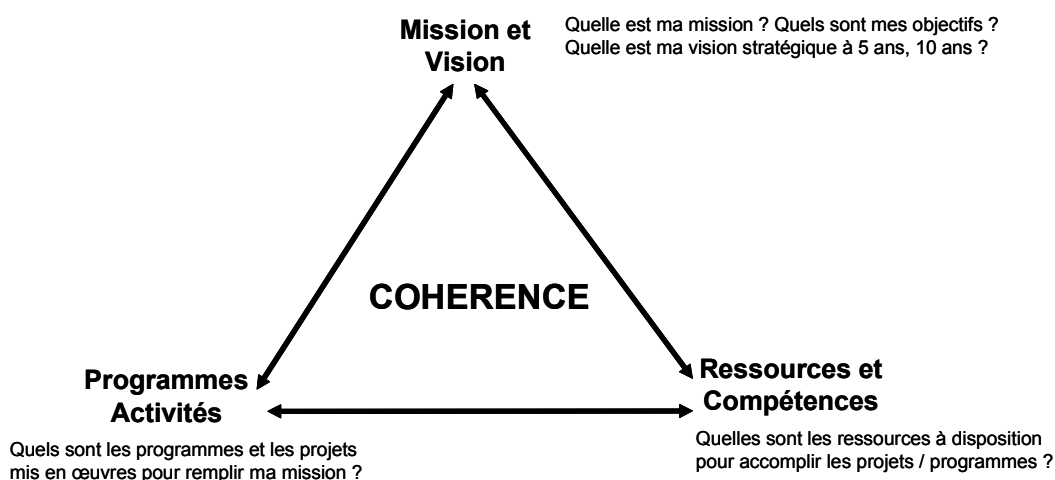


Figure 4 : Cohérence d'une démarche qualité

### 2.3 L'approche par le questionnement

Enfin, le principe d'amélioration continue n'est envisageable que pour une organisation ayant la capacité de se remettre en cause et de s'interroger. Le questionnement est présent à tous les niveaux de la mise en place de la démarche qualité et à toutes les étapes de la démarche qualité elle-même.

Le questionnement permet à l'organisation :

- 1- d'adapter la démarche qualité à ses spécificités
- 2- de remettre en cause perpétuellement les axes d'amélioration choisis et les niveaux de qualité obtenus
- 3- de ne pas prendre pour acquis l'obtention d'une certification ou d'un label

## 3. Une démarche participative

Le troisième pilier de la démarche qualité est l'engagement des décideurs et des équipes. Cet engagement est nécessaire pour enclencher toute démarche de changements au sein de l'organisation et aboutir à des résultats positifs.

### 3.1 Engagement des décideurs

L'équipe dirigeante a un rôle stratégique dans la mise en place et le succès d'une démarche qualité. La concrétisation d'une approche qualité ne peut se faire que grâce à un engagement total et visible des équipes de management.

La mise en place d'un programme qualité entraîne de nombreux changements de fond au sein de l'organisation, quelle qu'elle soit, notamment dans la manière d'accomplir son activité. Or toute situation de changement entraîne des tensions et des résistances : comment justifier la remise en cause d'une méthode de travail qui semble pourtant avoir été utilisée et utile pendant de nombreuses années ? Qui plus est, les résultats de ces changements ne sont pas tou-

jours visibles à court terme. Une période d'adaptation, d'appropriation du changement par les équipes, est nécessaire avant d'en voir concrètement les bénéfices.

Par conséquent, si l'équipe dirigeante n'est pas convaincue et ne s'implique pas dans la mise en place d'un programme qualité, le reste des équipes ne suivra pas ou reviendra rapidement à la situation initiale. Le projet de mettre en œuvre une démarche qualité au sein d'une organisation doit être porté et compris par les équipes de management. Sinon il est inutile d'espérer une adhésion de la part des autres membres de l'organisation.

La position du Conseil d'Administration dans une OSI, et en particulier du Bureau de l'OSI, ne facilite pas toujours l'engagement des décideurs. En effet, dans de nombreux cas, ceux-ci sont bénévoles et n'ont pas de temps supplémentaire à consacrer à un projet qualité n'ayant pas de retombée immédiate sur les programmes de l'OSI.

### **3.2 Implication de toutes les parties prenantes**

La participation des équipes de l'organisation est également primordiale pour que la démarche qualité soit conçue et mise en place efficacement. Il est donc important que les équipes comprennent et adhèrent à la démarche au lieu de la subir.

L'organisation sera donc amenée à sensibiliser et à former tout son personnel à la démarche qualité - et non uniquement une personne ou un département qui serait en charge de « mettre en place la qualité ». La démarche qualité étant une action globale au cœur de l'organisation, elle nécessite l'intervention de tous et donc la formation de tous. Pour une OSI, cela implique également la formation des bénévoles, au même titre que les salariés, et la sensibilisation des parties prenantes.

La communication, en amont du projet, mais également tout au long de la mise en œuvre de la démarche, et par la suite, dans l'utilisation des outils qualité, est stratégique. Elle permet de s'assurer tout au long du projet de la bonne compréhension du projet par tous et de leur implication à tous les niveaux.

## **4. Un objectif clarifié**

Le quatrième pilier, trop souvent négligé et pourtant fondamental dans la réussite d'une démarche qualité, est la définition claire de l'objectif de l'organisation par rapport à sa démarche.

La démarche qualité, quand elle est comprise uniquement comme une juxtaposition de différents outils, amplifie finalement le plus souvent des contraintes organisationnelles déjà existantes. Seule une démarche globale et stratégique choisie par l'organisation, et pensée comme support pour atteindre la mission de cette organisation, peut permettre d'obtenir des résultats probants.

### **4.1 Obligation de moyens ou obligation de résultats**

Revenons un instant sur une interrogation souvent soulevée dans les discussions des OSI sur les démarches qualité, mais qui nécessitait les précisions précédentes avant d'être abordée. Les OSI ont-elles une obligation de moyens ou une obligation de résultats vis-à-vis des parties prenantes ? Comment positionner la qualité par rapport à cela ?

Rappelons les définitions de ces deux notions :

1. **Obligation de moyens**

Avec elle, l'OSI n'est pas tenue à un résultat précis. Elle s'engage à tout mettre en oeuvre pour obtenir les résultats prévus sans que sa responsabilité soit engagée si elle n'y parvient pas.

2. **Obligation de résultats**

Dans cette hypothèse, l'OSI a l'obligation d'aboutir à un résultat précis (elle s'engage, par exemple, vis-à-vis de ses partenaires locaux, à former leur personnel à la gestion de projet).

Elles peuvent être représentées dans le cadre du cycle de Deming de la façon suivante :

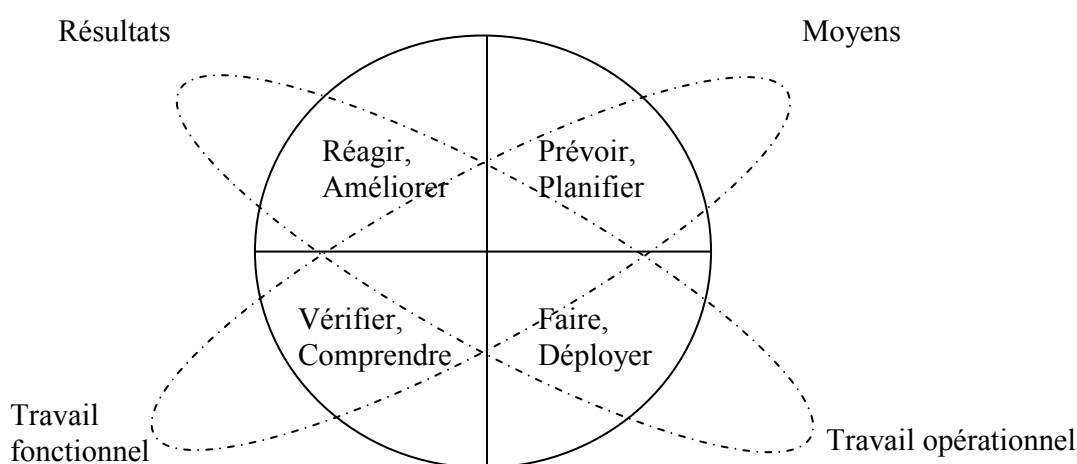


Figure 5 : Obligation de moyens / Obligation de résultats<sup>16</sup>

Les OSI sont généralement d'accord sur leur obligation de moyens. La démarche qualité, classique ou propre aux OSI, répond bien à cette obligation, dans la mesure où elle permet de s'assurer que les moyens sont utilisés au mieux pour obtenir les résultats visés.

L'obligation de résultat soulève les premiers débats. Certains professionnels, se comparant au corps médical, soulignent que la complexité des situations dans lesquelles les OSI interviennent ne permet pas d'engager leur responsabilité quant aux résultats de leurs actions. Autant ils comprennent l'importance de s'engager sur les moyens mis en oeuvre, autant il leur semble impossible de s'engager sur les résultats.

Par ailleurs, on peut noter que, même si les OSI obtiennent les résultats escomptés, ceux-ci n'ont pas nécessairement l'impact souhaité (ex : l'échec des projets d'aide au développement des années 50-70, comme la construction d'usines clé en main et l'absence de transfert de compétences). Ou encore que les résultats fixés au départ d'un projet peuvent évoluer en fonction de la progression de ce projet dans le contexte local.

<sup>16</sup> Chardonnet A., Thibaudon D., Guide du PDCA de Deming, Progrès continu et Management, Ed. Organisations, 2003



Pourtant, d'autres professionnels s'interrogent sur l'intérêt d'une démarche qualité des OSI qui se limiteraient à satisfaire une obligation d'impact. Elle n'apporterait quasiment rien de plus que les démarches qualité existantes. Les démarches qualité pour les OSI, telles qu'elles ont été présentées ci-dessus ne sont pas encore abouties, car elles ne prennent pas en compte la notion d'impact.

De même que les entreprises ont évolué dans la représentation de leurs obligations, les OSI seront sûrement amenées à évoluer également afin de mieux prendre en compte leur réalité.

Ainsi si l'on considère les entreprises, les normes de qualité ISO 9001:1994 se positionnaient par rapport à des objectifs de moyens et de résultats, alors que les normes ISO 9001:2000 sont dans une logique d'obligation d'objectifs et d'efficacité.

Peut-être pouvons-nous envisager, dans le cas des OSI de se positionner par rapport à des obligations d'objectif et des obligations d'impact :

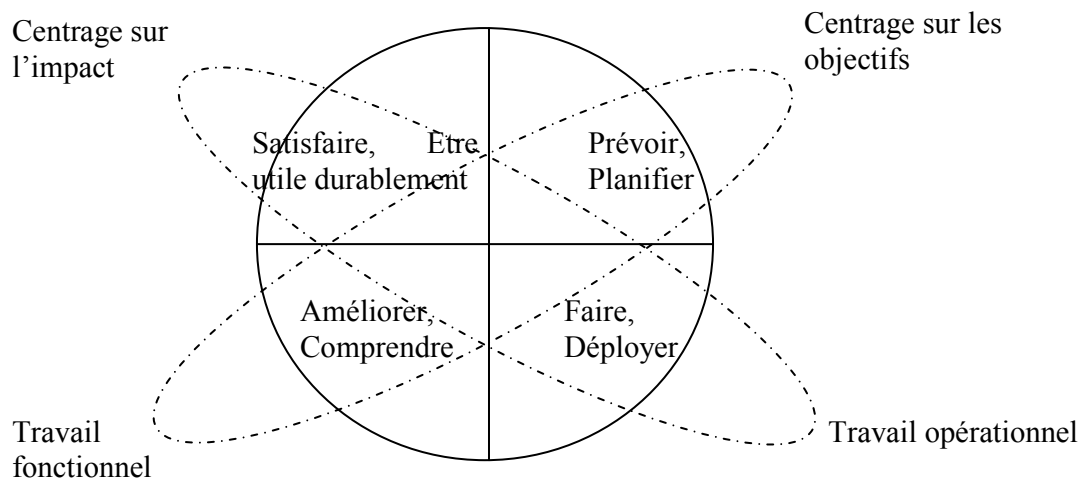
1. **Obligation d'objectifs**

L'OSI s'engage à tout mettre en œuvre pour atteindre les objectifs de fonctionnement fixés.

2. **Obligation d'impact**

Avec elle, l'OSI a l'obligation d'agir de façon à impacter positivement et durablement l'environnement dans lequel elle intervient.

On pourrait dès lors représenter les obligations de l'OSI ainsi :



Qu'est-ce que cela peut concrètement signifier pour une OSI :

1. La mise en place plus systématique d'études d'impact dans le temps et dans l'espace : comment pouvons nous évaluer l'impact de notre action, en prenant en compte ses effets positifs et négatifs et les conséquences au niveau local et global ?
2. La mise en relation de la démarche qualité et des études d'impact : comment les études d'impact peuvent permettre d'améliorer les processus d'amélioration de la qualité ? comment apportent-elles des informations utiles à l'amélioration continue du fonctionnement de l'OSI ?

Cette représentation permet également d'avancer dans le débat sur l'obligation de résultats, dans la mesure où les OSI sont généralement d'accord sur le fait que les résultats restent contingents au contexte mais que leur existence n'a de sens que si elles ont un impact positif et durable dans leurs zones d'action.

## 4.2 La politique qualité

La politique qualité a pour objectifs :

1. de réaffirmer les valeurs éthiques sur lesquelles s'appuie l'organisation ;
2. de structurer la démarche qualité autour des principes d'amélioration continue de la qualité ;
3. de fédérer les équipes autour d'une approche qualité commune ;
4. de fournir le cadre nécessaire à la mise en place du système qualité de l'OSI.

### ► Éléments constituant la politique qualité

Elle s'articule autour des éléments suivants :

1. Le cadre de référence
2. Les objectifs poursuivis
3. Les enjeux de la démarche qualité
4. Les principes d'actions
5. Les acteurs
6. Les actions proposées
7. L'architecture de la démarche
8. Le plan de mise en œuvre et le calendrier
9. Le pilotage et le tableau de bord
10. Le budget prévisionnel

### Neuf questions clés pour préparer sa politique qualité

#### Avant la rédaction de votre politique qualité

1. Quel service devez-vous fournir aux bénéficiaires et parties prenantes ?
2. Quels objectifs vous êtes-vous fixés ?
  - a. objectifs chiffrés et échéances
  - b. prise en compte des bénéficiaires, des parties prenantes, du principe d'amélioration continue, de l'efficacité et de l'impact du service
3. Quel système qualité voulez vous mettre en place ?  
(Standard qualités, structure organisationnelle, responsabilités, centralisation ou décentralisation, procédures, procédés, ressources)
4. Quelle stratégie proposez-vous ?  
(intérêt, rôle de chacun, pilotage, calendrier, communication)

#### Après la rédaction de votre politique qualité

5. Est-ce concret ou encore très abstrait ?
6. Est-ce qu'elle a du sens (direction et signification) ?
7. Est-elle réellement spécifique à votre organisation ?
8. A-t-elle un caractère stratégique et général ou reste-t-elle optionnelle ?
9. Contient-elle des principes d'actions clairs (qui fait quoi, comment) ?

La politique qualité est présentée généralement sous forme d'un document reprenant et explicitant ses différents éléments constitutifs. Ce support écrit, pour être efficace et refléter au plus près la politique qualité de l'organisation, doit respecter les règles suivantes :

1. rédigé de façon explicite ;
2. connue et comprise de tous ;
3. communiquée et expliquée à tous ;
4. en cohérence avec la mission et les objectifs de l'organisation ;
5. en cohérence avec les besoins et attentes des parties prenantes.

Trop souvent, la rédaction de ce document est perçue comme une perte de temps, une lourdeur de la démarche qualité.

### ► Rôle stratégique de la politique qualité

La définition d'une politique qualité et la rédaction d'un document support sont cruciales dans la mise en place d'une approche qualité dans les OSI :

1. elle traduit l'engagement de la direction de l'OSI dans la démarche ;
2. elle s'assure que tous, que ce soit au siège ou sur le terrain, ont accès aux informations relatives à la politique qualité, qui leur permettront de mieux définir leurs actions qualité ;
3. elle garantit l'approche transversale et globale de la démarche ;
4. elle permet de s'assurer que l'éthique est prise en compte dans la démarche.

Il est important d'insister sur le fait que c'est au niveau de la politique qualité que les OSI peuvent insister sur les spécificités de leur secteur et les inclure dans leur démarche qualité.

### Synthèse schématisée des différentes notions abordées par rapport à la démarche qualité

Ce schéma positionne les différents termes utilisés autour de la qualité, les uns par rapport aux autres :

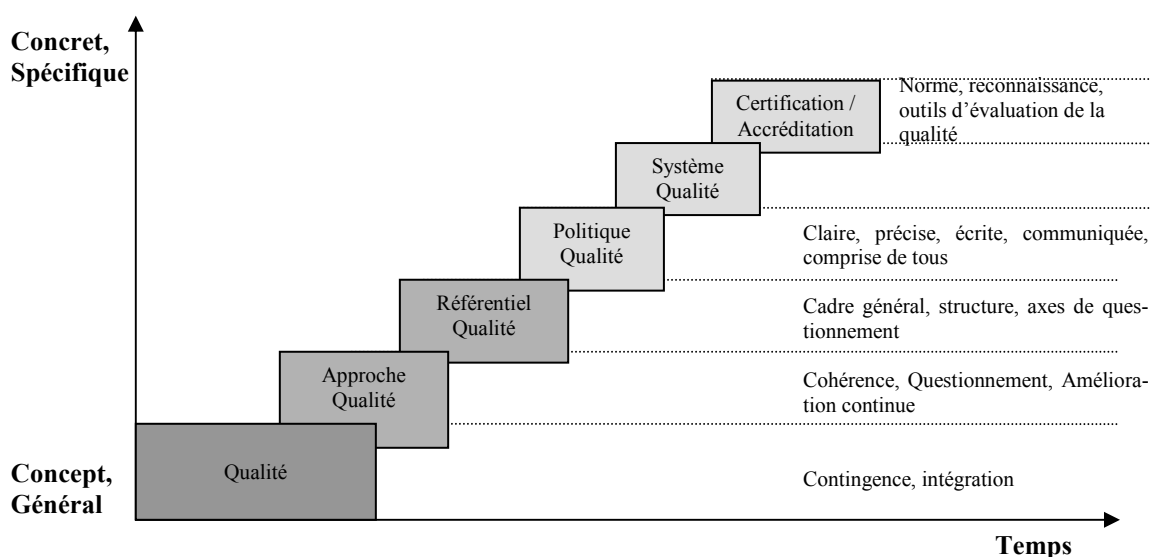


Figure 5: de la qualité aux normes de qualité : présentation des différentes notions

Chaque étape permet de préparer et de mieux comprendre l'étape suivante.

En revanche, il appartient à chaque OSI d'évaluer jusqu'où elle souhaite aller dans sa démarche qualité en fonction de ses attentes vis-à-vis d'une telle démarche.

**Conceptuel - Général**

**1<sup>ère</sup> étape : La qualité**

Ensemble des compréhensions proposées de la qualité

**Théorique - Au niveau des types d'organisations, des secteurs d'activité**

**2<sup>ème</sup> étape : L'approche Qualité**

Principes sur lesquels se fondent les démarches qualité à une époque déterminée

**3<sup>ème</sup> étape : Le Référentiel Qualité**

Ensemble de références permettant de s'interroger sur la qualité dans l'OSI et sur le système qualité à mettre en place

**Spécifique - Au niveau de l'organisation**

**4<sup>ème</sup> étape : la Politique Qualité**

Intentions et directions générales d'une organisation en terme de qualité, formulées explicitement par l'équipe de management, qui vont permettre de définir le cadre de la démarche qualité dans l'organisation

**5<sup>ème</sup> étape : le Système Qualité**

Structure organisationnelle, responsabilités, procédures, processus et ressources nécessaires pour mettre en place le management de la qualité.

**6<sup>ème</sup> étape : la certification, l'accréditation**

Validation et reconnaissance de la mise en place d'un système qualité dans une organisation par une entité reconnue, extérieure à l'organisation

### III. COMMENT METTRE EN ŒUVRE SA DÉMARCHE QUALITÉ ?

---

La démarche qualité s'organise en quatre étapes :

1. **Le diagnostic**

Il permet de réaliser un état des lieux de la situation de l'OSI. Il s'appuiera notamment sur des études de satisfaction des parties prenantes, des études d'impact des actions des OSI, des études d'opinion interne, une autoévaluation qualité, une analyse des réclamations.

2. **La préparation**

Elle vise à s'assurer que l'organisation est prête à s'engager dans un processus d'amélioration continue de la qualité et qu'elle en tirera le maximum de bénéfices possibles. Cela inclut notamment la communication et la formation.

3. **La mise en œuvre**

Elle constitue le cercle vertueux de l'amélioration continue de la qualité et implique notamment la mise en œuvre des plans d'actions qualité.

4. **Le pilotage**

Il assure la cohésion des plans d'actions qualité par rapport à la politique qualité. Il permet le suivi et l'évaluation des résultats, la communication et la valorisation de la démarche.

**L'engagement fort** de la direction et la définition d'une **politique qualité** claire sont les préalables indispensables pour garantir de plus grandes chances de succès de la démarche. À cela s'ajoutent :

1. le choix du **moment opportun** pour lancer la démarche
2. la **connaissance de la culture de l'organisation**

La démarche qualité peut être schématisée ainsi :

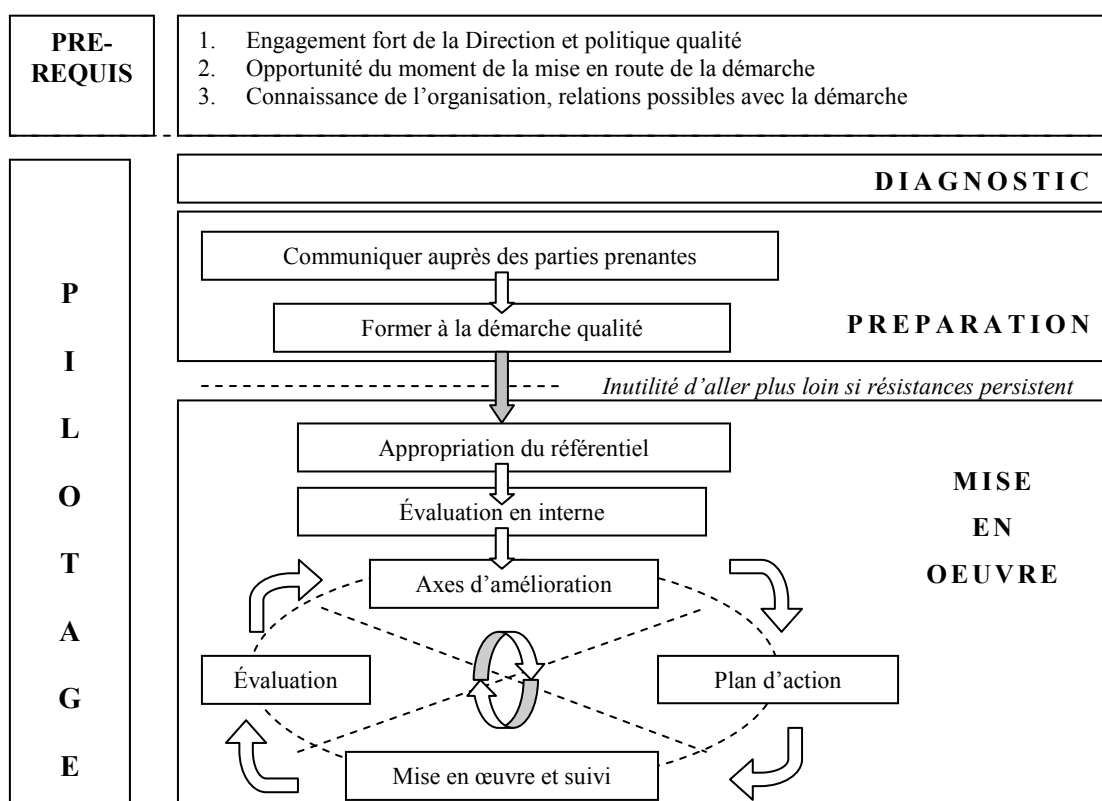


Figure 6 : les étapes d'une démarche qualité<sup>17</sup>

## 1. Diagnostic - État des lieux

Cette étape est nécessaire pour bien comprendre où se situe l'organisation en terme de qualité par rapport à ses objectifs généraux définis dans la politique qualité, par rapport à sa mission et à ses valeurs. Dans le cadre de l'aide internationale, cette étape permet également d'introduire la notion d'impact dans la démarche qualité.

Pour effectuer son diagnostic, l'OSI utilisera tous les outils qui sont déjà à sa disposition et qui reflètent :

1. **Le niveau de satisfaction des parties prenantes** : études de suivi et d'évaluations post-projet, rapport des bailleurs de fond ou d'organismes comme le Comité de la Charte, enquêtes de satisfaction des bénévoles et salariés, enquêtes de satisfaction des bénéficiaires, etc.
2. **L'impact du travail de l'OSI** : encore peu généralisées, les études d'impact se font au niveau local et global, sur le court, moyen et long terme. En fonction du niveau de développement de l'OSI, les informations seront plus ou moins riches mais permettront d'enclencher le processus reliant la qualité et l'impact.

<sup>17</sup> À partir du Guide Méthodologique pour les établissements et services sociaux ou médico-sociaux, Démarche Qualité, évaluation interne et recours à un prestataire, et de l'ouvrage « Conduire une démarche qualité » de Philippe Détrie

Ce diagnostic permet de tirer un premier bilan entre le niveau de qualité que l'organisation souhaite atteindre et le niveau de qualité qu'elle a déjà atteint au jour du diagnostic.

Cette étape requiert lucidité et honnêteté de la part de l'organisation, pour être utile pour la suite de la démarche. Pour garantir cela, il est préférable que le document qui en résulte reste interne à l'organisation.

## **2. Préparation**

La phase de préparation correspond à une mise en condition de l'organisation. Elle apporte les éléments nécessaires pour comprendre la démarche et s'y impliquer. Elle a pour but d'obtenir l'adhésion de tous les acteurs de l'OSI dans le projet de démarche qualité. Dans cette étape, la communication et la formation, notamment, vont garantir la motivation et la compétence des parties prenantes dans cette démarche.

En ce sens, communiquer et former est essentiel pour le lancement de la démarche qualité, mais également tout au long de la mise en place de celle-ci, et, par la suite, afin de garantir la motivation et les compétences nécessaires à tous pour réussir ce projet. Si des réticences et résistances persistent à la fin de cette étape, il est risqué d'aller plus loin. Le succès de la démarche qualité tient à l'engagement de tous ; la communication et la formation sont là pour l'assurer.

Cette phase reflète la volonté de la direction et de toute l'organisation de s'engager dans la démarche.

### **2.1 Communiquer auprès des parties prenantes**

La première étape identifiée dans la démarche qualité est la communication sur le projet auprès des différents acteurs. Il est important d'informer toutes les parties prenantes - bailleurs de fonds, bénéficiaires, partenaires, professionnels, bénévoles - de la mise en place d'une politique qualité et d'une démarche qualité.

Dans cette phase, l'OSI explique à tous ses interlocuteurs, en interne comme en externe, la raison pour laquelle elle s'engage dans une démarche qualité. Elle s'assure que son choix est compris de tous. Cette étape incite à la discussion. L'OSI est à l'écoute des interrogations des parties prenantes, et recueille toutes les observations, doutes et idées, afin d'y répondre de la manière la plus appropriée. En interne, les instances dirigeantes affirment leur engagement dans le projet et leur soutien à toutes les équipes, dans la réalisation de leurs objectifs qualité. Il est important, à ce stade, de valider que tous les acteurs, internes comme externes, ont compris la nécessité de leur implication dans le projet qualité et qu'ils adhèrent au projet.

Cette étape ne se termine en fait jamais. Tout au long du projet, la communication et l'information restent les éléments clés qui garantissent la progression vers sa réalisation.

### **2.2 Se former à la démarche qualité**

La deuxième étape est consacrée à la formation des personnes impliquées dans la démarche qualité.

Les formations doivent permettre de :

1. Transmettre des connaissances - Apport de techniques - savoir
2. Perfectionner des aptitudes - Entraînement à l'action - savoir-faire / compétences
3. Modifier les attitudes - Evolutions comportementales - vouloir faire / motivation

Dans le cadre de la qualité, les formations sont plus ou moins spécifiques en fonction du degré d'implication des différents acteurs. Mais elles ont pour objectif de permettre à tous les membres de l'OSI, et aussi aux parties prenantes :

1. D'acquérir au minimum une bonne compréhension des objectifs de la démarche, des changements attendus par la démarche et des moyens utilisés pour la mettre en œuvre ;
2. De développer et d'adopter un langage commun sur le sujet pour pouvoir travailler ensemble ;
3. De s'imprégner de notions nouvelles ;
4. De se sentir impliqués dans une politique globale de l'organisation ;
5. De percevoir l'implication de la direction dans le projet.

Cette étape nécessite une préparation et une adaptation des formations aux spécificités des OSI, et à la spécificité de chaque OSI. Il est inutile de recourir systématiquement à un consultant externe, ou encore de connaître en détails tous les outils qualité développés pour le secteur privé, sans avoir mené au préalable la réflexion nécessaire afin de pouvoir proposer les formations les plus appropriées.

### 2.3 Définir une méthodologie

La démarche qualité est également facilitée par une méthodologie que l'organisation personnalisera, en s'aidant des méthodologies existantes. Une méthodologie s'appuie sur :

1. Un **ensemble d'outils qualité**, choisi parmi les outils existants, spécifiques ou non au domaine de la qualité, voire des outils définis par l'organisation ;
2. Une démarche précise, qui facilitera le travail des équipes dans leur définition des plans d'action (sélection du problème, définition, recherche des causes possibles et des causes principales, recherche et choix des solutions, mise en œuvre et suivi).

Parmi les outils, notons par exemple :

- |                           |                                |  |
|---------------------------|--------------------------------|--|
| 1. Le benchmarking        | 6. La communication interne    | 10. Les tableaux de bord                                 |
| 2. Le brainstorming       | 7. Les groupes de travail      | 11. Les diagrammes (causes-effets, relations, affinités) |
| 3. La formation           | 8. Les plans d'actions qualité | 12. La charte qualité                                    |
| 4. La carte des processus | 9. L'autodiagnostic qualité    | 13. Les suggestions                                      |
| 5. PQQQCC <sup>18</sup>   |                                |  |

Cette liste n'est absolument pas exhaustive. Elle ne mentionne pas, notamment, d'outils très spécifiques à un type d'activité, comme la métrologie ou le juste-à-temps.

## 3. Mise en œuvre

La mise en œuvre de la démarche constitue la phase la plus concrète pour tous. A cette étape, chaque entité de l'organisation se trouve impliquée dans la définition et la mise en œuvre d'actions visant à améliorer la qualité d'un point particulier dans l'objectif d'améliorer la qualité globale de l'organisation.

---

<sup>18</sup> Outils de description d'un problème, d'une activité ou d'une action : Pourquoi, Quoi, Qui, Où, Quand, Comment, Combien ?

Pour cela, elle doit évaluer ses processus par rapport au référentiel choisi, afin de s'engager ensuite dans des actions d'amélioration de la qualité de ces processus.

### **3.1 Évaluation par rapport à un référentiel**

#### **► S'approprier un référentiel existant ou en définir un**

Qui dit évaluation, dit référentiel. En effet, comme nous l'avons évoqué précédemment, le référentiel est incontournable dans une démarche qualité. S'il n'existe pas de référentiel, il est impossible de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue.

Le référentiel peut être défini comme :

**« Un document ou un ensemble de documents énonçant des exigences de qualité relatives à une pratique professionnelle ou à un mode de fonctionnement. Ces exigences ou caractéristiques sont souvent appelés critères (ANAES<sup>19</sup>) »**

C'est donc un ensemble structuré de références, auquel l'OSI peut se comparer. Le référentiel est nécessaire pour engager une démarche dynamique d'amélioration. Il donne un sens aux évaluations. Il va permettre d'organiser, non seulement, le diagnostic de l'organisation, mais également, ensuite, les évaluations des processus internes.

Le référentiel peut être plus ou moins développé. Il peut être un simple outil de mesure, comme certaines parties du référentiel Sphère, ou un cadre de développement, comme le référentiel PQAsso. Dans la plupart des situations, les organisations privées ou publiques adoptent un référentiel existant. De même, l'OSI pourra utiliser un référentiel du secteur de la solidarité internationale ou d'un autre secteur. Ce choix s'appuiera notamment sur l'adéquation du référentiel au type de structure considérée, à ses spécificités et, dans certains cas, à la possibilité ou non d'être certifié.

Un tel choix oriente sur le long terme les actions qualité de l'organisation. Il est donc très important de prendre le temps d'évaluer les référentiels existants et de s'interroger sur celui qui correspondra le mieux à la structure de l'OSI.

L'OSI peut également décider de développer son propre référentiel, pour qu'il réponde mieux à certaines spécificités ou qu'il traite plus précisément certains dysfonctionnements. Cela nécessite généralement de faire appel à une personne particulièrement compétente dans le domaine qualité afin qu'elle aide à développer, à partir de ses connaissances de la qualité et de l'organisation, un référentiel propre. Le coût d'une telle démarche est souvent important, en termes de ressources et de temps. De plus, le référentiel ne sera pas forcément reconnu par les pairs. Cette initiative reste donc risquée. Toutefois, étant donné l'avancée limitée des démarches qualité dans le secteur de la solidarité internationale, il est compréhensible que certaines OSI puissent être tentées par cette option, si elles en ont les capacités.

La plupart des référentiels existants dans le secteur de la solidarité internationale proposent également des exemples d'objectifs et d'indicateurs.

À cette étape, il y a lieu de constituer un groupe de travail. Celui-ci commence à travailler sur le référentiel pour se l'approprier et faciliter son appropriation par l'organisation. Puis il définit ses objectifs et les indicateurs qui seront utilisés pour suivre l'évolution de l'organisation vers la qualité.

---

<sup>19</sup> ANAES : Agence Nationale d'Accréditation et d'Evaluation en Santé, <http://www.anaes.fr>



### **L'écrit, potentiels et limites**

Le choix du référentiel influence en grande partie la quantité de documents que l'organisation rédige dans le cadre de sa démarche qualité.

L'écrit ne doit pas être négligé. Il est essentiel, dans la démarche qualité, d'identifier un certain nombre de documents à rédiger. Ces supports écrits facilitent :

1. l'amélioration continue  
(traçabilité des actions d'amélioration continue engagées favorisant les analyses) ;
2. le transfert d'expériences  
(base de données des actions engagées accessibles à tous).

En revanche, le fait même de devoir tout écrire, dans le cas de certains référentiels, nécessite un travail très détaillé et très long à accomplir. Ce passage par des manuels, des procédures écrites, diminue souvent la marge de remise en question nécessaire pour une amélioration continue de la qualité. Une fois les démarches qualité écrites, la tendance est de prendre ce qui est écrit pour la vérité, alors que cela doit toujours être remis en cause.

#### **► Évaluer en interne**

Le diagnostic effectué au départ de la démarche est considéré à la lumière du référentiel choisi ou défini ainsi que les différents processus de l'organisation. Cela permet l'élaboration d'une évaluation interne plus détaillée des écarts de qualité entre le niveau actuel de qualité et le niveau souhaité.

L'évaluation interne peut prendre des formes très différentes en fonction de la structure et des moyens de l'OSI. Elle n'est efficace que dans la mesure où elle est bien comprise par tous, où elle est objective et indépendante des évaluations plus classiques demandées, par exemple pour les bailleurs de fonds.

Un frein pour les OSI est la crainte de la redondance des évaluations, entre celles déjà effectuées dans le cadre de leur fonctionnement, celles demandées par les bailleurs de fonds, et celles qu'il faudrait effectuer dans le cadre d'une démarche qualité. Cela souligne l'importance de bien définir le référentiel, les objectifs et les indicateurs qualité, en considérant les contraintes de l'organisation, afin d'assurer l'efficacité de cette évaluation.

Cette étape permet de connaître précisément les points forts et les points à améliorer de la structure en terme de qualité.

### **3.2 Le cycle d'amélioration continue**

Le dernier volet de la mise en place de la démarche qualité est le développement de la logique d'amélioration continue à tous les niveaux de l'organisation. Elle inclut :

#### **► Déterminer les axes d'améliorations**

Cette étape s'appuie sur les résultats de l'évaluation interne et permet, à partir de l'identification des forces et des faiblesses des différents processus de l'OSI, de déterminer un certain nombre d'axes d'amélioration possibles.

Ces axes sont classés par ordre de priorité, en tenant compte des contraintes de l'organisation - coût, temps, objectifs.

Les axes d'amélioration retenus, parmi tous les axes d'amélioration souhaitables, sont présentés et expliqués à toutes les parties prenantes et s'inscrivent dans la logique du projet de l'organisation et de son projet qualité.

► **Planifier et fixer des objectifs de progrès**

Par rapport aux axes d'amélioration fixés dans l'étape précédente, l'OSI définit ses objectifs d'amélioration et, par rapport à ces objectifs, les actions qu'elle mettra en œuvre.

Nous sommes dans la phase de définition du plan d'action qualité, qui formalise et planifie les différentes actions à mener : définition des actions à mettre en place, des ressources et du temps nécessaires pour leur réalisation. Chaque unité définit son plan d'action qualité selon la méthodologie que lui aura apportée l'organisation lors des formations, internes ou externes.

Une fiche d'action qualité peut se présenter de la façon suivante :

N°	Objectif	Action	Personnes concernées		Ressources	Echéances	Critères de réussites	Indicateurs d'avancement
			Responsable	Contributeur				

Au niveau de chaque personne, une action qualité peut se définir comme :

Un verbe + une échéance + un niveau d'avancement.

À cette étape, on s'intéresse également aux contraintes et aux risques existants pour chaque action à réaliser.

► **Mettre en œuvre des actions d'amélioration**

Les problèmes fréquemment rencontrés proviennent non seulement du temps consacré au diagnostic, puis à la définition du plan d'action qualité, mais aussi ultérieurement, à une implication insuffisante des acteurs dans la mise en œuvre.

Les écueils sont souvent liés à des objectifs inaccessibles ou mal définis, non mesurables ou mal compris, à l'absence de responsabilités ou de calendrier précis. La réalisation des actions d'amélioration qualité se situe au niveau de chaque unité. Une méthode possible pour éviter ces écueils est de s'assurer que :

1. Des plans d'actions qualité sont définis par chaque unité, par rapport aux axes d'amélioration choisis et à des objectifs fixés, ambitieux mais accessibles, mesurables pertinents et compréhensibles ;
2. Chaque unité est dotée d'une méthodologie de travail pour définir ses actions qualité ;
3. Chaque salarié ou bénévole a toujours une action qualité en cours ;
4. Un représentant de chaque unité suit l'état d'avancement du plan qualité de son unité, en collaboration avec l'équipe de pilotage.

La difficulté, à ce stade, réside dans la hiérarchisation des activités, entre les activités régulières de l'organisme et ses actions qualité. Le personnel doit se sentir soutenu dans la mise en œuvre des actions qualité, considérées comme prioritaires à ce stade de mise en œuvre.

En revanche, un arbitrage a eu lieu au préalable, lors des étapes de planification, entre les activités régulières et les activités qualité pour s'assurer que les actions qualité n'impactent pas négativement l'activité régulière de l'organisation.

### ► **Mesurer l'effet des actions**

Cette étape soulève de nombreuses interrogations au sein des OSI. Dans un grand nombre de situations, les OSI préfèrent un système d'autoévaluation qu'une évaluation ou un audit par des personnes extérieures à la structure. Il est moins coûteux d'effectuer un audit en interne que de faire appel à un intervenant externe. Par ailleurs, les OSI s'assurent ainsi que l'auditeur connaît particulièrement bien l'organisation qu'il évalue. Il en est de même pour les audits effectués par des pairs.

Cependant, recourir à l'évaluation externe présente l'avantage de faire appel à un regard extérieur, plus objectif - plus critique d'une certaine manière - sur ce qui se pratique dans le secteur de la solidarité internationale. D'une part, il fait appel à une personne dont le seul objectif est l'évaluation de l'organisation, contrairement à un évaluateur interne ou à un pair évaluateur, qui continue de mener ses activités de front. D'autre part, le secteur de la solidarité internationale est un milieu restreint. Les mêmes acteurs se retrouvent régulièrement dans les mêmes instances (mêmes projets, mêmes conférences, même groupes de travail). Ils sont tous confrontés à des situations similaires et finissent par avoir des modes de raisonnement et des pratiques très proches. Il leur est donc difficile de prendre de la distance vis-à-vis de leur organisation ou de toute autre organisation du secteur.

Trop souvent considéré comme un juge qui distribue les bons et les mauvais points, l'évaluateur externe a surtout pour objectif de rendre compte de la façon dont il perçoit la qualité de l'organisation. Il n'a aucun intérêt personnel dans le résultat de l'audit, ni en tant que bénéficiaire, ni en tant que bailleur de fond, ni en tant que salarié. Il peut donc plus aisément mener un audit objectif.

Enfin, l'évaluation externe permet de conserver le dynamisme initié par la démarche qualité. Qu'elle soit perçue positivement ou négativement, elle a l'avantage de faire réagir de façon beaucoup plus systématique qu'une évaluation interne, qui souvent se confond avec les activités courantes de l'organisation.

Ce chapitre permet d'insister sur le fait que la certification qualité n'est qu'un outil de mesure externe des effets des actions qualité, et non une démarche qualité en soit.

## **4. Pilotage**

Dernière phase de la démarche qualité, le pilotage n'en demeure pas moins celui qui demande le plus de ténacité.

Il permet :

1. de suivre les résultats de chaque unité, et de les positionner par rapport à l'ensemble du plan qualité de l'organisation
2. de communiquer et d'informer sur les résultats obtenus et sur l'évolution de la démarche qualité
3. de valoriser et de promouvoir la démarche auprès de toutes les parties prenantes

Il est généralement assuré par un comité de pilotage représentant l'organisation dans sa diversité et dans sa structure.

## Conclusion

La qualité constitue un paramètre important dans la gestion des organisations, même si la compréhension qu'on en a diffère d'une organisation à l'autre.

### **Enjeux éthiques et stratégiques de la qualité pour les OSI**

Pour les OSI, elle relève avant tout de leur démarche éthique. Dans la mesure où les OSI souhaitent agir dans l'intérêt général, en respectant les bénéficiaires et les autres parties prenantes, le management par la qualité répond à la nécessité de se donner les moyens organisationnels d'agir de façon éthique.

Au-delà de l'enjeu éthique, la qualité est un enjeu stratégique pour des OSI évoluant dans un contexte de plus en plus concurrentiel, même si le terme de concurrence est encore utilisé à demi-mot. Face au nombre croissant d'organisations et d'entreprises agissant dans le secteur de la solidarité internationale, chaque OSI cherche à mieux développer ses activités, mieux communiquer, mieux gérer ses financements.

### **De la réflexion sur la qualité à la certification qualité**

*La prise de conscience du bien-fondé de la qualité au sein des OSI ne signifie pourtant pas systématiquement la recherche d'une certification qualité.* La réflexion à mener par rapport à la qualité amène surtout l'organisation, dans un premier temps, à mieux se connaître, aussi bien au niveau de sa mission, que de ses ressources et de ses actions. Dans un deuxième temps, l'organisation peut évaluer son besoin de mettre en place une démarche qualité par rapport à ses forces et à ses faiblesses.

*La démarche qualité doit être comprise à un niveau global.* Ce n'est pas une action ponctuelle d'amélioration d'un élément de l'organisation, mais un projet d'amélioration continue de la qualité à l'échelle de toute l'organisation. Elle nécessite l'implication et l'adhésion de tous, notamment des dirigeants de l'organisation, qui jouent un rôle moteur dans le développement et la mise en œuvre de la démarche.

*La démarche qualité est propre à chaque organisation et reflète ses spécificités.* Ainsi les démarches qualité existantes, que ce soit dans le secteur privé ou public, dans le domaine de la santé ou le domaine juridique, ou même dans le secteur de la solidarité internationale, ne doivent pas être utilisées « telle quelle » dans une OSI, sans un véritable travail de fond de la part de l'organisation.

*La certification qualité - ou d'autres modes de reconnaissances, comme l'accréditation ou les prix - est une forme d'aboutissement de la mise en place de la démarche qualité.* Elle apporte une reconnaissance publique de la démarche qualité d'une OSI. En revanche, elle a souvent un coût non négligeable. Il est donc important d'en mesurer les avantages et les inconvénients, avant de s'engager dans un processus de certification.

### Quand la solidarité fait évoluer l'entreprise : du management de la qualité au management de la confiance

Alors que les OSI s'intéressent aux méthodes du secteur privé pour améliorer la qualité de leur travail, le secteur privé évolue dans ses démarches qualité, en s'ouvrant vers la solidarité.

Dans un contexte d'instabilité, l'engagement qualité se transforme de plus en plus en engagement confiance, et l'entreprise, pour s'inscrire dans la durée, doit tenir compte de l'économie, du social et de l'environnement.

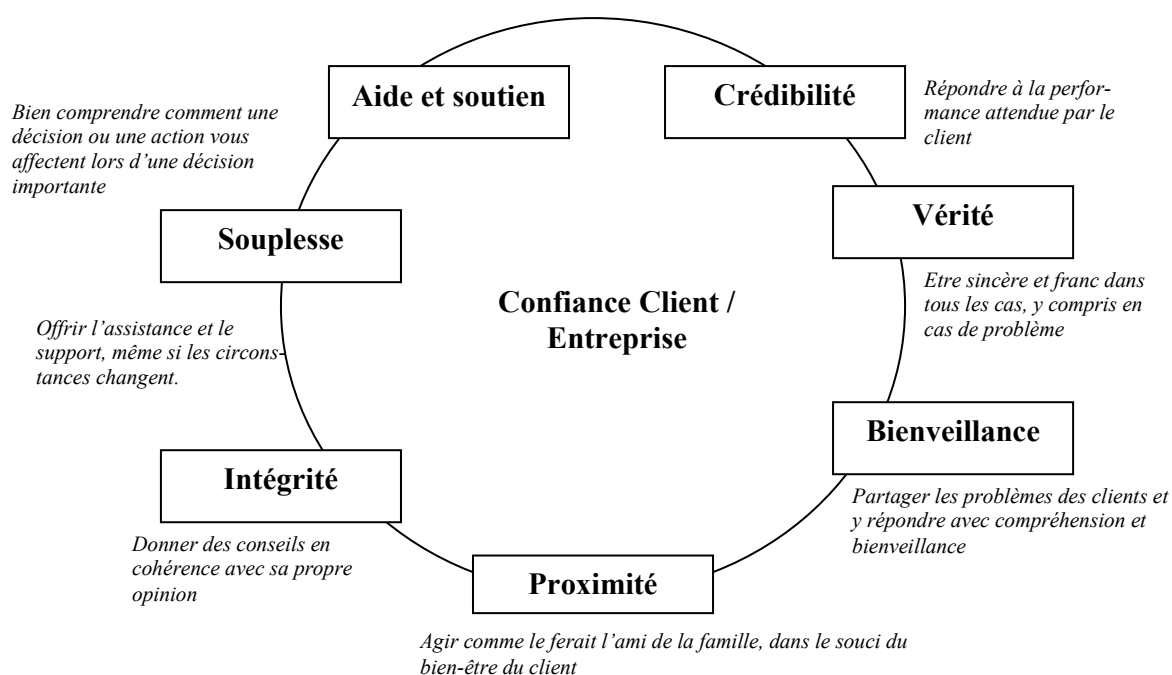


Figure 7: Management de la confiance<sup>20</sup>

Comme la notion de qualité a évolué, de l'époque du contrôle de la qualité au management de la qualité totale, puis à l'amélioration continue, elle est peut-être actuellement en train de tendre vers la notion de confiance. Même si le schéma ci-dessus, dans le contexte économique et social actuel, peut sembler relever de l'utopie pour le secteur privé, il peut constituer un axe de réflexion supplémentaire pour les OSI dans leur compréhension de la qualité.

Cette vision nouvelle - ou en devenir - de la qualité, souligne l'aspect évolutif de la notion de qualité et la possibilité, pour les organisations de solidarité internationale, de développer leur propre approche, en tenant compte de leurs spécificités, tout en utilisant les acquis de l'expérience du secteur privé.

<sup>20</sup> S. Rolland, AFAQ, dans le cadre des programmes doctoraux de l'Université Paris Dauphine et ESSEC, 2002

# Annexes

## 1. Définitions et concepts

Ce lexique a été élaboré à partir des définitions ISO, du lexique proposé par le Mouvement Français pour la Qualité, et par le Guide méthodologique pour les établissements et services sociaux et médico-sociaux.

- **Accréditation** : procédure par laquelle un organisme ayant une autorité reconnaît formellement qu'un organisme, entreprise ou individu est compétent.
- **Amélioration continue** : processus de mise en valeur du système de management pour améliorer les performances globales, en accord avec la politique de l'organisation.
- **Assurance Qualité** : partie du management qualité visant à donner confiance en ce que les exigences de qualité seront satisfaites
- **Audit qualité** : processus méthodique, indépendant et documenté, permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits
- **Autoévaluation** : évaluation du ou des systèmes en place dans l'entreprise, réalisée par l'entreprise, limitée selon des critères définis et effectuée par l'exécutant du travail lui-même.
- **Bénéficiaires** : individus, groupes ou organisations qui bénéficient de l'action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non.
- **Benchmarking** : terme anglais qui traduit l'action de se comparer, d'évaluer la concurrence ou de se situer par rapport à des activités similaires afin de dégager de nouvelles idées et de stimuler de nouvelles forces génératrices de progrès.
- **Certification** : procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un processus, un service ou une organisation est conforme aux exigences spécifiées.
- **Coût de Non Qualité** : somme des coûts résultant des dysfonctionnements internes et externes
- **Coût d'Obtention de la Qualité** : somme des coûts (de prévision, de détection, d'évaluation, de correction, de prévention, de formation, etc.) engendrés par la mise en place de la démarche Qualité.

- **Contrôle Qualité** : ensemble des techniques et des activités mises en œuvre pour s'assurer que le produit final est conforme au cahier des charges
- **Diagnostic** : recherche et mise en évidence de points forts, points faibles et de contraintes à partir d'éléments observables afin de définir des objectifs d'amélioration
- **Évaluation** : action permettant de comparer l'idée que l'on se fait de quelque chose à une certaine réalité quantifiable.
- **Efficacité** : niveau de réalisation des activités planifiées et d'obtention des résultats escomptés.
- **Efficience** : rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées
- **Indicateur** : variable permettant d'apprécier une situation
- **Management de la qualité** : aspect de la fonction générale de management qui détermine et met en place la politique de qualité.
- **Norme** : ensemble de règles fonctionnelles et de prescriptions techniques, élaborées par consensus par l'ensemble des acteurs économiques et approuvées par un organisme reconnu, qui fournit des règles pour des activités ou leurs résultats, pour des usages communs et répétés, garantissant un niveau optimal dans un contexte donné.
- **Politique Qualité** : intentions et orientations générales d'une organisation en terme de qualité, formulées explicitement par l'équipe de management.
- **Processus** : ensemble d'activités corrélées ou interactives utilisant des ressources pour transformer, avec plus value, des éléments entrants en éléments sortants.
- **Qualité** : jugement de valeur fait par un tiers sur ce qui convient. Capacité d'une action à satisfaire les besoins implicites, explicites ou latents des parties prenantes.
- **Référentiel** : ensemble structuré de références, utilisé pour le fonctionnement d'un système et constituant un cadre commun à plusieurs applications.
- **Revue de direction** : évaluation formalisée, effectuée par la Direction, de l'état et de l'adéquation du système de management de l'organisation par rapport à sa politique et à ses objectifs.
- **Système Qualité** : ensemble constitué de la structure organisationnelle, des responsabilités, des procédures, des processus et des ressources nécessaires pour mettre en place le management de la qualité.

## 2. Bibliographie

- ACODEV, *Définition des principaux termes relatifs à la coopération au développement, à la gestion et à l'évaluation des programmes et des plans d'action des ONG*, octobre 2003
- AGES asbl, *Guide Qualité pour l'économie sociale*, mars 2004
- AUSAID, *NGO Quality Rating Guide in the NGO Package of Information*
- Briden A., *The road to the future*, [http://www.unspecial.org/UNS629/UNS\\_629\\_T10.html](http://www.unspecial.org/UNS629/UNS_629_T10.html), mai 2004
- Caby F. Louise V., Rolland S., *La qualité au 21ème siècle : vers le management de la confiance*, Ed. Economica, septembre 2002
- Chardonnet A., Thibaudon D., *Le Guide du PDCA de Deming, Progrès Continu et Management*, Ed. d'Organisation, 2003
- Coordination Sud, *La qualité des actions de solidarité internationale, compte-rendu du séminaire du 23-09-04*, octobre 2004
- Détrie P., *Conduire une démarche qualité*, Ed. d'Organisation, 2001
- de Quatrebarbes B., *Usagers ou clients ? Marketing et qualité dans les services publics*, Paris, Éd. d'Organisation, 1996.
- Fagnou E., *Ethique et qualité des actions des ONG françaises*, Coordination Sud, 3 septembre 2004, [http://www.coordinationsud.org/article.php3?id\\_article=580](http://www.coordinationsud.org/article.php3?id_article=580)
- Foster S. T., *Managing Quality, an integrative approach*, Prentice Hall, 2004
- Grünwald F., de Geoffroy V., *Les dangers et incohérences des approches normatives pour l'aide humanitaire - Synthèse des réflexions soulevées*, Groupe URD, 2000
- Hilhorst D., *Being Good at Doing Good? Review of Debates and Initiatives Concerning the Quality of Humanitarian Assistance* for the International Working conference « Enhancing the Quality of Humanitarian Assistance », 12 octobre 2001
- Joing J-L, *Ethique et Qualité dans les services humains*, Ed. L'Harmattan, 2002
- Joing J-L, *Audit qualité dans les établissements médico-sociaux*, Ed Privat, 1993
- Kolb F., *La qualité totale : entre mythe et réalité* in *Dedans, Dehors : les nouvelles frontières de l'organisation*, P. Bession (ed.) Vuibert, Série Institut Vital Roux, Paris, 1997, pp. 150-170
- Lusthaus C., Adrien M-H, Anderson G., Carden F. et Plinio Montalvan G., *Evaluation Organisationnelle, Cadre pour l'amélioration de la performance*, Les Presses de l'Université Laval/CRDI, 2003
- Mainelli M. & Harris I., *Quality Management in Charities* in *The Charities Finance Handbook*, C. Letts, 1993
- Mezlev N., *L'évaluation, un instrument de la redevabilité* in *Partenaires en évaluation du développement - Apprendre et rendre compte - Actes de l'atelier*, HAP, 25-26 mars 2003



- Ministère de la santé, *Démarche qualité, évaluation interne et recours à un prestataire*, Guide méthodologique pour les établissements et services sociaux ou médico-sociaux, Editions SICOM, n°04.069
- Munari A., *Est-ce que Qualité et Qualité sociales répondent à deux approches éthiques différentes ? Si oui, est-ce que ces deux approches sont contradictoires ?*, mars 2001, <http://tecfa.unige.ch/staf/staf-f/camille/staf23/TpMunari2.htm>
- Niven P. R., *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Non profit Agencies*, John Wiley & Sons inc., 2003
- Shea C., Sitar S., *NGO Accreditation and Certification: The Way Forward? An Evaluation of the Development Community's Experience*, Conférence annuelle PVO, USAID-PVC, 14 janvier 2005
- Verboom D., *La norme ISO 9001 :2000 peut-elle aider le secteur de l'aide humanitaire ?*, ISO Management Systems, Septembre-octobre 2002
- URD, *Actes du Séminaire de lancement du projet qualité*, 20-21 février 2002

### 3. Fiches de présentation des démarches qualité citées dans l'étude

#### a. Chartes

<b>Charte de Déontologie</b>	
<b>Référence</b>	<a href="http://www.comitecharte.org">www.comitecharte.org</a>
<b>Historique</b>	Charte créée en 1989, par 18 associations et fondations françaises
<b>Cibles</b>	Associations et fondations françaises faisant appel à la générosité du public.
<b>Principes généraux</b>	<p>La charte de déontologie a été élaborée dans le but d'améliorer la confiance des donateurs, en leur apportant le maximum de transparence sur l'organisation à laquelle ils souhaitent donner.</p> <p>La Charte de Déontologie est structurée autour de quatre axes :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Le fonctionnement statutaire et à la gestion désintéressée ;</li> <li>2- La rigueur de la gestion ;</li> <li>3- La qualité de la communication et des actions de collectes de fonds ;</li> <li>4- La transparence financière.</li> </ol> <p>Une organisation souhaitant devenir membre et donc signataire de la Charte soumet un dossier</p>
<b>Organisations utilisant ce support</b>	52 membres en 2005

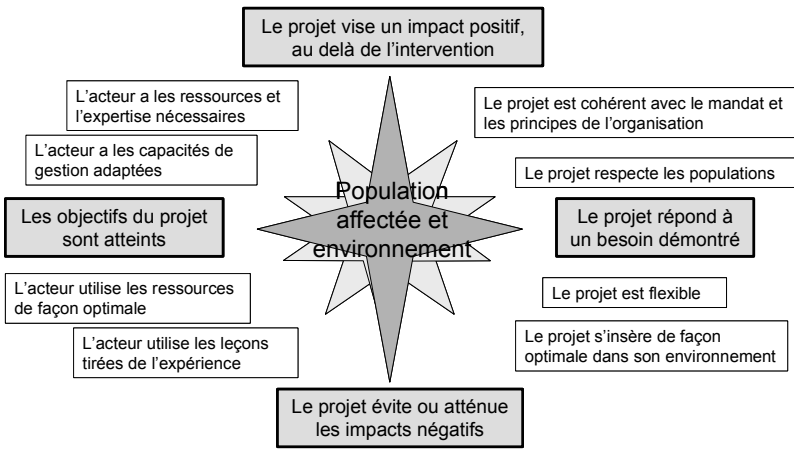
<b>Charte de Coordination Sud</b>	
<b>Référence</b>	<a href="http://www.coordinationsud.org">www.coordinationsud.org</a>
<b>Historique</b>	Charte créée en 1997 par le collectif d'OSI françaises Coordination Sud.
<b>Cibles</b>	Organisations de solidarité internationale françaises
<b>Principes généraux</b>	<p>La charte permet de s'assurer de l'adhésion à des principes éthiques communs de la part de toutes les OSI rejoignant le collectif</p> <p>Intitulée "Pour une éthique partagée", elle rappelle les principes d'adhésion au collectif, à savoir :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Statut associatif</li> <li>2- Association de Solidarité Internationale</li> <li>3- Recherche d'une démarche rigoureuse et compétente</li> <li>4- Mise en œuvre de moyens en cohérence avec l'objet de la structure</li> </ol>
<b>Organisations utilisant ce support</b>	100 ONG membres de Coordination Sud

<b>Interaction's Private Voluntary Organization (PVO) Standards</b>	
<b>Référence</b>	<a href="http://www.interaction.org/pvostandards/index.html">www.interaction.org/pvostandards/index.html</a>
<b>Historique</b>	Standards créés en 1989 par le collectif d'OSI américaines, Interaction. Ils ont été approuvés en 1992, et sont alors devenus applicables à toutes les organisations membres d'Interaction
<b>Cibles</b>	Organisations de Solidarité Internationale américaines

<b>Principes généraux</b>	<p>L'objectif est de renforcer la confiance des donateurs dans l'intégrité, la qualité et l'efficacité des OSI membres d'Interaction</p> <p>Les standards recouvrent les domaines suivants :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Gouvernance</li> <li>2- Intégrité organisationnelle</li> <li>3- Communication au public américain</li> <li>4- Pratique de management et Ressources Humaines</li> <li>5- Programmes</li> <li>6- Politique publique</li> <li>7- Adhésion aux principes</li> </ol> <p>Les principes ont un caractère obligatoire. A cela s'ajoutent des recommandations.</p> <p>Annuellement ; les organisations effectuent une évaluation du respect des standards et un audit financier, et réaffirment leur respect des principes d'Interaction.</p>
<b>Organisations utilisant ce support</b>	Plus de 160 OSI sont actuellement membres d'Interaction

<b>BOND</b>	
<b>Référence</b>	<a href="http://www.bond.org.uk/aboutus/principles.html">www.bond.org.uk/aboutus/principles.html</a>
<b>Historique</b>	Principes élaborés en 1993 par les 61 OSI fondatrices du collectif d'OSI britannique, BOND.
<b>Cibles</b>	Organisations de solidarité internationale britanniques
<b>Principes généraux</b>	<p>L'objectif de cette charte est de s'assurer de l'éthique des organisations qui rejoignent le réseau</p> <p>La charte énonce des principes auxquels toutes les OSI membres doivent adhérer, à savoir :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Un ensemble de valeurs (justice social, équité et respect des droits de l'homme, participation des bénéficiaires, le rôle stratégique de la société civile dans la coopération au développement, le partenariat avec des organisations du Sud, l'égalité des opportunités)</li> <li>2- Une approche de la coopération au développement (professionnalisme, renforcement des capacités, réduction des inégalités de genre, utilisation de méthodes de levée de fonds responsables, durabilité des actions entreprises, éducation au développement, etc.)</li> <li>3- Un ensemble de caractéristiques sur la structure (lien avec la société civile, entité légale, basée en Grande-Bretagne, à but non lucratif, transparente, etc.)</li> </ol> <p>Ces principes doivent servir de base de fonctionnement pour les organisations membres</p>
<b>Organisations utilisant ce support</b>	290 OSI membres de BOND en 2005

## b. Cadre de développement organisationnel

<b>Synergie Qualité</b>	
<b>Référence</b>	<a href="http://www.coordinationsud.org/rubrique.php?id_rubrique=121">www.coordinationsud.org/rubrique.php?id_rubrique=121</a>
<b>Historique</b>	Le projet Synergie Qualité a été lancé en 2003 par Coordination Sud et des membres de Coordination Sud. Il a abouti en 2005 par la publication du manuel Synergie Qualité.
<b>Cibles</b>	Organisations de solidarité internationale
<b>Principes généraux</b>	<p>L'objectif du projet Synergie Qualité est d'améliorer la qualité des actions humanitaires.</p> <p>Il s'appuie sur la publication d'un manuel Qualité organisé autour de :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. L'éthique des actions humanitaires</li> <li>2. La gouvernance associative</li> <li>3. La gestion des ressources humaines</li> <li>4. Le cycle de projet</li> <li>5. La satisfaction des populations bénéficiaires</li> </ol> <p>Chaque partie apporte des éléments aux OSI pour structure leur démarche qualité</p> <p>La partie « cycle de projet » s'appuie sur la norme développée par le groupe Urgence Réhabilitation Développement (URD) pour améliorer la qualité de la mise en œuvre et du pilotage d'un projet d'assistance humanitaire, le Compas Qualité.</p> <div style="text-align: center;">  </div>
<b>Organisations utilisant ce support</b>	Le manuel est librement accessible en ligne, depuis 2005. Le nombre d'organisations ayant choisi d'utiliser ce manuel pour mettre en place leur démarche qualité n'est pas connu.

<b>HAP-I (Humanitarian Accountability Partnership – International)</b>	
<b>Référence</b>	<a href="http://www.hapinternational.org">www.hapinternational.org</a>
<b>Historique</b>	Initiative lancée en 2003 par un réseau d'agences internationales
<b>Cibles</b>	Organisations de solidarité internationale, plus particulièrement celles agissant dans le cadre de conflits armés et de désastres naturels

	<p>L'objectif de ce support est d'améliorer la redevabilité envers les personnes censées bénéficier de l'aide</p> <p>Il s'appuie sur un ensemble de principes de redevabilité que les membres de HAP-I s'engagent à respecter en mettant en place des mécanismes d'autorégulation et d'accréditation</p> <p>La création d'un manuel de la redevabilité humanitaire est en cours de rédaction (parution prévue en 2006), regroupant les différentes initiatives de HAP en faveur d'une meilleure redevabilité. Seront inclus :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Les principes de Redeabilité HAP-I</li> <li>2- Le nouveau protocole d'urgence HAP-I</li> <li>3- Des bonnes pratiques de redevabilité humanitaire</li> <li>4- Des indicateurs de redevabilité humanitaires</li> <li>5- Les standards et procédures pour les accréditations et certifications</li> <li>6- Des conseils pour développer un plan de travail de redevabilité humanitaire</li> <li>7- Des supports pour former les formateurs</li> <li>8- Des formulaires et support de documents standard</li> </ol> <p>HAP-I s'est fixé comme objectif, à travers la rédaction de ce manuel, de devenir une norme de qualité pour les organisations de solidarité internationale.</p>
<b>Principes généraux</b>	Une certification est possible à travers une évaluation par d'autres membres de l'association.
<b>Organisations utilisant ce support</b>	<p>Essentiellement les membres du réseau (en 2004, 11 membres actifs, 4 membres associés).</p> <p>Tout organisation peut cependant avoir accès librement aux principes de redevabilité.</p> <p>HAP-I souhaite ouvrir ses activités à un plus large public, notamment grâce à la mise en place d'un système d'accréditation d'organisations.</p>

<b>ALNAP - Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action</b>	
<b>Référence</b>	<a href="http://www.alnap.org">www.alnap.org</a>
<b>Historique</b>	Projet lancé en 1997 comme un forum d'agences internationales, géré par un secrétariat basé à Londres.
<b>Cibles</b>	Organisations de solidarité internationale
<b>Principes généraux</b>	<p>L'objectif de cette initiative est d'améliorer les actions humanitaires grâce aux leçons tirées des évaluations et de faciliter les échanges et partages d'expériences et d'informations sur les performances des ONG.</p> <p>Elle s'appuie sur un ensemble d'outils, dont :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Le Quality Proforma (contrôle de la qualité des évaluations)</li> <li>2- La Revue de l'action humanitaire (publication de synthèse d'évaluations)</li> <li>3- Une base de données de rapport d'évaluation</li> <li>4- Un guide d'orientation spécialisé</li> <li>5- Des modules de formation</li> </ol>
<b>Organisations utilisant ce support</b>	<p>51 membres actifs et 450 membres observateurs</p> <p>Toute organisation peut avoir accès à une partie limitée des informations.</p>

<b>The Big Picture</b>	
<b>Référence</b>	<a href="http://www.thebigpic.org.uk">www.thebigpic.org.uk</a>
<b>Historique</b>	Support créé en 1999 par le Scottish Council of Voluntary Organisations
<b>Cibles</b>	Développé initialement pour les organisations à but non lucratif britannique, exerçant aux niveaux local et national, il n'a pas été testé au niveau international

<p><b>Principes généraux</b></p>	<p>Ce cadre de développement organisationnel a pour objectif d'aider les organisations à identifier les améliorations possibles et les actions nécessaires pour les atteindre.</p> <p>Il se présente sous la forme d'un ensemble d'outils destinés à faciliter la mise en œuvre d'une démarche qualité</p> <p>Quatre domaines d'amélioration de la qualité ont été définis et sont présentés par rapport soit aux résultats qu'apporte l'organisation (Résultats), soit à ce qui facilite l'atteinte de ces résultats (Facilitateurs) :</p> <div style="text-align: center;"> <table border="0"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p><b>Facilitateurs</b></p> <p><b>Direction</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gouvernance</li> <li>2. Objectif</li> <li>3. Stratégie et Politique</li> <li>4. Ressources Humaines</li> <li>5. Culture</li> <li>6. Législation et régulation</li> </ol> </td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p><b>Résultats</b></p> <p><b>Satisfaction des parties prenantes</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bénéficiaires</li> <li>2. Employés</li> <li>3. Bénévoles</li> <li>4. Bailleurs de fond</li> <li>5. Partenaires</li> <li>6. Leader d'opinion</li> </ol> </td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p><b>Processus</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planification</li> <li>2. Management des hommes</li> <li>3. Gestion financière</li> <li>4. Gestion des autres ressources</li> <li>5. Gestion des opérations</li> <li>6. Suivi et évaluation</li> </ol> </td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p><b>Impact positif</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Résultats stratégiques</li> <li>2. Santé financière</li> <li>3. Suivi des indicateurs</li> <li>4. Amélioration</li> <li>5. Profil public</li> <li>6. Impact sur l'environnement</li> </ol> </td> </tr> </table> </div> <p>Pour chaque axe de travail sont proposés :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Une définition de l'axe de travail et des enjeux qui lui sont liés</li> <li>2. Des questions à se poser à ce sujet</li> <li>3. Des exemples pratiques</li> </ol>	<p><b>Facilitateurs</b></p> <p><b>Direction</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gouvernance</li> <li>2. Objectif</li> <li>3. Stratégie et Politique</li> <li>4. Ressources Humaines</li> <li>5. Culture</li> <li>6. Législation et régulation</li> </ol>	<p><b>Résultats</b></p> <p><b>Satisfaction des parties prenantes</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bénéficiaires</li> <li>2. Employés</li> <li>3. Bénévoles</li> <li>4. Bailleurs de fond</li> <li>5. Partenaires</li> <li>6. Leader d'opinion</li> </ol>	<p><b>Processus</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planification</li> <li>2. Management des hommes</li> <li>3. Gestion financière</li> <li>4. Gestion des autres ressources</li> <li>5. Gestion des opérations</li> <li>6. Suivi et évaluation</li> </ol>	<p><b>Impact positif</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Résultats stratégiques</li> <li>2. Santé financière</li> <li>3. Suivi des indicateurs</li> <li>4. Amélioration</li> <li>5. Profil public</li> <li>6. Impact sur l'environnement</li> </ol>
<p><b>Facilitateurs</b></p> <p><b>Direction</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gouvernance</li> <li>2. Objectif</li> <li>3. Stratégie et Politique</li> <li>4. Ressources Humaines</li> <li>5. Culture</li> <li>6. Législation et régulation</li> </ol>	<p><b>Résultats</b></p> <p><b>Satisfaction des parties prenantes</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bénéficiaires</li> <li>2. Employés</li> <li>3. Bénévoles</li> <li>4. Bailleurs de fond</li> <li>5. Partenaires</li> <li>6. Leader d'opinion</li> </ol>				
<p><b>Processus</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planification</li> <li>2. Management des hommes</li> <li>3. Gestion financière</li> <li>4. Gestion des autres ressources</li> <li>5. Gestion des opérations</li> <li>6. Suivi et évaluation</li> </ol>	<p><b>Impact positif</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Résultats stratégiques</li> <li>2. Santé financière</li> <li>3. Suivi des indicateurs</li> <li>4. Amélioration</li> <li>5. Profil public</li> <li>6. Impact sur l'environnement</li> </ol>				
<p><b>Organisations utilisant ce support</b></p>	<p>Il est particulièrement utilisé en Ecosse</p>				

### c. Normes

<b>People in Aid Code</b>	
<b>Référence</b>	<a href="http://www.peopleinaid.org">www.peopleinaid.org</a>
<b>Historique</b>	Code de conduite élaboré entre 1995 et 1997 par un réseau international d'OSI, regroupées autour de l'ONG People in Aid, basée à Londres.
<b>Cibles</b>	Organisations de solidarité internationale
<b>Principes généraux</b>	<p>L'objectif du Code de Conduite People in Aid est d'améliorer la qualité de la gestion des personnes, en axant sa démarche qualité sur la gestion des personnels des OSI.</p> <p>Il propose des normes de qualité, ainsi que des indicateurs permettant d'évaluer les changements au cours du temps. Des exemples concrets permettent d'illustrer chaque norme.</p> <p>Les normes sont organisées autour des axes suivants :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Stratégie relative aux Ressources Humaines</li> <li>2- Politique générale et Pratique en matière de personnel</li> <li>3- Gestion des personnes</li> <li>4- Consultation et communication</li> <li>5- Recrutement et sélection</li> <li>6- Apprentissage, formation et développement</li> <li>7- Santé, sûreté et sécurité</li> </ol> <p>Un label appelé « Kitemark », reconnu dans les OSI britanniques, est attribuée aux organisations qui mettent en place le code de conduite, à la suite d'un audit social impliquant les différentes parties prenantes.</p> <p>Des formations, des recherches et des outils complémentaires sont développés par People In Aid pour faciliter la mise en place du système qualité.</p>
<b>Organisations utilisant ce support</b>	Plus de 50 OSI, au niveau international

<b>PQ Asso</b>	
<b>Référence</b>	<a href="http://www.ces-vol.org.uk/html/about_pgasso.htm">www.ces-vol.org.uk/html/about_pgasso.htm</a>
<b>Historique</b>	Support élaboré entre 1993 et 1997 à partir d'un référentiel d'assurance qualité "Aiming High" pour les structures d'aide à l'enfance, par l'organisation britannique Charities Evaluation Services (CES)
<b>Cibles</b>	Organisations faisant appel à des bénévoles
	<p>Ce guide sur CD-Rom a pour objectif d'aider les associations à améliorer leur efficacité en les guidant dans la mise en place de leur propre système qualité et l'évaluation de ce système.</p> <p>Il propose des conseils pour chaque étape de la mise en place d'une démarche qualité et organise le système autour de 12 axes :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planification pour la qualité</li> <li>2. Gouvernance</li> <li>3. Management</li> <li>4. Orientation client</li> <li>5. Equipes et les bénévoles</li> <li>6. Formation et le développement personnel</li> <li>7. Gestion financière</li> <li>8. Gestion des ressources</li> <li>9. Gestion des activités</li> <li>10. Développement des réseaux et le partenariat</li> <li>11. Le contrôle et l'évaluation</li> <li>12. Les résultats</li> </ol>

<b>Principes généraux</b>	<p>Pour chaque axe, des standards sont énoncés et expliqués ; les bénéfices de chaque standard sont présentés ainsi que la définition des termes utiles. Ensuite, en fonction du rythme que l'organisation a décidé d'adopter pour la mise en place de son système qualité, trois niveaux d'objectifs de qualité sont proposés avec trois groupes d'indicateurs possibles. Une grille d'autoévaluation pour chaque standard permet de suivre l'évolution de l'atteinte des objectifs</p> <p>Des formations et des accompagnements sont proposés aux organisations pour faciliter la mise en œuvre de leur système qualité.</p> <p>Les organisations ont également la possibilité de demander une évaluation par le CES.</p>
<b>Organisations utilisant ce support</b>	<p>Il est particulièrement utilisé en Grande-Bretagne. Cependant, ne faisant l'objet ni d'une adhésion à une organisation, ni d'une certification par un organisme, il est difficile de connaître le nombre exact d'organisations l'utilisant</p> <p>Des projets visent à l'adapter à d'autres pays. Les associations croates développent actuellement leur propre outil d'assurance qualité, en s'appuyant sur le PQAsso. Ce projet de deux ans est mené par un groupe de travail constitué de six associations croates et coordonné par l'AED (Academy for Educational Development) dans le cadre de son programme CroNGO (Support for Croatia's Non-Governmental Organisations). Fin 2004, il terminait sa phase de test auprès de 17 ONG croates.</p>

<b>Sphère</b>	
<b>Référence</b>	<a href="http://www.sphereproject.org">www.sphereproject.org</a>
<b>Historique</b>	Projet lancé entre 1997 et 2000, en collaboration avec plus de 4000 personnes dans 400 organisations de 80 pays, ce projet basé en Suisse
<b>Cibles</b>	Organisations de solidarité internationale agissant lors de catastrophes
<b>Principes généraux</b>	<p>Le but de cette norme est d'améliorer la qualité de l'aide apportée aux bénéficiaires.</p> <p>Elle est présentée à travers un manuel, incluant une charte humanitaire et un guide des normes minimales pour les interventions lors de catastrophes,</p> <p>Les normes couvrent les domaines suivants :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- eau, assainissement et promotion de l'hygiène</li> <li>2- sécurité alimentaire, nutrition et aide alimentaire</li> <li>3- abris, établissements humains et articles non alimentaires</li> <li>4- services médicaux.</li> </ol> <p>Les normes minimales se présentent sous la forme suivante :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Enoncé de la norme</li> <li>2- Indicateurs clés</li> <li>3- Notes d'explication</li> </ol>
<b>Organisations utilisant ce support</b>	L'outil étant accessible à tous en ligne et ne donnant pas lieu à une certification formelle, il est difficile de connaître exactement le nombre d'organisations l'ayant utilisé ou cherchant à l'utiliser.



<b>NGO Benchmarking</b>	
<b>Référence</b>	<a href="http://www.sgs.com/ngo_benchmarking_?serviceId=6967&amp;lobId=5549">http://www.sgs.com/ngo_benchmarking_?serviceId=6967&amp;lobId=5549</a>
<b>Historique</b>	
<b>Cibles</b>	Organisations de solidarité internationale
<b>Principes généraux</b>	<p>Le but de cette norme est d'améliorer la transparence des actions de solidarité internationale et de l'utilisation des fonds.</p> <p>Elle s'appuie sur les grands standards existants dans le secteur privé et s'inscrit ainsi dans les dimensions suivantes :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Composants opérationnels :</b> conseil d'administration, cadre stratégique ; management éthique ; communication, ressources humaines ; recherche de financements, allocation des ressources et contrôles financiers ; résultats ; opérations et amélioration continue</li> <li>2. <b>Attentes des parties prenantes :</b> transparence, efficacité, efficacité</li> <li>3. <b>Composants de management :</b> système, activités (programmes/projets), Ressources Humaines, Finance</li> <li>4. <b>Amélioration continue :</b> Planifier, Agir, Evaluer, Réagir</li> </ol>
<b>Organisations utilisant ce support</b>	Aucun renseignement à ce sujet

<b>Certification de service des organismes faisant appel à la générosité du public - BVQI</b>	
<b>Référence</b>	<a href="http://www.bvqi.fr/html/14310.html">www.bvqi.fr/html/14310.html</a>
<b>Historique</b>	Elaboré en 2000 par le Bureau Veritas, en collaboration avec des organisations faisant appel à des dons privés
<b>Cibles</b>	Les organisations françaises faisant appel à la générosité du public.
<b>Principes généraux</b>	<p>L'objectif de cette norme est d'améliorer la confiance des donateurs, en insistant sur la bonne gouvernance de l'organisation.</p> <p>Le référentiel de certification s'appuie sur :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- L'utilisation des ressources en adéquation avec les missions fixées par l'organisation et connues par les donateurs</li> <li>2- La définition des responsabilités et des pratiques</li> <li>3- La définition et le respect des droits des donateurs</li> <li>4- La transparence et la cohérence des informations transmises</li> </ol> <p>Une fois la démarche qualité mise en œuvre en interne, l'organisation peut commencer une démarche de certification auprès du bureau Veritas, grâce à un audit externe.</p> <p>Après l'obtention de la certification, elle devra effectuer des contrôles internes une fois par an et être contrôlée par le bureau Veritas tous les 3 ans</p>
<b>Organisations utilisant ce support</b>	<p>L'Association pour la Recherche sur le Cancer</p> <p>L'Armée du Salut</p> <p>L'Association Française des Myopathies</p>

<b>Guide qualité pour l'économie sociale</b>	
<b>Référence</b>	<a href="http://www.qualite.ages.be">www.qualite.ages.be</a>
<b>Historique</b>	Publié en 2004 par l'association belge AGES (Administration et Gestion pour l'Economie Sociale)
<b>Cibles</b>	Entreprises sociales
	<p>Ce guide a pour objectif d'accompagner les organisations de l'économie sociale dans la mise en place d'une démarche qualité.</p> <p>Le guide s'appuie explicitement sur la norme ISO 9001 : 2000. Il s'appuie donc sur :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Leadership</li> <li>2- Prise en compte des parties intéressées</li> <li>3- Information et analyse</li> <li>4- Implication du personnel</li> <li>5- approche par processus</li> <li>6- Management par l'approche système</li> <li>7- Amélioration continue</li> <li>8- Approche factuelle pour la prise de décision</li> <li>9- Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs</li> </ol> <p>Il se structure de la façon suivante :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Ce que dit la norme</li> <li>2- Explications générales de la norme</li> <li>3- Interprétation adaptée au domaine de l'économie sociale</li> <li>4- Conseils concrets pour la mise en œuvres</li> <li>5- Présentation de situations idéales</li> <li>6- Présentations de situations à éviter</li> <li>7- Documents et outils types utilisables pour répondre à certains points de l'approche qualité.</li> </ol> <p>Il insiste sur le fait que la démarche de certification ne vient que dans un second temps, uniquement dans la mesure où elle apporte une valeur ajoutée à la démarche qualité elle-même.</p> <p>Au-delà de l'autoévaluation que toute organisation peut faire à partir de ce guide, il est possible d'entreprendre la démarche de certification ISO 9001 :2000, pour les organisations qui en auraient l'utilité.</p>
<b>Principes généraux</b>	
<b>Organisations utilisant ce support</b>	Guide accessible en ligne, tout particulièrement aux organisations de l'économie solidaire

Le monde change, les façons de travailler en coopération aussi. Au Sud comme au Nord, effervescence associative, libéralisation économique et décentralisations administratives renouvellent le paysage institutionnel. Les revendications légitimes des citoyens à plus de prises sur leurs conditions de vie amènent à inventer des articulations originales entre démocratie participative et démocratie électorale. Pour rompre les logiques d'exclusion, pour assurer un accès équitable aux services et aux opportunités économiques, de nouvelles articulations entre État, marché et société civile sont à créer, et à consolider institutionnellement et juridiquement.

La légitimité d'actions de solidarité internationale est d'y contribuer, aux côtés des acteurs locaux engagés dans de telles démarches. Mais le système d'aide favorise trop souvent les modes, les impositions de problématiques, les solutions toutes faites. Coopérer aujourd'hui implique de travailler en phase avec les dynamiques sociales, politiques et institutionnelles locales, avec une exigence accrue en termes de qualité et d'efficacité à long terme.

Publiée par la Direction scientifique du Gret, cette série souhaite contribuer au renouvellement de la réflexion stratégique et méthodologique sur l'intervention de développement et les pratiques de coopération, à partir d'une réflexion critique sur les pratiques. Principalement issue des travaux et actions menés au Gret, elle accueille volontiers des textes externes.

### ► Derniers titres parus

**n° 42.** « S'engager auprès d'une institution de microfinance en crise. Entre audace et prudence, premiers repères méthodologiques » (Frédéric de Sousa Santos [Gret], Gret/Direction scientifique, janvier 2005, 28 pages).

**n° 43.** « Représenter la logique d'un projet pour mieux en débattre. Un outil pour faciliter la conception, la présentation et la conduite d'un projet. Les 'tableaux logiques simplifiés' - Tome 1 » (Daniel Neu [Gret], Gret/Direction scientifique, mars 2005, 45 pages).

**n° 44.** « Les enjeux du management interculturel dans les projets de coopération au développement. Une question sous-estimée ? » (Sylvie Chevrier [Université Marne-la-Vallée] et Philippe Lavigne Delville [Gret], Gret/Direction scientifique, juin 2005, 24 pages).

**n° 45.** « Concevoir une démarche de développement local. L'élaboration de la stratégie initiale du volet "développement local" d'un projet de sécurité alimentaire dans l'Androy (sud de Madagascar) » (Jean-François Kibler, Catherine Perroud [Gret], Gret/Direction scientifique, juin 2005, 76 pages).