

Penser la Qualité en Solidarité Internationale

1

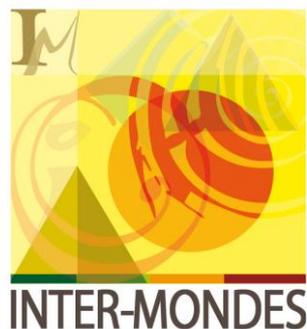
Vue d'ensemble sur la qualité

Introduction Générale

Coordination, développement et rédaction de la synthèse
De Leener Philippe & Totté Marc

Avec la contribution sur des parties de l'étude de :
B. Séror (France), S. Robert (Espagne), S. Premchander (Inde), M. Mbaye (Sénégal),
M. Goita (Mali)

Septembre 2011



Remarque introductive

Le lecteur trouvera dans ce *premier cahier* l'ensemble des informations relatives à la production de la collection de cahiers, de même que la bibliographie complète, la liste des acronymes et d'autres informations utiles que nous avons choisi de ne pas reproduire dans chaque cahier dans un souci d'allègement.

Contacts Inter-Mondes Belgique

**1, Place des Doyens (Bureau A 330)
Boîte L2.04.01
1348 Louvain la Neuve (Belgique)
Tel.: +32(0)491.223.242 - +32(0)10.478.502
contact@inter-mondes.org - www.inter-mondes.org
N° enregistrement : 473.920.719
Compte Dexia : GKCCBEBB , IBAN : BE38-7775-9577-3672**

Sept cahiers pour aborder la qualité dans le monde des ONG et de la Solidarité Internationale

Problématiser la qualité dans le secteur de la solidarité internationale revient à ouvrir une boîte de Pandore, nous l'avons rapidement réalisé au contact des terrains visités. Nous avons cependant choisi d'affronter cette complexité en faisant le pari que la réflexion menée avec de nombreuses structures en France et en Europe répondra aux attentes du public intéressé par cette thématique.

Les cahiers réunissent un ensemble de documents de travail qui avaient été initialement produits dans le cadre d'une étude menée en 2010 par Inter-Mondes Belgique à la demande du F3E et de la plateforme Coordination Sud sur la question délicate de la qualité dans le monde des ONG impliquée dans des programmes de solidarité internationale. A l'issue de nos travaux, nous avons à notre disposition deux rapports volumineux. Après coup, nous avons pensé que les contenus seraient plus accessibles et mieux valorisés s'ils étaient répartis dans des cahiers thématiques qui peuvent se lire indépendamment les uns des autres, selon les centres d'intérêt ou les préoccupations du lecteur. C'est dans cette logique là que cette série de sept cahiers a été rédigée.

Les cahiers, le lecteur s'en rendra compte, sont de volume variable. Ils ont été mis en forme de manière à faciliter autant que possible leur lecture. Il faut cependant admettre que certains cahiers seront plus faciles d'accès que d'autres, certains étant plutôt descriptifs, d'autres de nature plus conceptuelle ou théorique, d'autres encore regroupant des matériaux empiriques mis en forme, en général des entretiens approfondis.

Cahier 1 – Vue d'ensemble

De Leener Philippe & Totté Marc (avec la contribution de B. Séror)

Cahier 2 - Perceptions et enjeux de la qualité par les acteurs

De Leener Philippe, Totté Marc & Seror Béatrice

Cahier 3 - Pratiques de la qualité dans les ONGD et dans les autres secteurs

Totté Marc

Cahier 4 - S'approprier la pensée sur la qualité. Quelques pistes pour avancer

De Leener Philippe & Totté Marc

Cahier 5 – La qualité dans les ONG : l'envers du décor. De qui, de quoi faisons-nous le jeu sous prétexte de qualité ?

De Leener Philippe & Totté Marc

Cahier 6 - La qualité vue du Sud

Premchander Smita, Mbaye Moussa, De Leener Philippe & Totté Marc (dir.)

Cahier 7 – Parole aux acteurs du terrain

De Leener Philippe & Totté Marc

Le **premier cahier** offre une vue d'ensemble de la réflexion. Il précise aussi, grosso modo, les conditions dans lesquelles elle a été menée. Il valorise en particulier une note de synthèse rédigée en vue d'un atelier de réflexion qui a eu lieu en mai 2011 et qui regroupait une sélection d'acteurs, ONG et parties prenantes. Ce cahier reproduit fidèlement la position présentée à cet atelier en négociation avec le Comité de Pilotage de l'étude, une position médiane que nous nous attacherons à enrichir dans les autres cahiers, les n°4 et 5 en particulier.

Le **second cahier** propose une synthèse des travaux de terrain menés avec les acteurs, principalement en France mais aussi dans les pays voisins, les Pays-Bas, la Grande Bretagne, la Suisse, l'Espagne, l'Allemagne, la Belgique,... Un échantillon assez diversifié d'acteurs ont été investigués, depuis les ONG dans toute leur diversité, les grandes, les petites, les réseaux ou les fédérations... jusqu'aux parties prenantes, notamment les agences officielles, en général nationales et gouvernementales.

Le **troisième cahier** rend compte de la diversité des pratiques, modalités, dispositifs, instruments et options, tant dans le secteur de la Solidarité Internationale que dans d'autres secteurs proches. Il offre une *sorte d'état des lieux méthodologique*, certes modeste, mais suffisamment instructif pour prendre le pouls des initiatives. Nous y insérons aussi une schématisation que nous mobilisons régulièrement à Inter-Mondes, la boucle de la qualité.

Le **quatrième cahier** entend élargir les bases pour raisonner la qualité dans l'univers qui est propre aux ONG. L'idée est de contribuer à une *appropriation créative de la qualité* par le secteur des ONG de solidarité internationale. En effet, le piège d'un alignement pur et simple du secteur de la solidarité internationale sur le secteur marchand n'est pas à exclure. Ce cahier défriche des pistes précisément pour éviter de tomber dans ce piège.

Le **cinquième cahier** s'attache à replacer la souci de la qualité en perspective avec les *profondes mutations qui traversent les sociétés occidentales contemporaines* de manière à ne pas isoler la réflexion sur la qualité d'une *réflexion sur le changement* social, politique et économique. Le risque est grand en effet de circonscrire la question de la qualité à une préoccupation technique, alors qu'elle fait écho, profondément même, à des processus qui traversent toute la société.

Le **sixième cahier** est plus modeste par son volume mais intéressant dans le sens où il donne la parole à des acteurs du Sud qui eux aussi, certains d'entre eux au moins, tentent de développer une réflexion propre. La parole est surtout donnée à une approche indienne de la problématique, originale par son angle d'attaque et par sa tonalité vigoureusement sud.

Enfin, le **septième cahier** reprend une sélection des entretiens les plus riches qui ont été menés sur le terrain lors de nos investigations. Il ouvre en quelque sorte une fenêtre sur nos travaux de terrain en mettant à la disposition du public quelques moments forts de nos *travaux empiriques*. Il laisse entrevoir la diversité des points de vue et des situations qu'on rencontre dans la vie concrète des ONG ou des autres institutions actives dans la Solidarité internationale sitôt qu'on évoque la qualité.

SOMMAIRE

1.0. Introduction Générale	6
1.0.1. Termes de références	6
1.0.2. Choix de méthode	8
1.0.3. Contraintes et limites de l'étude	9
1.0.4. Ce cahier n°1	10
1.1. Les ONGD et la Qualité en Solidarité Internationale : Une vue d'ensemble	12
0. Introduction	14
1. Pourquoi les ONGD s'intéresseraient-elles à la qualité ?	15
1.1. Les contraintes et exigences exprimées par le secteur en lien avec les évolutions du contexte de l'aide	15
1.2. Les exigences et contraintes des parties prenantes	17
1.3. Les grands domaines de pertinence de la Qualité et leurs enjeux	17
2. La Qualité, qu'est-ce que c'est ?	19
2.1. Définir la Qualité	19
2.2. En pratique : des démarches "Qualité" nombreuses et diverses	21
2.3. La Qualité telle qu'elle a été réappropriée dans d'autres secteurs voisins du secteur de la coopération internationale	24
3. Spécificités du secteur de la Solidarité Internationale et des ONGD	24
3.1. Spécificité des ONGD	24
3.2. Vue d'ensemble des pratiques actuelles de la qualité dans les ONGD	26
4. Synthèse des différentes approches de la qualité, de ses pratiques et des enjeux pour les ONG de développement	29
4.1. Les conceptions des grands domaines de qualité	29
4.2. Les usages actuels	29
4.3. Les Enjeux	30
5. Pistes à débattre : cadre, outils et concepts-clefs appropriables par les ONGD	30
5.1. Un cadre et un outil pour une démarche Qualité appropriable par les ONGD	30
5.2. Quelques indications pour traduire les concepts-clefs de la qualité du monde des entreprises dans les réalités vécues par les ONGD	33
5.3. Quelques Précautions à connaître	33
Annexe 1 : La Qualité telle qu'elle a été réappropriée dans d'autres secteurs voisins du secteur de la coopération internationale	36
Annexe 2 : Fiche-Outil 1 : Apprentissage et professionnalisation	40
Annexe 3 : Fiche-Outil 2 : Boucle de la Qualité	41
Annexe 4 : Fiche-Outil 3 : Exemple de transposition des concepts ISO dans le secteur de l'économie sociale en Belgique	43
Annexe 5 : Fiche-Outil 4 : Tableau synthétique des démarches Qualité les plus courantes	44
ANNEXES	46

1.0. Introduction Générale

La collection de cahiers se propose comme une étape sur la route d'une réflexion qui s'annonce sinueuse et sans doute longue. Il faut admettre que le sujet, pour autant qu'on le prenne au sérieux et qu'on accepte qu'il faille l'investir au-delà des apparences, se révèle *complexe*. Problématiser la qualité dans le secteur de la Solidarité Internationale est une entreprise pleine d'embûches. Cela étant, nous avons choisi d'affronter cette complexité en faisant le pari que le lecteur appréciera d'être valorisé dans un rôle de partenaire d'une réflexion. Evidemment, lorsqu'on met le pied dans le champ de la complexité, on s'expose à des efforts supplémentaires pour garder la tête au-dessus de l'eau. C'est ainsi que, tout au long de ces cahiers, la concentration du lecteur, parfois son engagement, seront sollicités. Un effort de rédaction et de mise en forme a été toutefois fait pour rendre autant que possible confortable son investissement.

Nous avons pris sur nous de nous aventurer relativement loin sur certaines lignes de réflexion. Nous nous sommes en effet refusé de ne restituer que des éléments de description des terrains visités assortis de quelques réflexions ou typologies. Sans nier aucunement l'intérêt d'emprunter cette voie, nous avons cependant pris grand soin, en outre, d'interpréter mais aussi de comprendre en profondeur ce que nos travaux d'investigation nous ont livré, portés par un souci permanent d'intelligibilité. L'interpellation et la recherche du sens de ce que nous découvrons progressivement nous a fondamentalement guidés tout au long des travaux.

Dans cette section introductive, nous livrons quelques informations générales pour fixer le cadre général de l'étude, son contexte, son ambition, les choix méthodologiques mais aussi ses limites.

1.0.1. *Termes de références*

La quête de la Qualité, avec dans son sillage les concepts d'efficacité, d'efficience, de pertinence, de "zéro défaut",... figure parmi les évolutions majeures qui affectent le monde du travail et plus spécifiquement celui du management ces dernières décennies. Les secteurs de la production industrielle, en particulier manufacturière, ont été les premiers investis puis celui des services, jusqu'à la santé et l'éducation. Aujourd'hui, il est banal de constater que la préoccupation pour des produits et des services de qualité structure jusque dans les moindres détails les gestes professionnels et les arrangements organisationnels. Qui n'a jamais entendu parler des normes ISO promulguées à l'échelle internationale ? Rien d'étonnant à ce qu'elle frappe aux portes du secteur de la Solidarité Internationale, précisément à l'heure où des doutes s'infiltrèrent dans la conscience des décideurs et du grand public : l'aide est-elle efficace ? Quelle est la valeur ajoutée des ONGD du Nord¹ ? En fin de

1- A la demande express des commanditaires, l'étude portera beaucoup plus sur les ONG de Développement (les ONGD). L'un des enjeux est de confronter les exigences et normes éthiques qu'elles se donnent à celles que

compte, l'aide et les ONGD du Nord justifient-elles les budgets qu'on déploie à leur endroit ? Comment s'en assurer ?

Une des voies explorées pour répondre à ces questions fondamentales convoque la perspective de la Qualité et vise à promulguer des critères pour l'apprécier avec rigueur. La perspective est à l'ordre du jour dans diverses institutions bien qu'aujourd'hui aucune proposition ne se soit définitivement affirmée. Les ONGD doivent-elles attendre le verdict des institutions dont elles dépendent pour leur financement ? Le risque est grand alors qu'elles se voient entraînées dans des dynamiques qui leur échappent. Aussi, et c'est l'objet et tout l'intérêt de l'étude commanditée par F3E et Coordination Sud, sinon même son défi, est-il préférable qu'elles prennent les devants et qu'elles mènent elles-mêmes la réflexion, non seulement sur les formes, modalités, instruments et issues concrètes auxquelles la qualité devrait conduire mais aussi, surtout même, sur les concepts et la finalité, jusqu'à l'esprit dans lequel une démarche "Qualité" doit être promue dans leur secteur. *C'est pourquoi l'étude doit in fine contribuer à aider les ONGD à se positionner comme porteuses de propositions pour enrichir, ou le cas échéant contre-proposer, les orientations ou conceptions que les institutions pourraient vouloir leur imposer par ailleurs.*

Ce débat sur la qualité s'inscrit dans un processus qui n'est pas vierge d'initiatives. Dans le secteur de l'action humanitaire, un certain nombre d'initiatives ont vu le jour depuis les années 1990, telles que le Projet anglo-saxon Sphère² – qui, dans l'après génocide rwandais, proposait une démarche qualité pour l'aide d'urgence³ – ou encore celles plutôt latines telles que le « Guide Synergie Qualité » de Coordination SUD⁴, ou encore le « COMPAS Qualité » du groupe URD⁵, etc. Il existe aujourd'hui un groupe de huit 'initiatives qualité et redevabilité'⁶ internationales œuvrant dans ce secteur. Si l'enjeu aujourd'hui est de dépasser autant le champ thématique dans lequel ces démarches ont été pensées (secteur humanitaire) que les tensions qui ont traversé ces processus⁷, il n'en reste pas moins utile d'y faire référence à un moment donné, afin de montrer en quoi ces débats peuvent aussi être porteurs de sens dans le monde du développement.

Il a semblé à toutes les parties de l'étude que c'est en élargissant ces questions au « Sud » – en interrogeant les perceptions des observateurs et « partenaires » sur ce qui lie Qualité, efficacité et Impact notamment – et à l'échelle Européenne – en remettant ces questions en perspective des débats et enjeux en cours - que cette étude pourra aider les ONGD françaises à proposer des scénarios alternatifs réellement porteurs à long terme.

L'objet de l'étude, tel qu'il a été précisé en mai 2010 est la qualité des ONGD du Nord, la qualité de l'institution en tant que telle mais aussi la qualité de son action. Il a toutefois été demandé aux consultants que le contexte actuel du milieu de la Solidarité Internationale fasse l'objet d'une présentation introductive permettant de bien identifier quelles sont aujourd'hui les autres organisations qui se disent appartenir au secteur de la Solidarité Internationale. Cette introduction devrait favoriser la mise en perspective de la qualité des ONGD avec leur environnement.

leurs « parties prenantes » en solidarité internationale (bailleurs, agences, associations, universités, instituts de recherche, médias, etc...) attendent d'elles.

2- Le Projet Sphère:

http://www.sphereproject.org/component/option,com_frontpage/Itemid,200/lang,french/

3- ODI, Evaluation conjointe des bailleurs de fonds au Rwanda, <http://www.odi.org.uk/default.asp>

4- Coordination SUD Guide Synergie Qualité,

http://www.coordinationsud.org/spip.php?article447&var_recherche=qualit%C3%A9

5- Groupe URD, COMPAS Qualité, http://www.urd.org/fr/activites/outils/outils_compas.htm

6- ALNAP, HAP-I, People in Aid, le Projet Sphère, Coordination SUD, Groupe URD, le Projet ECB

7- "Taking the initiative" Exploring quality and accountability in the humanitarian sector: an introduction to eight initiatives 2009,

http://www.sphereproject.org/component/option,com_docman/task,doc_details/Itemid,203/gid,282/lang,english/

http://www.compasqualite.org/documents/0006_fra_les_dangers_et_incoherences.pdf

Durant l'étape 1 de l'étude, les commanditaires souhaitent recueillir une information qui permette d'identifier et de comprendre les aspects suivants formulés sous la forme de questions :

- Quelles sont les exigences et attentes des différentes parties prenantes (ONGD dans leur diversité et autres acteurs) vis à vis des ONG de développement, vis à vis de leur *action* et de leurs *institutions* ?
- Pourquoi ces parties prenantes expriment-elles ces exigences ?
- Comment ces parties prenantes expriment-elles ces exigences ?
- Selon les parties prenantes, que devraient faire les ONGD pour satisfaire leurs exigences ?
- Quelles sont les conséquences de ces exigences en termes de contraintes sur les ONGD (sur leur stratégie, organisation, action, etc.) ? Quelles sont leurs demandes et/ou les pratiques/outils imposés ? Cela répond-il à des contraintes auxquelles elles sont elles-mêmes soumises (en terme de redevabilité, d'image, etc) ?
- Existe-t-il des décalages entre ce que les ONGD pensent des attentes/exigences de leurs parties prenantes, et ce que celles-ci attendent ou exigent vraiment ?

Il a été demandé que cette notion d'exigence des parties prenantes soit complétée par les principes « qualité » que les ONGD se fixent à elles mêmes. En effet, selon les commanditaires de l'étude, chaque ONGD agirait suivant un système de valeurs (une éthique) qui lui serait propre ou qu'elle partagerait avec d'autres et qui constituerait des exigences internes.

1.0.2.

Choix de méthode

L'étude visait à mieux connaître la diversité des positions en matière de qualité dans le monde des ONG actives sur la scène de la Solidarité Internationale. On s'attend donc à ce que les ONG soient sondées dans toute leur diversité. Toutefois, dès le départ, il est apparu que, malgré la modestie des moyens, il est nécessaire de comprendre les conceptions et approches des ONG à la lumière ou en contraste avec les conceptions des autres parties prenantes, directes ou indirectes. C'est ainsi que les travaux ont été conduits au contact d'un large éventail d'acteurs appartenant à des secteurs divers. Le tableau en annexe 1 livre d'entrée de jeu l'éventail des structures visitées.

On le voit immédiatement, vu la diversité des structures visitées, tant du côté des ONG que de celui des parties prenantes, l'échantillon investigué ne peut en aucune manière revendiquer une quelconque représentativité. Dans le champ des ONG, seules les ONG de développement, les ONGD, ont été prises en considération. Ainsi, toutes celles qui travaillent préférentiellement dans le vaste secteur de l'Humanitaire ont été écartées de l'échantillon. Parmi les ONGD, nous avons pris soin de visiter des structures de tailles diverses, de surcroît actives dans des domaines d'intervention eux-mêmes divers. Parmi les ONGD contactées, plusieurs peuvent être considérées comme généralistes, c'est-à-dire comme étant impliquées dans un grand nombre de domaines techniques et géographiques. Nous avons aussi rencontrés des réseaux ou des fédérations d'ONG. Du côté des parties prenantes, les bailleurs de fonds ou agences d'aide occupent une place de choix. Mais d'autres familles d'acteurs institutionnels ont été visitées, des fondations privées, des parlementaires, des collectivités locales, des syndicats, des équipes de recherche, des médias,...

Dans tous les cas, la ligne de questionnement a suivi le même cheminement que celui qui est détaillé en annexe 2. Précisons tout de même que les personnes rencontrées n'ont pas été en tant que tel soumises à un questionnaire. Il s'agissait de moments de discussion structuré par le canevas de questionnement. Nous nous sommes efforcés de rester aussi ouverts que possible pour permettre aux personnes interviewées de traiter des aspects que nos questions n'auraient pas soulevés.

Même si la France est le principal pays investigué, nous avons pris soin de rencontrer également des structures dans les pays voisins, en Espagne⁸, en Belgique, en Suisse, aux Pays-Bas, au Royaume Uni,... de manière à diversifier la gamme des expériences pouvant inspirer nos investigations. Nous avons aussi, dans la mesure de nos moyens, sollicité le point de vue d'acteurs du Sud, en Afrique de l'Ouest (Mali⁹ et Sénégal¹⁰) mais aussi en Asie¹¹ (Inde) en sollicitant l'intervention de consultants locaux à qui nous avons demandé de travailler selon la même ligne de questionnement. Il nous paraissait absolument nécessaire de donner la parole à des acteurs du Sud de manière à mettre en évidence, fût-ce modestement et partiellement, les sensibilités, points de vue et conceptions potentiellement différents que ces acteurs peuvent soutenir.

Dans tous les cas, les entretiens ont été menés suivant le même canevas repris en annexe 2. Il faut cependant préciser que nous avons tantôt rencontré individuellement des personnes mandatées par leur institution pour nous accueillir, tantôt des équipes ou des parties d'équipe. Si dans les deux cas, le canevas de questions était similaire, il faut souligner que lorsque nous avons rencontré des équipes, notre souci a été de faire discuter entre eux les membres de cette équipe, de sorte que nous déclenchieons en général de véritables moments de réflexion collective, comme par exemple au GRET en juin 2010, ou à OXFAM UK / Programme Accountability & Effectiveness, en septembre 2010. Les entretiens, selon les cas, ont duré entre une et deux heures, parfois plus. C'est dire que le sujet captivait et inspirait.

A l'issue de chaque entretien, nous avons rédigé une note, sorte de compte rendu, reprenant l'essentiel des idées, opinions, conceptions, questions échangées. Cette note, qui n'est pas un verbatim en tant que tel et qui a été rédigée par nos soins, a chaque fois été restituée aux personnes visitées pour leur donner l'occasion de réagir, soit pour amender ou nuancer, soit pour enrichir. Ce sont certaines de ces notes révisées qui seront compilées dans le cahier n°7 de cette collection.

Ces notes constituent notre principal matériau d'étude. Toutefois, il faut aussi signaler que nous avons par ailleurs consulté une abondante documentation, en partie en sondant des ressources web, en partie en sollicitant les structures rencontrées, en partie en bibliothèque.

1.0.3.

Contraintes et limites de l'étude

Le paragraphe qui précède le suggère déjà clairement : nous n'avons pas pu investiguer aussi largement que ce que nous aurions voulu. Il n'y a pas de miracle : une telle étude, vaste tant géographiquement que thématiquement, ne pouvait que s'exposer à des limites. Les moyens mis à notre disposition ne nous ont pas permis d'établir *l'échantillon* que nous aurions rêvé de pratiquer. L'éventail des institutions rencontrées et les modalités dans lesquelles les rencontres ont eu lieu ont également été sévèrement conditionnés par les ressources disponibles. La première conséquence qui découle de cette situation est *l'absence de quantification*. Toute tentative de chiffrer ou de rendre compte de proportions se révèle d'entrée de jeu vaine vu l'étroitesse et la diversité de l'échantillon investigué. L'étude est donc totalement *qualitative*.

8- La consultante Sylvie Robert, résident à Madrid, a été mobilisée par nos soins pour une semaine d'investigation en Catalogne, Galicie et Castille. Nous-mêmes avons eu l'opportunité de participer à titre d'observateur à des travaux d'ONG à Santiago de Compostela (dans le cadre de CONCORD) en juin 2010, l'occasion pour nous de rencontrer des représentants d'ONG provenant de diverses régions d'Europe.

9- Mamadou Goïta a mené des travaux avec un réseau de collaborateurs, non seulement auprès d'ONG, des services gouvernementaux, de délégations d'agences d'aide mais aussi auprès d'organisations paysannes.

10- Moussa Mbaye, de l'ONG Enda Diapol, a mené des enquêtes auprès d'une série de programmes et projets. Il a également sondé les antennes de sa propre ONG dont on connaît par ailleurs la grande diversité.

11- Smita Premchander a mené pour notre compte, avec la même structure de questions, des recherches en Inde tant dans des milieux gouvernementaux que ONG.

Nous avons procédé par ailleurs à des choix rédactionnels qui en tant que tels peuvent prêter flanc à la discussion. Ainsi, nous avons décidé, dans un premier temps, de restituer la diversité des points de vue portés par les acteurs visités (cahier n°2). Nous avons choisi de ne pas les traiter cette diversité d'une manière trop "aride", ce qui aurait été le cas si nous avions choisi de construire des typologies élaborées ou si nous avions tenté de systématiser les informations en les classant par catégories préalables d'énoncés, par exemple. Nous avons donc décidé de nous laisser porter par une *démarche inductive*, c'est-à-dire de partir de la richesse des matériaux et d'ensuite en déduire des catégories ou classes d'idées. Nous aurions pu procéder à l'inverse, restituer ou recalculer les données du terrain dans le cadre d'une grille analytique préalable (démarche déductive). Par ailleurs, nous avons aussi pris l'option de ne pas systématiquement nous référer aux *auteurs des idées*, opinions, pistes, positions, ... relatives. C'est ainsi que, en règle générale, nous avons plutôt mis l'accent, non pas sur les producteurs d'idées (qui défend quelle position ?) mais sur les positions elles-mêmes. Toutefois, le lecteur soucieux d'appréhender les résultats à la lumière de ceux qui ont produit les contenus, aura toujours la possibilité d'exploiter les cahiers n°6 et surtout 7 qui recueillent, avec tous les détails nécessaires, les propos, positions, conceptions, opinions, ... des acteurs interviewés.

Nous avons aussi choisi de présenter un *panorama des ressources* les plus fréquentes pour penser les questions de qualité, tout secteur confondu. C'est l'objet du cahier n°3. De toute évidence, le panorama n'est pas exhaustif. Les éléments présentés ont été façonnés de façon à livrer une perspective générale, nous réservant la possibilité de focaliser sur certains aspects. Une fois de plus, le souci de ne pas d'inonder le lecteur avec des informations de nature globalement complexe a pris le dessus. Aussi, avons-nous choisi de privilégier des *schémas* et des *synthèses*, au risque, il est vrai, de livrer une image exagérément simplifiée. Une fois de plus, pour compenser quelque peu cette éventuelle limite, nous n'avons pas perdu de vue le lecteur intéressé de sorte que nous lui livrons une série de références qui ne devraient pas manquer de l'accompagner si d'aventure il se met en quête d'un surcroît d'informations.

Nous avons pris sur nous de réunir toute une série de pistes, de critères, de questions susceptibles, croyons-nous, de permettre à ceux et à celles qui sont préoccupés par les perspectives d'avenir de trouver *matière à réflexion*. Une partie de ces ressources *prospectives* proviennent directement des interactions avec les acteurs rencontrés. D'autres dérivent de notre propre expérience du secteur de la Solidarité Internationale depuis les années 1980. Ces éléments sont livrés dans les cahiers n°4 et 5. Une fois encore, le tableau esquissé est partiel, donc certainement incomplet. Il nous était impossible d'attraper tous les aspects en 30 et 40 pages. D'autre part, nous le reconnaissons volontiers, particulièrement dans ces deux cahiers, les points de vue abordés ne sont pas particulièrement "tranquilles" au sens où les positions avancées ne sont pas les plus traditionnelles mais aussi, en outre, au sens où elles sont régulièrement matières à débat. De surcroît, malgré nos efforts pour rédiger un texte accessible, nous reconnaissons volontiers que cette partie de notre travail, plus que les précédentes, exige un réel investissement de la part du lecteur.

De manière générale, il est clair que le texte tel qu'il est soumis ci-après, ne se présente pas sous la forme d'un *manuel*. Et certainement pas d'un manuel de type "how to do". S'il est une chose que nous avons comprise, c'est bien qu'il est vain de proposer des réponses finies, définitives, tant les situations varient, tant les temps sont incertains, sinon imprévisibles. Par contre, il paraît avisé d'aider les acteurs à mettre le pied à l'étrier en leur suggérant des orientations ou des pistes, disons des matériaux semi-finis, qu'ils pourront eux-mêmes retravailler et façonner à leur façon, en valorisant leur savoir faire et leur inventivité.

1.0.4.

Ce cahier n°1

Ce premier cahier a pour vocation de proposer une synthèse de l'ensemble de nos travaux et en même temps de réunir une série de données nécessaire pour comprendre l'origine des idées défendues et leur

organisation. La synthèse constituera le principal chapitre de ce cahier. Les éléments d'information seront regroupés dans des annexes. Il n'est pas inutile de préciser que cette synthèse a été discutée lors d'un atelier qui a eu lieu en mai 2011 à Paris et qui réunissait une trentaine de représentants d'ONG ou de parties prenantes.

1.1.

Les ONGD et la Qualité en Solidarité Internationale

Une vue d'ensemble

Note de synthèse

TOTTE Marc & DE LEENER Philippe
Inter-Mondes Belgique

avril 2011

0. Introduction

La présente note synthétise les travaux de l'étude menée depuis mai 2010 sous le couvert de Coordination Sud et du F3E sur la question « *Les ONGD et la qualité en Solidarité Internationale* ». Sa vocation est de proposer un cadre suffisamment élaboré pour ouvrir le débat que les ONGD françaises seront appelées à reprendre à leur compte. Compte tenu de la complexité de la problématique et de l'ampleur des matériaux collectés¹², résumer ces travaux en une vingtaine de pages relevait de la gageure.

L'étude sur laquelle la note s'appuie a été commanditée par Coordination Sud et le F3E. Elle a couvert un nombre important d'ONGD et de parties prenantes. Elle a pris pour cible plusieurs pays de l'Union Européenne, mais aussi des pays et partenaires du Sud. Elle a investigué des secteurs autres que celui du « développement ». Parmi ses conclusions, nous en soulignons particulièrement une. Quel que soit le secteur, depuis les entreprises commerciales jusqu'au monde de l'action sociale ou socio-sanitaire, quelle que soit l'organisation concernée, une administration, une multinationale ou une simple association, il apparaît une conclusion aussi forte que paradoxale :

***Une conclusion forte
et ... paradoxale***

Toute démarche "Qualité" déclenche inévitablement d'importants changements dans les rapports et les relations en interne comme vis-à-vis des acteurs de son environnement. Des changements de surcroît rarement tous prévisibles. Or, tout en introduisant une part d'imprévisible, la Qualité fournit aussi les cadres et outils pour mieux gérer ces risques. Le paradoxe provient du fait que la quête de formalisation et de précision du « comment on fait » - à travers les outils, dispositifs et procédures de "Qualité" - est précisément une importante opportunité de sortir des routines et des certitudes. La condition étant que cet exercice soit régulièrement renouvelé et fondé sur une réelle confrontation avec les situations et les partenaires impliqués. Deux enjeux importants apparaissent ici pour les ONGD. Tout d'abord, que la Qualité en focalisant le regard sur l'organisation autant que sur l'action, permet de mieux réinsérer le « projet » - figure devenue incontournable de l'action en développement – ainsi que la logique de réponse à la demande, dans des politiques et stratégies mieux définies, renforçant de fait la cohérence sur le long terme. Ensuite, il apparaît que la Qualité permet de mieux intégrer les préoccupations des premiers concernés (populations, autorités locales, autorités nationales, etc) dans les normes de production des services ou des produits. Dans les deux cas on perçoit combien ces changements peuvent renouveler les façons de concevoir et de mettre en pratique les « valeurs » habituelles des ONGD que sont notamment la demande de la population, la participation et le partenariat.

La Qualité peut donc intéresser les ONGD. Mais ne faut-il pas avant tout la débarrasser de certains de ses ancrages provenant du monde des entreprises ? Ce qui revient à poser la question des spécificités de la Solidarité Internationale ainsi que, dans une mesure, à définir celles des ONGD elles-mêmes. A cet égard, l'étude montre à la fois combien les démarches ont évolué, et comment certains autres secteurs se sont réappropriés et ont élargi les normes comme les outils de la Qualité. Il apparaît en définitive que la tension structurelle – entre, d'une part, des tendances « dures » où les procédures et la conformité dominant et, d'autre part, des tendances « souples » où la réflexion et la créativité prennent le dessus - se retrouve dans tous les secteurs et que cette tension dépend surtout du mode de gouvernance de l'organisation.

La présente note illustre progressivement cette conclusion en suivant le cheminement suivant. Dans un premier temps, nous rendons compte des façons dont chacun – ONGD et parties prenantes – conçoivent les contraintes et exigences de la solidarité internationale (section 1).

¹² Cette étude a produit beaucoup de matériaux en cours de finalisation, dont notamment un rapport d'étude consistant, un recueil de près de 40 fiches d'entretiens, et un rapport spécifique sur la problématique de la qualité vue par des acteurs Sud.

Cette section aboutit à définir différentes dimensions de la qualité auxquelles les ONGD sont tenues (soit par convictions internes, soit par pressions externes). Ensuite, nous clarifions ce qu'on entend habituellement par Qualité et nous introduisons les différentes démarches existantes et leurs

transpositions dans des secteurs proches du nôtre, l'Economie Sociale, l'Humanitaire, le secteur Socio-Sanitaire) en tentant d'en retirer les éléments les plus utiles pour alimenter la réflexion sur la Qualité dans le secteur des ONG-D (section 2). La section 3 explore les spécificités de la solidarité Internationale tout en questionnant la diversité des ONGD. Cette section aboutit à préciser les différents usages de la qualité pour les ONGD, compte tenu des finalités de la solidarité internationale, des contraintes des ONG-D et des enjeux pour le secteur. Tout ceci permettant de présenter en section 4 un cadre de prise en compte de la qualité pour les ONGD et de tenter une transposition des concepts-clefs de la Qualité dans notre secteur.

Le cheminement :
Pourquoi la qualité : quels enjeux et comment sont-ils perçus ?

Qu'est-ce que la Qualité et comment est-elle pratiquée ailleurs ?

Quelles spécificités, contraintes et quelles pratiques dans le secteur des ONG-D?

Quelques propositions pour avancer ?

Dans cette note, nous avons surtout cherché à illustrer ce que la Qualité pouvait apporter comme débats utiles au sein du secteur. Il se peut que certains paraissent plus ou moins pertinents que ceux que le lecteur pourrait avoir en tête. Nous espérons que cela suscitera au moins la discussion. Il se peut aussi que certains soient présentés de manière trop oppositionnelle. Nous parlons surtout de 'tensions' pour exprimer non pas des oppositions incontournables mais des points de friction dans des logiques parfois différentes. Ce qui nous semble de plus en plus évident en cheminant sur cette question, c'est combien la *Qualité devrait précisément porter sur les façons de gérer ces tensions, d'articuler les différents registres parfois contradictoires de l'action en Solidarité Internationale.*

1. Pourquoi les ONGD s'intéresseraient-elles à la qualité ?

1.1. Les contraintes et exigences exprimées par le secteur en lien avec les évolutions du contexte de l'aide

Pression sur les ressources financières. Cette contrainte s'explique notamment par un recul récent de l'aide publique au développement (APD) et plus particulièrement par la réduction la part affectée aux ONGD¹³. Ce recul est manifeste dans des pays comme le Danemark, les Pays-Bas, la Suède considérés encore il y a quelques années comme les plus généreux. Il est aussi sensible dans nos pays (France,

Belgique, Suisse) où l'intégration du développement dans les Affaires Etrangères préfigure pour certains une déchéance des enjeux de développement et un déclin des priorités de la lutte contre la pauvreté et les inégalités. A l'échelle européenne, la même évolution transparait dans la création du nouveau Service Européen d'Action Extérieure (SEAE) de l'UE.

Les ONGD de plus en plus sous contrainte...

- **Rareté des financements et concurrence entre acteurs**
- **Crédibilité, confiance : un nouveau défi**
- **Doutes sur l'efficacité de l'aide**
- **Voies et formes nouvelles de la Solidarité Internationale**

Rester crédible, garder la confiance face aux « affaires ».

Le contexte récent a en effet été marqué par des *affaires* :

« Arche de zoé », le scandale de l'« ARC » ainsi que la récente arnaque d'organisations américaines utilisant les noms d'ONG pour mobiliser indument des millions d'euros. Bien que marginales, ces affaires pèsent cependant beaucoup sur l'image du secteur. Sans doute plus qu'ailleurs, étant donné sa vocation humanitaire.

¹³ Contrairement à ce que laissait prévoir début des années 2000, les engagements dans les OMD et ceux de Monterrey

Doute croissant sur l'efficacité de l'aide au développement. Tant aux échelles nationales qu'à l'échelle européenne, les Parlements et à leur suite les administrations posent de plus en plus la question de l'intérêt de l'aide : l'argent public est-il bien affecté lorsqu'il est dépensé pour des opérations de développement ? Les projets de développement auxquels tant de moyens publics ont été consacrés depuis les Indépendances contribuent-ils vraiment à juguler les innombrables maux qui frappent les pays du Sud ? L'argent de l'aide publique est-il justement dépensé ? La montée en force de nouveaux acteurs – les collectivités locales en coopération décentralisée, les entreprises en quête de « responsabilité sociale », les associations de migrants, les opérateurs d'économie sociale,... – transforme le système de l'aide et remet en cause le rôle d'acteur-pivot que jouaient les ONGD.

Evolution de la notion d'aide au développement. De la "Coopération au Développement" à la "Solidarité Internationale" se redessine l'esprit dans lequel la coopération est désormais pensée. Les relations Nord-Sud ont beaucoup évolué. Au « Sud », l'essor économique du Brésil, de l'Inde, du Mexique, de l'Indonésie, et de divers autres pays moins visibles, se conjugue avec l'augmentation de poches de pauvreté et des inégalités au Nord. La question des valeurs et des enjeux communs, notamment en termes de réciprocité et d'interdépendance de la relation, commence à faire son chemin.

Cette évolution n'est pas forcément intégrée dans les nouveaux paradigmes de l'aide, notamment ceux fixés par la Déclaration de Paris validés par le forum d'Accra. Globalement la régulation de l'aide – de sa co-régulation devrait-on dire – n'a pas beaucoup évolué. L'aide n'est sanctionnée ni par le marché (et donc par aucun usager-citoyen-bénéficiaire), ni par les urnes (que ce soient des autorités locales ou nationales). Elle n'est en fin de compte contrainte que par les contractualisations limitées au bailleur et aux bénéficiaires.

C'est dans ce contexte que les **principales exigences** posées par le secteur des ONGD lui-même trouvent à s'exprimer¹⁴ :

- L'importance d'améliorer le **positionnement** du secteur ONGD et sa **visibilité** vis-à-vis de l'extérieur. Cela exige en particulier d'améliorer (i) la *redevabilité ou la transparence* (c'est le versant sensible de la gestion) ; (ii) la *définition des visions et des missions* de l'organisation (le versant politique) ; (iii) la *façon de communiquer* sur ce qui change vraiment dans le sillage des actions entreprises mais aussi de s'expliquer sur les raisons de ce qui ne change pas (le versant de l'action).
- La nécessité de lier ces améliorations en termes de positionnement / visibilité à des **finalités**, à des **résultats**, et de plus en plus à des **impacts**. Exigence qui se décline soit dans le fait (i) de mieux assurer la *pérennité* des acquis des actions menées ou des solidarités construites ; (ii) d'aller au-delà en favorisant les initiatives susceptibles d'en amener d'autres ; (iii) de participer à la construction de *mouvements* de la société civile.

Exigences des ONGD face aux évolutions : autant de signaux pour la "Qualité"

- *Redevabilité, transparence, pertinence des missions, communication efficace, ...*
→ **Solidité des organisations**
- *Produire des résultats mais aussi des impacts qui signent une différence*
→ **Pertinence de l'action**
- *Privilégier les processus et apprentissages*
→ **Consistance des horizons**
- *Clarté et profondeur des valeurs / principes*
→ **Puissance des repères éthiques**

- L'importance des **approches "processus"** afin de (i) assurer une plus grande flexibilité dans la mise en œuvre des projets et des programmes ; (ii) promouvoir le financement de long-terme.
- L'indispensable **apprentissage commun** à travers les échanges entre pairs et via la dissémination d'expériences et de méthodes d'apprentissage.
- Le respect d'un certain nombre de **principes éthiques** qui sont aux fondements du secteur, Droits de l'Homme, Genre, Participation de la société

civile, Approche partenariale du développement, Croissance soutenable, Lutte contre la pauvreté, Coresponsabilité du développement,...

¹⁴ Cette synthèse provient des entretiens menés entre mai et novembre 2010 et recoupe les travaux de Concord sur l'Efficacité de l'aide.

En somme, ces exigences jettent les bases des *améliorations organisationnelles* que les ONGD sont appelées à articuler soigneusement à des *finalités* et à des *principes éthiques*. De telles exigences déploient l'arrière-plan sur lequel toute démarche "Qualité" propre au secteur pourrait être déclinée.

1.2. Les exigences et contraintes des parties prenantes

Les exigences des parties prenantes apparaissent sensiblement différentes de celles des ONGD. Les bailleurs de fonds traditionnels, les agences de coopération et dans une certaine mesure les fondations, mettent également l'accent sur un meilleur positionnement mais dans un sens qui diverge de celui des ONGD. Ils insistent sur plus de rigueur dans la subsidiarité et davantage de responsabilisation face aux acteurs locaux. L'accent est mis sur la progressivité, la « bonne distance » et le *désengagement*. Beaucoup de bailleurs de fonds portent à l'avant-plan la capacité à se désengager, rejoins en cela par certains chercheurs spécialisés dans l'humanitaire.

Dans le même esprit, émerge un souci de *résultats*, mais davantage dans le sens de l'efficacité et de l'efficience (faire le mieux et le maximum avec ce qu'on a). L'exigence porte notamment sur la nécessité *d'objectiver*, c'est-à-dire ne pas se contenter de faire ce qu'on a dit mais aussi le montrer, voire même le prouver, ce qui va pour certains avec le devoir de se *confronter* aux actions et réflexions des « pairs ». Les capacités d'innovation, mises en exergue par un nombre grandissant d'ONGD, seraient désormais *à démontrer*.

L'exigence pour plus de *transparence* et de *redevabilité* est régulièrement présentée comme une exigence minimale, toujours nécessaire à consolider.

Beaucoup de parties prenantes telles que les fondations, les médias ou les syndicats en appellent également à un *positionnement moins technique et plus politique* soutenant qu'il faut mener un travail plus fondamental et plus pénétrant à des échelles plus internationales que locales.

Tous ces éléments sont à prendre en compte dans toute démarche visant à promouvoir une logique de la qualité dans le monde de la Solidarité Internationale.

1.3. Les grands domaines de pertinence de la Qualité et leurs enjeux

De ce qui précède on se propose de déduire les principaux domaines de pertinence de la Qualité. L'ordre n'a pas de signification ici.

Un premier point d'ancrage porte sur le **positionnement** général. Nous proposons de la considérer comme une **dimension politique**. Que l'on mette l'accent sur la capacité de *désengagement* du côté des bailleurs ou sur la *visibilité*, ou les *finalités* chez les ONGD, il s'agit dans tous les cas, en termes d'exigences, de la capacité à se situer par rapport à d'autres acteurs (locaux ou internationaux), par rapport à des situations précises, et à démontrer (sinon au moins affirmer) sa pertinence. Notamment à travers une définition plus claire des missions, visions et stratégies. Le domaine concerné est celui de **l'institutionnel**, il porte en termes de décision sur les grandes orientations de l'organisation.

Un second point d'ancrage porte sur des exigences de résultats voire d'impacts. Nous parlerons de **dimension technique**. Que l'on soit sur des questions de construction d'infrastructures, ou de renforcement de capacités, ou d'ingénierie plutôt institutionnelle, ou encore de campagnes de plaidoyer, ... il s'agit ici des compétences « métier » qui permettent d'atteindre les résultats que l'on s'est fixé. On est ici au cœur du **domaine de l'action** et des compétences à réunir pour mener à bien ses activités.

Un troisième point d'ancrage est relatif à l'organisation et en particulier à la **gestion administrative**. Les exigences de part et d'autres concernent (bien qu'avec des inflexions différentes) la redevabilité,

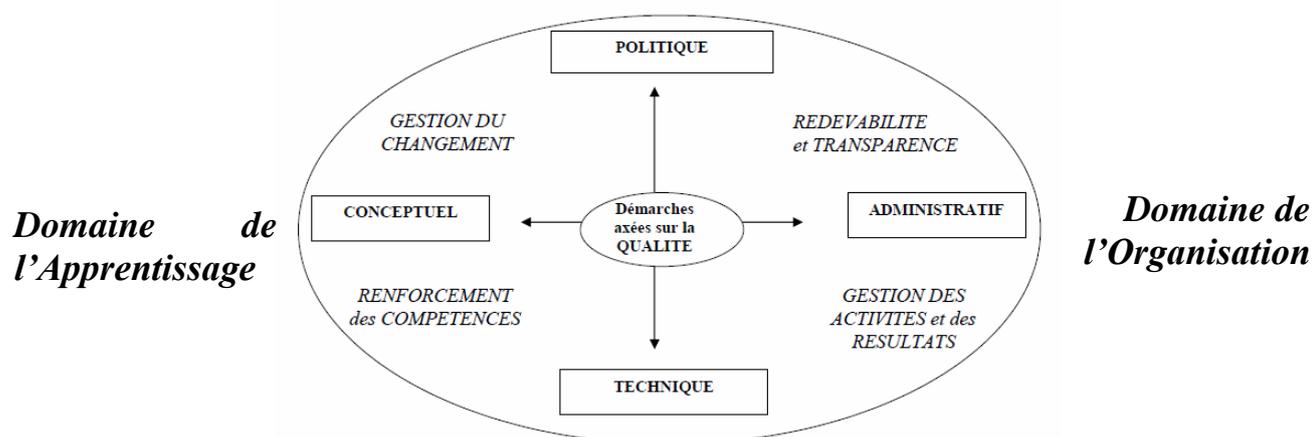
la transparence, la bonne gestion des activités. On s'inscrit ici dans le **domaine de l'organisation**, de la façon de mobiliser et d'articuler les ressources disponibles.

Un dernier point d'ancrage concerne **l'apprentissage**. *En interne*, pour les ONGD, cette dimension s'exprime bien souvent plus dans les façons de tirer des enseignements de sa propre expérience (à travers des processus de suivi-évaluation-capitalisation). Il peut exister, plus peut-être *par l'extérieur*, une certaine pression à ce qu'il y ait aussi une exigence de confrontation à d'autres expériences. Ce **domaine de l'apprentissage** est donc plus transversal et relève d'une dimension plus conceptuelle : jusqu'où va-t-on dans les enseignements à tirer des pratiques, depuis la réorientation d'une activité, d'un objectif jusqu'à la façon de concevoir le développement voire même ses propres valeurs ?

Ces différentes dimensions donnent lieu à un schéma général de positionnement des principaux domaines de pertinence de la qualité. La Qualité apparaît au centre comme une façon d'équilibrer, voire de conjuguer, ces différents domaines qui en pratique sont complémentaires.

Schéma général de positionnement des domaines de pertinence de la Qualité

Domaine de l'institutionnel



Domaine de l'Action

Entre ces pôles, certains enjeux sont signalés pour bien souligner que les domaines sont moins cloisonnés qu'un tel schéma, forcément simplificateur, ne le laisse penser. Ainsi, les questions de redevabilité et de transparence concernent tant des dimensions administratives que politiques : selon par exemple, que l'on va rendre compte de ce que l'on fait aux populations et aux autorités locales (dimension 'politique') et pas seulement aux bailleurs (dimension administrative) ; selon la façon dont on va intégrer certaines parties prenantes dans les instances de l'organisation. La gestion des activités ressort elle clairement du pôle administratif mais est plus liée à des questions de compétences techniques que de positionnement politique¹⁵. L'exigence d'impact au-delà des résultats (de pouvoir passer des résultats à des changements plus importants de situation) relève autant du positionnement politique par rapport à des enjeux locaux qu'aux façons dont on conçoit les problèmes, etc.

Au-delà de cet « espace » de convergence des exigences des uns et des autres, il est important préciser que deux figures de la qualité se dégagent, quel que soit le « camp », ONGD ou partie prenante :

- Une conception « formelle », éventuellement fermée, la Qualité conçue comme un **processus de formalisation** impliquant des procédures, aboutissant à une certaine standardisation, débouchant sur la normalisation de « bonnes pratiques ». Cette perspective est envisagée soit de manière

¹⁵ L'enjeu, pour des petites ONG par exemple, sera à la fois de maîtriser des outils de plus en plus exigeants compte tenu d'un personnel limité ou bénévole.

négative, comme un risque de contraintes supplémentaires, voire même de perte des plus petites ONGD, soit de manière positive, comme une opportunité de protéger le secteur et d'avancer dans la transposition des normes éthiques en dispositions organisationnelles.

- Une conception plus ouverte mais moins précise aussi, qui laisserait une large marge de manœuvre aux acteurs dans la manière qui leur convient de penser et mettre en œuvre une démarche "Qualité". La perspective est ici envisagée de manière plus positive, par exemple comme une opportunité d'améliorer le cadre opérationnel dans le sens d'une *simplification* pour aller à l'essentiel ou comme une façon de *renforcer les capacités* à tendre vers davantage d'effets ou d'impacts. Deux voies se distinguent : soit l'accent est mis plutôt sur le projet de développement dont la qualité pourrait amener à ce qu'il débouche sur des *transformations sociétales*, soit la priorité est placée sur le politique en particulier sur des perspectives de *lobbying / plaidoyer* avec en ligne de mire le développement d'une réelle capacité d'influence politique.

Ces perceptions débouchent sur un large spectre de positions en ce qui concerne les raisons de s'engager dans des démarches "Qualité": depuis un "mal" – plus au moins nécessaire – jusqu'à un "bien" – salvateur – en passant par des positions qui soutiennent l'idée que des démarches "Qualité" ne sont pas indispensables, que finalement elles n'apportent rien de plus. Cette amplitude des points de vue se retrouve aussi bien au sein des ONGD que dans les nombreuses et diverses parties prenantes avec qui elles sont en relation

Une des raisons de cette dispersion des positions tient sans doute au manque de connaissances en matière de Qualité. Tout le monde semble avoir quelque chose à dire, mais sur quelle base se prononce-t-on ? Aussi paraît-il indispensable de préciser, fût-ce en quelques mots, ce que la Qualité mobilise fondamentalement dans ses principes (formels ou généraux) et, ce faisant, de montrer les démarches, finalement très diverses, mises en application dans d'autres secteurs. Ces démarches valent le détour car elles sont présentées régulièrement comme autant de références pour le secteur des ONGD, utiles et susceptibles de minimiser les risques tout en améliorant la situation actuelle.

2. La Qualité, qu'est-ce que c'est ?

2.1. Définir la Qualité

Que représente la qualité ? Qu'est-ce qui fait «la qualité» de nos actions, de nos projets et comment l'améliorer ? Les réponses à de telles questions ont toute chance d'être très variées. Les nombreuses représentations de la Qualité identifiées dans l'étude menée entre mai et novembre 2010 en témoignent largement. Le paradoxe est qu'elles semblent évidentes mais qu'en définitive, lorsqu'on veut y répondre, on se retrouve rapidement dans l'embarras : de quoi parle-t-on en fin de compte ?

2.1.1. La Qualité comme propriété et caractéristique

La notion de Qualité est assurément ambiguë : elle se place quelque part entre "l'être" et "la valeur", c'est-à-dire d'une part entre les propriétés et les performances objectives des produits ou des services et, d'autre part les désirs subjectifs des aspirations des usagers / consommateurs / bénéficiaires, sans oublier les façons de faire et d'être des producteurs.

Le spectre de définition apparaît très large. Au premier bout de la chaîne, une définition la conçoit comme « *un jugement porté sur une chose selon des critères personnels* » (Joing J-L cité par Yon 2006¹⁶). Elle est donc éminemment *subjective*. Comme le rapporte l'auteure, « *la qualité apparaît de*

¹⁶ Yon Catherine (2006). *Pour des démarches de Qualité dans les organisations de Solidarité internationale*. Paris GRET, Série "Coopérer aujourd'hui", n°46.

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 ».

A l'autre bout de la chaîne, se trouve tout le **travail d'objectivation**, par exemple celui qu'on découvre dans le sillage des normes ISO, celles qui sont promulguées par l'International Standard Organization. Il faut souligner que de telles normes ont régulièrement évolué au fil des années. Et, à leur suite, la définition – et la conception – de la qualité elle-même a évolué. Ainsi, par exemple, les premières

Qualité = aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences

versions des normes ISO considéraient la qualité comme l' « *aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire, au moindre coût et dans les moindres délais, les besoins des utilisateurs.* » (ISO 9000, 1982). Par la suite, les définitions ont suivi la notion de besoin en montrant qu'il peu y avoir des besoins implicites voire latents : la qualité serait alors « *l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites.* (ISO 9000, 1987).

Plus tard, l'accent a été mis sur l'organisation prise comme une « entité » et non plus sur le produit ou sur le service. La définition évolue de sorte que la qualité est alors vue comme « *l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites.* (ISO 9000, 1994). Enfin, la dernière génération des normes ISO 9000 la conçoit comme l' « *aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences* » (ISO 9000, 2000).

L'année 2000 en particulier apparaît comme une année charnière, celle où on démystifie le sacro-saint principe des normes que célèbre la fameuse maxime « *Ecrire ce qu'on fait, faire ce qu'on a écrit* ». Cette fois, l'accent va non plus sur les manuels de procédures, mais sur le recrutement et les formations continues.

A travers ces premières définitions, il apparaît que la qualité peut porter sur des aspects divers :

- des *personnes*, à travers une certification attestant des compétences professionnelles au regard de critères préétablis,
- des *produits ou des services*, la certification attestant que les caractéristiques sont conformes à des spécifications techniques clairement formulées,
- des *organisations*, la certification d'entreprise ou l'Assurance Qualité attestant que le système qualité d'une entreprise est conforme à l'un des trois référentiels internationaux ISO 9001 (qui concerne la *conception*), ISO 9002 (qui a pour objet principal la *réalisation* ou la production) ou ISO 9003 (qui concerne le contrôle final et la conformité des performances).

On le perçoit, la Qualité comprise de cette manière s'impose comme un ensemble de méthodes de gestion issues du management qui se fondent sur une approche globale et systémique des organisations. La subjectivité de la notion de qualité est donc ici mise au pas par une intention de conformité avec des standards ou des normes. La **gestion de la qualité** devient alors une affaire de gestion des flux *matériels*, qui prennent en charge les aspects logistiques, et des flux *immatériels* (on parle de "management du système d'information") à travers un certain nombre d'outils et de méthodes certifiés. Certains – tels que le diagramme de causes / effets, le diagramme de GANTT¹⁷, le brainstorming, la planification par objectifs, ... – font déjà largement partie de la « culture » des ONGD, parfois sous des formes rénovées, généralement en lien avec la figure du *projet* et de son *cycle*.

2.1.2. La Qualité comme démarche

¹⁷- Le diagramme de GANTT modélise la planification de tâches en vue de la réalisation d'un projet. Cet outil visuel a été inventé en 1917 par Henry L. GANTT, d'où il tire son nom.

La Qualité est donc aussi, et, peut-être avant tout, une démarche qui est alors perçue comme jamais totalement aboutie, consistant en ajustements permanents, pas seulement des outils, mais aussi des idéaux, par exemple les façons de concevoir le rapport au "client-bénéficiaire-usager-citoyen" en même temps que le rapport au service. Son ambiguïté en fait alors une force, car le simple fait de se mettre en situation de se poser les questions sur sa nature (la qualité de quoi ?) et sa fonction (la qualité pour quoi ?), permet de mettre en débat au sein des organisations des dimensions ou des aspects du travail qui autrement sembleraient aller de soi. En somme, la démarche qualité introduit de la *réflexivité* dans l'activité quotidienne.

Certains spécialistes, soucieux de formaliser cette perspective, considèrent 3 niveaux de démarche Qualité. Un premier niveau qui consiste, pour la grande majorité des personnes, à faire du mieux qu'elles peuvent et à résoudre une multitude de problèmes : elles font ainsi de la qualité, voire l'essentiel de la qualité, et il faut savoir reconnaître et encourager leurs efforts de manière permanente. Ensuite, second niveau, on peut structurer ce travail courant en identifiant clairement des objectifs Qualité, par exemple en organisant les efforts, en formalisant les méthodes, en réaffirmant les « valeurs » ... C'est ce que ces spécialistes appellent « la Qualité de base ». Puis, troisième niveau, le plus formel, on peut engager, lorsque cela s'avère insuffisant, des techniques ou démarches « plus lourdes » telles que la certification ISO 9000 ou l'EFQM que nous allons présenter maintenant.

2.2. En pratique : des démarches "Qualité" nombreuses et diverses

En réalité, les démarches dites de "Qualité" sont tellement nombreuses que nous ne pouvons présenter ici, sommairement d'ailleurs, qu'une sélection parmi les plus courantes. Une fiche comparative, plus complète sans être pour autant exhaustive, est présentée en [annexe 5](#) pour le lecteur intéressé.

2.2.1. Les normes ISO

Une norme ISO se présente sous la forme d'un document de référence approuvé par un institut de normalisation reconnu internationalement tel que, par exemple en France, l'AFNOR¹⁸. Elle définit des caractéristiques et des règles volontaires applicables aux activités. Elle organise le consensus entre l'ensemble des parties prenantes d'un marché ou d'un secteur d'activités. La certification est le moyen d'attester, par l'intermédiaire d'un tiers certificateur, l'aptitude d'un organisme à fournir un service, un produit ou un système conforme aux exigences des clients et aux exigences réglementaires.

On distingue, d'une part, des *normes génériques* relatives à des systèmes de *management*, par exemple management de la Qualité proprement dite (ISO 9000 à ISO 10014), management de l'Environnement (ISO 14000 à ISO 15999),... et, d'autre part, des *normes techniques* relatives à des *descriptions plus précises de caractéristiques* ou de règles au sein de systèmes de normes ou entre normes. Les principales normes ISO en matière de Qualité des produits, services ou systèmes sont les suivantes :

- **ISO 9000** : "*Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire*". La norme ISO 9000 décrit les principes d'un système de management de la qualité et en définit la terminologie.
- **ISO 9001** : "*Systèmes de management de la qualité - Exigences*". La norme ISO 9001 décrit les exigences relatives à un système de management de la qualité pour une utilisation soit interne, soit à des fins contractuelles ou de certification. Il s'agit ainsi d'un ensemble d'obligations que l'entreprise s'engage à suivre.
- **ISO 9004** : "*Systèmes de management de la qualité - Lignes directrices pour l'amélioration des performances*". Cette norme, prévue pour un usage en interne et non à des fins contractuelles, porte notamment sur l'amélioration continue des performances.

¹⁸- AFNOR : Association Française de Normalisation

- **ISO 10011** : "Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et/ou de management environnemental".

Ces normes qui entrent dans le détail des processus peuvent être très utiles mais comportent un certain nombre d'inconvénients, par exemple :

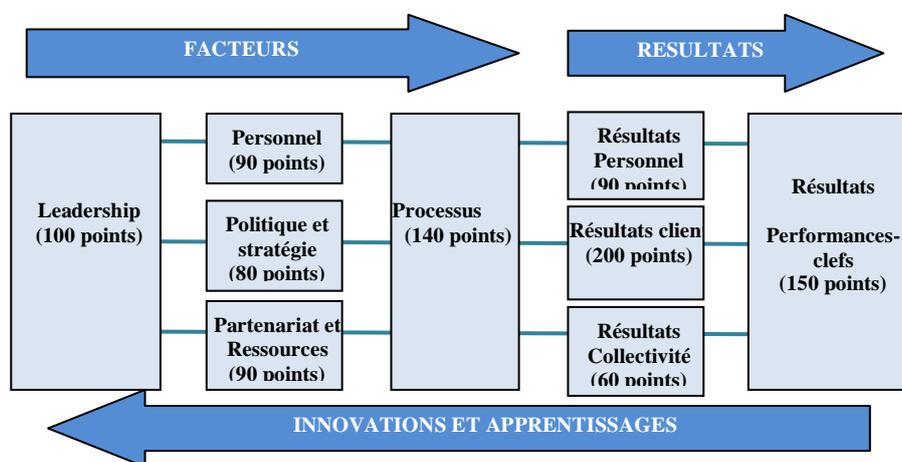
- elles ne s'expriment pas toujours en termes d'objectifs
- elles imposent des moyens qui peuvent ne pas être adaptés aux situations
- elles emploient une terminologie parfois ésotérique, dont la conséquence est de faire de la qualité un domaine à part.

Le travail pour les adapter constamment aux réalités du travail quotidien et des terrains, toujours changeants, parfois de manière peu prévisible, est donc important à souligner.

2.2.2. Le modèle EFQM

Le modèle EFQM (European Foundation for Quality Management) occupe une place particulière en Europe. Conçu, au départ, comme le référentiel pour le Prix EFQM de la Qualité en 1992, il est rapidement apparu qu'il pouvait être utilisé comme outil de diagnostic interne. Aujourd'hui, le modèle EFQM tel que formalisé en 1999 est utilisé par des milliers d'entreprises en Europe à la manière d'un *outil d'auto-évaluation*. L'EFQM offre un cadre général, un modèle, qui propose des méthodes de travail visant à satisfaire les exigences de toutes les parties prenantes d'un système.

Il est réputé instrumental, évaluatif et donc non-normatif (voir encadré). L'application des conseils promulgués n'est pas obligatoire mais ils constituent une base d'évaluation auxquelles différentes organisations peuvent se référer. Dans un tel contexte, l'organisation détermine ses points faibles et choisit les aspects de son management qui devront être renforcés. Le schéma ci-dessous en propose une vue d'ensemble.



Les pondérations sont relatives à une entreprise ici. Elles font apparaître l'importance accordée aux clients avant tout, à la collectivité en dernière extrémité, à la performance plus encore qu'à la définition de politique et stratégies, etc. Ils diffèrent d'une organisation à l'autre et permettent donc de faire émerger les axes prioritaires et les progrès d'une année à l'autre. Cette grille est beaucoup utilisée comme outil d'auto-évaluation interne.

Le modèle EFQM comporte **5 facteurs clefs** (leadership, personnel, stratégie, ressources / partenariats et processus) qui servent à cibler et à évaluer l'approche de l'organisation. Ces 5 facteurs sont comparés avec les **4 résultats-cibles**, ce que l'organisation cherche fondamentalement à atteindre (résultats "Personnels", résultats "Clients", résultats "Collectivité" et "Performances clefs").

Au-delà de ces 9 critères génériques, eux-mêmes subdivisés en 32 sous-critères qui fournissent un cadre de travail prédictif, EFQM se fonde aussi par ailleurs sur 8 concepts-clefs du management des organisations qui ont été repris et traduits en référents par l'AFNOR de la manière suivante :

- **Orientation "Résultats"** : la qualité doit viser des résultats qui satisfont toutes les parties prenantes de l'organisation et de son activité.
- **Orientation "Clients"** : la qualité doit créer de la valeur ajoutée du point de vue des clients une valeur durable de surcroît.

- **Leadership et constance des objectifs** : l'Excellence que vise la démarche "Qualité" repose sur une vision qui inspire de bout en bout le management au regard des objectifs poursuivis.
- **Management par les processus et par les faits** : la qualité exige de "manager" l'organisation par le biais d'un ensemble de systèmes, de processus et de faits interdépendants et inter-reliés.
- **Développement et implication des personnes** : avec le souci de la qualité, on cherche à maximiser la contribution des employés en veillant leur développement professionnel mais aussi à leur engagement personnel.
- **Apprentissage, innovation et amélioration continue** : la démarche "Qualité" s'attache à impulser un changement effectif en utilisant la formation pour produire de l'innovation et multiplier les opportunités d'amélioration.
- **Développement de partenariats** : la qualité se lit au développement des partenariats qui apportent de la valeur.
- **Responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise** : la qualité invite à dépasser le cadre réglementaire minimal dans lequel l'organisation opère et l'invite à comprendre les attentes des acteurs de la société de manière à y répondre.

Il faut souligner que le cadre EFQM laisse à chaque organisation la responsabilité de pondérer elle-même les facteurs et les résultats selon l'importance qu'elle leur accorde. Ainsi certaines peuvent mettre l'accent sur la satisfaction du client-bénéficiaire (ou le client-citoyen, comme dans le modèle CAF¹⁹), d'autres sur la satisfaction de la collectivité, voire cherche à atteindre des résultats sur la *société* dans son ensemble (comme suggéré dans le modèle CAF).

2.2.3. Comparaison EFQM et ISO

Bien que le débat entre tenants de la démarche EFQM et tenants des normes ISO persiste et puisse être assez virulent, on peut tenter ici une rapide synthèse qui va dans le sens de les poser comme plus complémentaires qu'opposés avec cependant des différences fondamentales.

L'EFQM est parfois qualifié d'hybride entre la "Qualité Totale" à la japonaise et l'ISO 9001 à l'américaine. Il n'est pas prescriptif par essence en ce sens qu'il propose surtout quelques grands principes d'organisation formulés autour des 8 concepts censés pouvoir être appliqués à n'importe quel contexte organisationnel. A la différence de l'ISO 9001, il est possible pour les organisations d'aborder la démarche EFQM à leur rythme, car il permet avant tout d'identifier les forces et les faiblesses d'une organisation ainsi que ses axes de progrès. L'EFQM est surtout utilisé comme un outil de diagnostic interne et d'auto-évaluation, alors que l'ISO fait l'objet d'audit de certification.

En pratique, les deux outils sont souvent considérés comme plus complémentaires qu'opposés²⁰ et dépendant des attentes. L'EFQM peut être considéré comme un cadre plus englobant et intégré d'analyse de l'organisation qui peut se suffire ou peut permettre de mieux atteindre les exigences de l'ISO 9001, voire d'aller plus loin dans la recherche « d'excellence ». Car l'ISO 9001 est, du fait même de la diversité des thèmes qu'il aborde, complètement contenu dans le référentiel EFQM.

Toutefois le point essentiel qui les discrimine clairement concerne le fait que l'ISO 9001 est bien une *norme* dont les exigences doivent être satisfaites obligatoirement pour obtenir une certification, alors que l'EFQM est un *modèle* qui propose des méthodes de travail visant à satisfaire les exigences de toutes les parties prenantes. L'application des critères de l'EFQM n'est pas obligatoire mais ils constituent une base d'évaluation entre les différentes organisations.

D'autres éléments de différenciation apparaissent dans :

¹⁹ CAF : il s'agit d'un modèle dérivé directement du EFQM et appliqué dans le cadre d'une administration publique (CAF : Common Assessment Framework).

²⁰ Quand EFQM est associé aux normes et démarches ISO, il en facilite l'application. Dans ce contexte, il peut alors apparaître prescriptif, tout dépend de la manière et de l'esprit dans lequel la démarche est mise en œuvre.

- la façon de concevoir le *leadership* : par rapport à EFQM les notions d'entraînement, d'engagement, de motivation, de reconnaissance, de management des changements sont absentes de l'ISO 9001
- la façon de concevoir le couple "*politique et stratégies*" : dans l'EFQM, politique et stratégies sont fondées sur les besoins et attentes présents et futurs des parties prenantes; elles découlent d'informations reposant sur l'analyse des risques et des opportunités. La norme ISO 9001 ignore ces deux points de vue.
- la gestion des *ressources humaines* : la communication et dialogue sont restreints et le système de reconnaissance totalement absent de la norme ISO 9001.
- les *partenariats* : L'ISO 9001 développe les éléments achats, ressources et infrastructures. Alors que EFQM élargit le champ de la Qualité aux partenariats, au système d'information, à la gestion des connaissances, aux nouvelles technologies, à la gestion financière, des stocks, de l'immobilisation et des équipements

2.3. La Qualité telle qu'elle a été réappropriée dans d'autres secteurs voisins du secteur de la coopération internationale

La description plus extensive de ces cas est reprise en [annexe 1](#)

Dans le secteur hospitalier en France, la démarche est celle d'une *accréditation* relative à des tâches très précises, spécifiques au secteur. Le premier enseignement que l'on en retire est que les démarches bien qu'étroitement normées, permettent de remettre sur la table des questions essentielles pour le secteur – comme le rapport au patient ou la marchandisation des soins. Le second est que l'appropriation (et donc la capacité à bien gérer ces questions) diffère selon les organismes, et plus encore selon la place des agents dans la structure et leur degré de responsabilité ou de pouvoir dans la chaîne de décision.

Dans le secteur de l'économie sociale en Belgique, c'est plutôt vers un mixte des normes ISO et du modèle EFQM que l'on se dirige. Les travaux montrent surtout la possibilité de reformuler et transformer un certain nombre des concepts-clefs des démarches qualité classiques pour les adapter à ce secteur qui se rapproche du notre par des normes éthiques fortes sur le social et l'environnemental.

Dans le secteur de l'humanitaire on assiste à la création de toutes pièces d'une démarche Qualité totalement spécifique et singulière, marquée par une grande souplesse dans la philosophie générale. Celle-ci se focalise sur l'esprit plus que la lettre et accorde une place particulière aux capacités à comprendre les situations à « l'intelligence des situations ». C'est-à-dire à une certaine façon de s'adapter constamment aux évolutions du contexte. Cependant l'expérience, en cours de réorientation, montre aussi que les outils produits (le logiciel Compass) ont parfois eu des effets contraires aux ambitions de départ.

De ces trois exemples, on retirera deux enseignements quasiment indissociables :

- une grande variété de « pratiques » et de « conceptions » des démarches Qualité, mais qui dans tous les cas – des cas les plus « normés » aux cas les plus « souples », témoignent d'une **puissance d'interpellation des conditions d'amélioration du métier** ;
- une capacité d'interpellation dépendante toutefois, dans tous les cas, de **l'esprit dans lequel la démarche est conduite et suivie, et du mode de gouvernance interne** aux organisations.

3. Spécificités du secteur de la Solidarité Internationale et des ONGD

3.1. Spécificité des ONGD

Après ce qui vient d'être présenté, on le devine, les questions de qualité se posent probablement différemment pour les ONGD. Elles forment à elles seules un secteur singulier. Ainsi, par exemple, le rapport au 'client' ou à 'l'utilisateur' est à concevoir dans le cadre de chaînes de relations beaucoup plus longues, complexes, médiatisées par des acteurs-partenaires, développées sur des espace-temps différents, sous l'emprise d'un cadre opérationnel où domine la figure du projet-programme limité dans le temps, et commandées par des logiques éthiques où la logique du don prend le pas sur celle de la rentabilité ou du profit (sans toutefois, à vrai dire, complètement les proscrire).

Les lignes qui suivent présente une façon de rendre compte de ces différences. Elle suggère que la question de la qualité oblige à considérer que les ONGD ne fonctionnent pas exactement comme n'importe quelle autre association ou entreprise. Compte tenu de leur diversité, il apparaît cependant d'emblée aventureux d'en rendre compte de manière exhaustive. Les indications qui suivent sont donc essentiellement à considérer comme une invitation au débat.

3.1.1. Quelques traits communs aux ONG de Développement

L'éthique sociale, solidaire et humaniste. Les ONGD se distinguent des entreprises classiques par l'importance accordée aux valeurs morales (solidarité, partenariat, équité, égalité, etc...) plutôt qu'à la maximisation du profit. De ce point de vue, elles se rapprochent des structures d'Economie Sociale, mais s'en distinguent par un objet social qui concerne l'international. Deux caractéristiques qui lorsqu'elles sont réunies complexifient la gestion des ressources financières, humaines, mobilières ou immobilières.

Le partenariat. A priori, chez les ONGD, la notion se distingue de celle mise en avant dans le monde des entreprises par le fait qu'il s'agit d'une relation moins contractualisée, basée sur la confiance et, au moins dans les discours, sur la réciprocité. Avec des avantages et des inconvénients. Et surtout une grande diversité dans la façon de la mettre en pratique²¹. Il en résulte une implication plus forte du « partenaire » dans les décisions (dont ils sont aussi partiellement bénéficiaires) à travers une implication dans les instances de gouvernance, ou à travers des dispositifs particuliers. Ces caractéristiques influent sur la gouvernance de la qualité en la sortant de la stricte relation au "client".

Le bénévolat. Multiforme, il reste cependant une réalité pour beaucoup d'ONGD et de manière plus générale une caractéristique des interventions en solidarité internationale, que ce soit dans des actions « techniques » sur le terrain ou des actions « politiques » à l'échelle internationale.

Ni service public et ni structure privée. « *Les organisations membres ne doivent pas rechercher de manière systématique la réalisation d'excédents importants. Toutefois elles doivent s'efforcer de constituer des réserves leur permettant de respecter leurs engagements.* » (Comité de la charte). Des principes et une identité qui obligent à une gestion en flux tendu et conduit à des équilibres toujours compliqués à assurer.

La vie associative et l'administration. Beaucoup d'ONGD témoignent d'une vie associative et possèdent une base sociale. Ici aussi les ONGD cherchent à se donner les moyens d'associer leurs adhérents, donateurs éventuels et des fractions de la société civile engagées en SI à leurs réflexions, débats, publications, aux services offerts et aux activités de l'association (Charte Coordination Sud).

²¹ <http://www.coordinationsud.org/Partenariat-Nord-Sud>

Cela se traduit notamment dans la composition des instances de décision. De même, parmi celles qui ne reposent pas sur une base sociale forte, on trouve fréquemment des modes d'administration plus collectifs associant des professionnels d'autres horizons, parfois anciens salariés ainsi que, dans certains cas, des représentants d'associations partenaires du Sud. Les études²² en milieu associatif commencent seulement à prendre la mesure des incidences administratives, notamment sur la difficulté à motiver les membres de CA ou d'AG et sur le manque assez généralisé de contrôle et d'évaluation interne de l'apport réel des membres dans les instances de décision.

3.1.2. Dissemblances et ressemblances internes

Un certain nombre de critères peuvent être retenus si on veut mettre en lumière des caractéristiques essentielles qui différencient les ONGD les unes des autres. Ici aussi, nous ne soulignerons que quelques-uns parmi les plus frappants :

- **La structuration et plus particulièrement le degré de déconcentration / décentralisation (système de gouvernance).** Alors que certaines ONGD sont structurées autour d'un siège (GRET par exemple), d'autres (AFDI, GREF, ESF, ...) disposent d'antennes régionales voire départementales. La capacité à convenir et à respecter les mêmes principes d'action ou d'organisation est donc différente. Si ces caractéristiques ne jouent apparemment pas sur le positionnement par rapport aux démarches de Qualité, il apparaît clair, en revanche, que les contraintes seront bien différentes en termes d'institutionnalisation.
- **L'importance du bénévolat.** La question de la structuration est presque indissociablement liée à celle du bénévolat. Elle apparaît proportionnelle au niveau de déconcentration décentralisation. Des organisations comme le GREF (1,5 permanents pour 650 membres bénévoles) ou les AFDI (une équipe nationale de 13 personnes pour gérer 14 Afdi régionales et 9 Afdi départementales) ne se gèrent pas comme une ONGD disposant de permanents salariés. Pourtant la question du bénévolat apparaît aussi dans ces dernières notamment sous la forme de la participation des retraités à des instances de décision, à des missions de terrain, ou à des travaux particuliers sur dossier sans rémunération. Dans ce contexte, la qualité peut être perçue comme une contrainte - comment obliger des bénévoles à se conformer à certaines normes ou principes ? - ou comme une opportunité : comment mieux gérer les articulations entre salariés et bénévoles sur des bases plus solides et discutées ?
- **La dépendance vis-à-vis des financements publics.** Certaines ONGD disposent d'une assise forte à travers des églises ou un réseau de donateurs et d'organisateur d'évènements locaux qui leurs permettent d'être moins dépendantes des financements publics et des conditionnements qui en résultent. A l'inverse, d'autres sont de plus en plus dépendantes de financements extérieurs. Cette question peut avoir une incidence sur les motivations à entrer ou non dans une démarche de Qualité. De ce point de vue, les plus « petites » (structures locales, mobilisant leurs ressources au départ d'un réseau de donateurs et de pouvoirs locaux) apparaissent moins demandeuses d'une "entrée" dans des démarches "Qualité" qu'elles perçoivent comme contraignantes sans en voir les possibilités qu'elles offrent en contre partie.
- **Les modes d'intervention en partenariat.** Ces modes peuvent être sensiblement différents selon que l'on cherche surtout à travailler avec des pairs (par exemple des organisations paysannes s'agissant de l'AFDI), en réseau ou pas, ou avec un ensemble d'acteurs provenant de structures publics ou privées (par exemple dans des démarches de développement local). Ici encore, plus le partenariat est large et divers, plus l'implémentation de démarches Qualité sera compliquée nécessitant des concertations importantes.

En soulignant cette disparité, nous attirons l'attention sur la nécessité de la prendre en considération. A défaut, toute tentative de promouvoir une ou plusieurs démarches "Qualité", d'où qu'elle vienne, court le risque d'être interprétée comme une tentative de "caporaliser" le secteur, voire comme une prise de pouvoir par des promoteurs ambitieux.

²² Voir notamment les travaux de Jean-Louis Laville (CNAM)

3.2. Vue d'ensemble des pratiques actuelles de la qualité dans les ONGD

Avant de pousser en avant quelques pistes, il est bon de prendre la mesure des initiatives qui ont déjà été prises, tant en France que dans les paysans voisins.

3.2.1. Pratiques de qualité en France

Le monde des ONGD s'est considérablement professionnalisé et structuré ces vingt dernières années. La modalité d'accès aux fonds publics par appels à propositions, notamment à l'échelle européenne, en est pour partie responsable puisqu'elle a conduit à un net renforcement de tout ce qui concerne *l'ingénierie du projet*. Mais est-ce suffisant ? Qu'existe-t-il en termes de gouvernance ? Comment se fait le suivi-évaluation-capitalisation en dehors des dispositifs tels que F3E ? Ces derniers ont certes permis « d'évaluer pour évoluer », mais soulignent eux-mêmes l'importance d'une approche plus institutionnelle, hors projet, questionnant aussi la gouvernance interne et, en quelque sorte, la capacité à tirer parti des travaux d'évaluation-capitalisation. L'étude qu'Inter-Mondes a conduite de mai à novembre 2010 identifie *grosso modo* quatre modalités différentes de « pratiquer » la qualité dans le secteur : la charte, la labellisation, les systèmes de suivi-management-programmation, les référentiels ouverts.

Les *Chartes* sont les plus développées. Elles apparaissent importantes en interne pour visibiliser les engagements plus éthiques, mais apparaissent pour certaines parties prenantes trop ciblées sur le donateur (la sécurisation des financements), trop autocontrôlées et pas assez contraignantes au regard d'observateurs extérieurs. Selon le Comité de la Charte, ce système fonctionne parce qu'il est suffisamment adossé aux systèmes plus classiques (cours des comptes, affaires sociales et commissaire aux comptes) mais il pourrait être amélioré de deux manières au moins : (i) par un renforcement de la compétence des contrôleurs (actuellement une soixantaine en permanence auprès des associations) et (ii) en garantissant de meilleures retombées des contrôles et des recommandations.

Les *Labels* font leur apparition dans le secteur. Aucun ne lui est encore spécifique, mais certains comme IDEAS répondent à des attentes d'ONGD et se révèlent être davantage qu'un label dans la mesure où ils fournissent un appui à long terme pour l'organisation. Sous deux formes : *courtage* vis-à-vis de philanthropes désireux d'investir en solidarité internationale et *accompagnement* interne au renforcement dans la gestion financière et programmatique (gestion des risques notamment).

Parmi les *Systèmes de Suivi Management Programmation*, qui constituent en tant que tels une troisième catégorie, on peut reconnaître différentes pratiques :

- Systèmes basés sur le « *Cycle du Projet* ». Ce sont les plus fréquents. Aujourd'hui, un grand nombre d'ONGD maîtrisent les outils de la gestion du *cycle de projets* comprenant le document-format de base de demande de financement, les arbres à problèmes, le cadre logique, le format des phases et décisions. L'enjeu de la qualité est de relier ces outils à des processus de gouvernance interne de manière à mieux institutionnaliser les retours d'expérience obtenus par le suivi-évaluation-capitalisation au-delà de l'espace du projet.
- Systèmes basés sur la *stratégie organisationnelle*. Certaines ONGD (le CIDR, le CCFD, le GRET...) sont engagées dans des réformes organisationnelles visant une meilleure gouvernance interne en relation avec les résultats et impacts des actions. Certaines (telle que CIDR) traduisent cela, par exemple, en (i) un plan pour une *démarche de partenariat et d'alliance* ; (ii) un plan pour une *démarche de management des connaissances* ; (iii) un plan pour une *démarche de communication interne* et (iv) un plan pour une *démarche d'accompagnement managérial*.
- Systèmes basés sur *l'acteur et la relation* : Les structures moins importantes, plus basées sur le bénévolat ne sont pas en reste de pratiques de Qualité. En témoignent notamment les pratiques du Service de Coopération au Développement (SCD) axé sur l'envoi de volontaires et dont la pratique s'est développée autour du concept de « *pédagogie de la relation* ». Les outils ont été mis en place afin de mieux recruter, mieux accompagner le volontaire dans son travail relationnel, mieux le suivre une fois rentré en France. De même, l'accent est mis sur la relation partenariale et donc le

suivi des partenariats plutôt que celui des projets, que SCD convient ne pas avoir les moyens de suivre en totalité. L'enjeu de la qualité est ici d'élargir la relation de partenariat bi-univoque pour s'inscrire dans des démarches multi-acteurs, notamment "public-privé"...

- Systèmes basés sur *l'art d'être politique* et l'organisation de campagnes : construire un plaidoyer, faire du lobbying sont des pratiques alors courantes. L'enjeu de la qualité serait ici de se confronter, d'interpeller, de proposer ou contre-proposer plutôt que de s'enfermer dans la pure dénonciation (ou de se restreindre à un rôle de chien de garde.

Il apparaît que les pratiques des ONGD sont diversifiées, parfois élaborées avec grande finesse mais aussi, partiellement, concurrentes et en général peu ou insuffisamment formalisées. Les différents systèmes de suivi-management-programmation participent sans doute mieux à assurer les deux fonctions essentielles que sont *l'objectivation* de ce qui se fait et la *confrontation* avec d'autres acteurs que ne le proposent les chartes et les labels génériques. A l'analyse, en se confrontant au terrain, on constate aussi une certaine capacité à prendre de la distance par rapport aux outils quand ils se révèlent chronophages et contreproductifs par excès de formalisation. De toutes ces initiatives, au-delà d'une certaine impression d'action en ordre dispersé, il ressort qu'un certain nombre d'ONGD sont déjà bien engagées dans des démarches "Qualité", quand bien même elles n'en ont pas le nom.

3.2.2. Pratiques de qualité dans les pays voisins

Dans d'autres pays, les pratiques et conceptions de la Qualité envisagées dans le secteur des ONGD apparaissent également variées, certaines apportant des éléments de réponse potentiellement intéressants à la question de sa mise en œuvre dans le même secteur en France.

En **Belgique**, un processus de concertation avec l'administration est en cours. Jusqu'il y a peu, il allait dans le sens de faire reconnaître onze *balises* suffisamment générales pour être transposables dans un grand nombre de situations mais néanmoins relativement précises. Plus récemment, la réflexion s'oriente vers une adaptation du modèle EFQM. En arrière fond, on découvre un débat aux allures communautaires, somme toute assez classique dans ce pays, mais qui attire tout de même opportunément l'attention sur une problématique importante en lien avec les modalités de sa mise en œuvre : faut-il d'emblée mettre toutes les structures au même diapason ou, au contraire, convient-il de laisser des marges de manœuvres ? Mais alors lesquelles et jusqu'où aller, sur la base de quels critères organiser l'autonomie ?²³.

En **Suisse**, il n'y a pas d'exigence formelle à l'échelle nationale, mais là aussi des structures se sont regroupées. Il existe par exemple un label reconnu dans tous les cantons, le label "zewo" qui atteste que l'organisation certifiée répond à une série d'exigences en matière de collecte des fonds et d'appel à des dons. En Suisse, où une tradition de dons est solidement ancrée, des efforts importants ont été investis pour consolider la transparence, la redevabilité et la fiabilité des organismes bénéficiaires. Mais ce ne sont pas les seules références. Ainsi, une fédération d'ONGD (la Fédération Genevoise de Coopération) propose une piste intéressante. Elle se porte garante de ce qui est entrepris par ses membres (en générale des ONGD de taille modeste) et au besoin renforce leurs capacités pour qu'ils répondent à un certain nombre de critères d'efficacité et de probité. Cette modalité permet de maintenir les « petites » ONGD dans le mouvement sans les contraindre excessivement, en assumant une part de la contrainte de redevabilité et de contrôle vis-à-vis des structures de financement.

Au **Royaume-Uni**, un nombre important d'organismes œuvrant dans la Solidarité Internationale, insistent tantôt sur la problématique de la *relation*, tantôt sur l'épineuse question des *partenariats asymétriques*. Mais, en même temps, la question de l'efficacité mobilise un nombre grandissant de réflexions et d'efforts. Sans être interchangeable, sans pour autant se fondre l'une dans l'autre, la question de la qualité et celle de l'efficacité ont cependant de plus en plus tendance à se recouvrir.

²³ Coté francophone, il s'agirait d'en savoir suffisamment avant de se lancer dans un modèle particulier, et notamment avant de proposer deux modèles, un EFQM « classique » et un EFQM « adapté ». Coté flamand, l'idée serait davantage de s'entendre sur un modèle unique et de l'adapter au fur et à mesure des expériences.

Aux *Pays-Bas* et en *Allemagne*, s'agissant de qualité, une tendance forte se dégage pour placer *l'apprentissage et l'empowerment* à l'avant-plan des préoccupations. L'apprentissage doit être compris au sens le plus large, depuis les leçons de l'action et du terrain jusqu'aux apprentissages institutionnels. En Allemagne, un fort courant place la priorité sur les *impacts*, c'est-à-dire la production de transformations sociétales, l'accent étant alors placé à hauteur des processus qui génèrent la pauvreté et les inégalités sociales et économiques. Les ONGD de qualité sont alors perçues à la lumière des mutations qu'elles accompagnent, ou qu'elles déclenchent, et dont il est possible de rendre compte objectivement. Un investissement non négligeable est réalisé au niveau des instruments, dispositifs, démarches susceptibles de visibiliser les impacts et d'en suivre la trajectoire. Plusieurs plateformes ou réseaux d'ONGD se sont clairement positionnées sur une telle perspective.

En *Espagne* les exigences en termes de gestion financière et de transparence et de redevabilité sont extrêmement strictes. Le débat autour de la qualité commence seulement à s'ouvrir entre les différents acteurs de la solidarité, notamment grâce à un organisme en particulier, l'IECAH²⁴, qui le facilite et prend l'initiative d'organiser des colloques, des formations et accompagner certains acteurs désireux de mieux comprendre ou mettre en œuvre la qualité.

Ailleurs, d'autres initiatives retiennent l'attention. Citons au passage le cas de l'*Ouganda* où un processus de *certification progressive* et à plusieurs niveaux se met en place, depuis un niveau basique (respect du minimum de normes légales pour les associations) jusqu'aux capacités de participer à des plateformes de négociation ou à des enjeux plus politiques, en passant par des capacités de mises en œuvre reconnues.

4. Synthèse des différentes approches de la qualité, de ses pratiques et des enjeux pour les ONG de développement

Au terme de cette revue des perceptions, des définitions et des pratiques du secteur et dans d'autres secteurs, on peut tenter une synthèse des principaux enseignements afin de faciliter l'engagement en Qualité.

4.1. Les conceptions des grands domaines de qualité

Nous avons vu dans un premier temps qu'il existait des convergences entre ONGD et parties prenantes autour de quelques grands domaines de pertinence de la Qualité. Même si le sens et la nature des exigences peuvent être différents, 4 grands domaines apparaissent :

- La qualité de *l'action* (liée aux dimensions techniques)
- La qualité de *l'organisation* (liée aux dimensions de gestion administrative)
- La qualité de *l'institution* (liée aux dimensions politiques de positionnement par rapport aux autres acteurs et par rapport aux situations rencontrées)
- La qualité de *l'apprentissage* (liée aux modes de cognition)

Cette dernière pouvant être posée comme transversale aux autres.

Nous avons vu ensuite que la définition de la Qualité pouvait être très vaste mais qu'elle avait évolué pour passer d'une conception basée sur la capacité à satisfaire des besoins (d'individus-clients ou usagers) à celle de satisfaire des « exigences » d'un système complexe dans lequel les clients-usagers ne sont qu'une composante. Ces exigences sont posées plus globalement par un ensemble de « parties prenantes ». On a vu aussi une inflexion importante à partir de 2000 dans les normes ISO avec une

²⁴ Instituto de Estudios sobre Conflictos y Acción Humanitaria

moindre importance accordée aux manuels de procédures, au profit de politiques de recrutements et de formations dans les organisations.

Parmi les démarches, nous avons distingué les normes ISO 9001 relativement rigides et le modèle EFQM plus englobant et ouvert, tout en soulignant leur complémentarité éventuelle.

4.2. Les usages actuels

Le détour par d'autres secteurs a fait ressortir deux enseignements de grande importance :

- une grande variété de « pratiques » et de « conceptions » des démarches Qualité, mais qui dans tous les cas – des cas les plus « normés » aux cas les plus « souples », témoignent d'une **puissance d'interpellation des conditions d'amélioration du métier** ;
- une capacité d'interpellation dépendante toutefois, dans tous les cas, de **l'esprit dans lequel la démarche est conduite et suivie, et du mode de gouvernance interne** aux organisations

L'analyse des pratiques au sein des ONGD a, quant à elle, permis de montrer qu'un grand nombre d'ONGD sont déjà engagées dans des démarches "Qualité", quand bien même elles n'en portent pas le nom. Elle fait ressortir aussi que ces pratiques concernent préférentiellement le domaine de l'action à travers la figure du projet et toute l'ingénierie du projet qui s'est fort développée ces vingt dernières années. Mais l'analyse indique aussi que les choses sont moins avancées sur les dimensions organisationnelles et institutionnelles qui doivent précisément permettre de tirer des enseignements plus généraux et reproductibles d'expériences isolées. Enfin, il apparaît qu'il n'existe pas de démarche "Qualité" spécifique au secteur mais que les ONGD adaptaient à leur façon les différents « produits » et labels disponibles sur le marché.

Or, on constate aussi certaines spécificités importantes, par exemple la place centrale accordée à *l'acteur* (qu'il soit bénévole ou salarié, bénéficiaire ou intermédiaire, etc.) et à la relation partenariale (du bailleur au bénéficiaire en passant par tous les intermédiaires). Il s'agit là d'une spécificité importante compte tenu de la *nature* très particulière de l'action en solidarité internationale. Celle-ci n'étant pas encore ou insuffisamment traduite dans les formes existantes de « qualification ». Cependant, l'extrême diversité des ONGD rend difficile toute approche trop précise ou prescriptive. Le détour par certains pays montre toutefois que cela n'empêche pas un passage par la certification, soit en envisageant différents seuils (comme en Ouganda), soit à travers des collectifs d'ONGD qui deviennent alors garants de leurs « membres » (comme en Suisse, cas de la FGC).

4.3. Les Enjeux

L'enjeu principal concerne la définition d'un cadre suffisamment ouvert pour tenir compte à la fois des différences structurelles entre ONGD et de l'importance accordée au dialogue en interne et à la relation partenariale, deux caractéristiques qui fondent en grande partie l'identité du secteur. Il en résulte que toute démarche trop étroitement normée risque de se répercuter sur l'ensemble de la chaîne d'acteurs avec pour effet une maîtrise difficile à garantir et des effets probablement impossibles à anticiper.

Le cadre à envisager, et c'est un enjeu technique de première importance, doit donc, d'une manière ou d'une autre, reprendre à son compte – et articuler – les principaux domaines de pertinence identifiés (action, institution, organisation et apprentissage).

L'analyse des différentes démarches "Qualité" suggère que ce cadre peut utilement s'inspirer du modèle général EFQM dont nous avons vu qu'il envisageait mieux les dimensions partenariales, stratégiques et de dialogue que les normes ISO 9001 ou d'autres dispositifs plus fermés. L'enjeu sera de définir, au sein du cadre envisagé, des critères et des concepts-clefs finement appropriés à la nature

de l'engagement en solidarité internationale, ce qui en conséquence impliquera de revoir (adapter, ajuster) certains de ces outils.

5. Pistes à débattre : cadre, outils et concepts-clefs appropriables par les ONGD

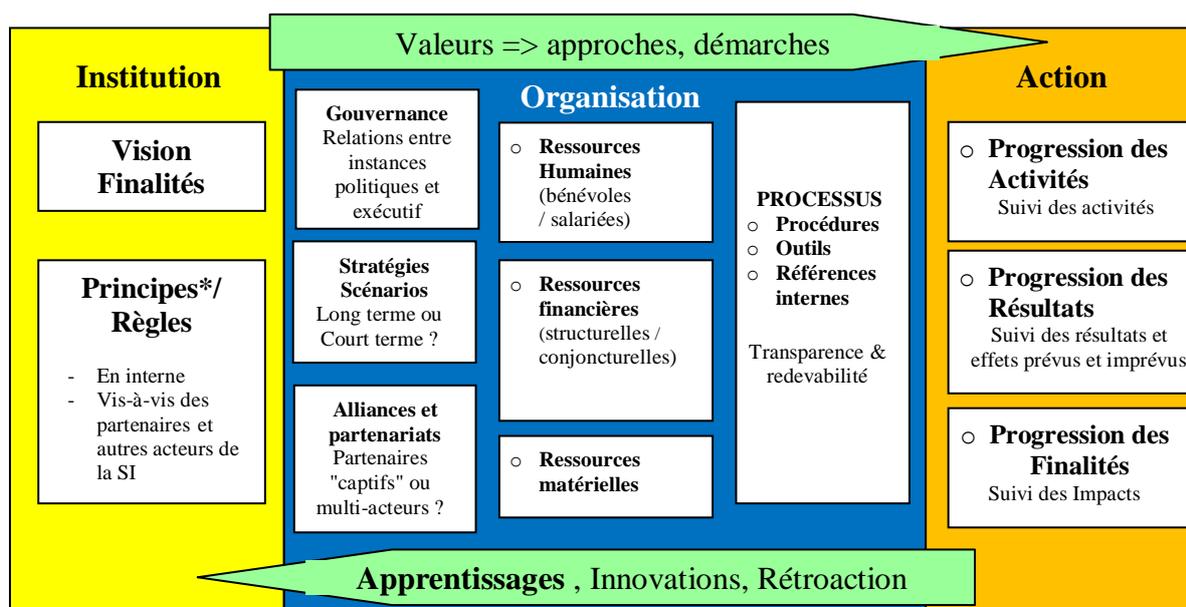
Les éléments qui précèdent permettent de mettre le doigt sur quelques pistes qui, à la lumière des entretiens réalisés, présentent un intérêt pour le secteur des ONGD. Comme nous l'annonçons dans l'introduction, l'objectif de cette note, n'est pas de donner des réponses mais de permettre le développement d'une réflexion efficace par les ONGD et parties prenantes intéressées.

5.1. Un cadre et un outil pour une démarche Qualité appropriable par les ONGD

Le point de départ proposé s'inspire du modèle EFQM pour aboutir à une grille plus générale qui permet de penser la Qualité en Solidarité Internationale, tout en portant à l'avant-plan, d'une part, les aspects "dialogue", tant en interne que à l'externe vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes (dont les partenaires financiers) et, d'autre part, le poids de l'engagement en Solidarité Internationale. Il faut rappeler ici que les modèles EFQM, non-prescriptifs, en appellent tout de même à l'excellence et sont donc conçus dans l'idée générale de s'améliorer constamment.

Le cadre proposé articule les *4 grands domaines de pertinence de la Qualité pour les ONGD* (action, institution, organisation et apprentissage, voir le schéma en page 6). Il propose aussi certains critères à suivre au sein de ces domaines comme autant de « boîtes » (avec, entre parenthèse, quelques suggestions de dimensions critiques) :

Pour un Cadre de la Qualité des ONGD



(*) Principes d'organisation, principes d'actions et permettant de réarticuler l'une aux autres

En gros, bien que formulés différemment, on retrouve les quatre domaines de pertinence de la qualité des ONGD :

- (i) La qualité de *l'action* de solidarité menée par l'ONGD, celle qui est classiquement appréciée à travers les critères bien connus de *pertinence*, d'*efficacité*, d'*efficience*, de *durabilité*, de *productivité* en termes d'effets ou d'impacts transformateurs...
- (ii) La *qualité institutionnelle* (on parle aussi de "*qualité politique*"). Cette qualité s'articule sur *trois cibles* : (i) D'abord, elle concerne les *capacités de gouvernance*, tant en interne (au sein *et* à la tête de l'organisation) qu'à l'externe (sur ses terrains d'action). (ii) Ensuite, elle appréhende la façon dont l'organisation se positionne face à la *complexité des contextes et des scènes* de la Solidarité Internationale. Ce positionnement se lit principalement à hauteur des fondamentaux que sont une claire définition des *visions* et des *finalités* (missions) mais également à travers leur traduction en *principes* d'organisation *et* d'action. (iii) Enfin, de manière plus circonstancielle, elle englobe la capacité à prendre en compte le "vécu", les expériences et les apprentissages qui aboutissent à *réajuster* ces fondamentaux. La pertinence des réajustements du positionnement s'apprécie en regard des transformations qui affectent des sociétés et leur contexte, notamment du fait de l'action de solidarité. On le pressent, la qualité institutionnelle révèle une dimension cruciale pour des ONGD en ce sens qu'elle touche à fois à leur raison d'être et leur pouvoir d'agir mais aussi parce qu'elle conditionne aussi leur identité.
- (iii) La qualité de *l'organisation* : celle-ci relève des capacités à traduire les fondamentaux (vision, missions et principes) en *dispositifs concrets* de gouvernance, c'est-à-dire en règles, normes, procédures, modalités et cadres de travail, ... mais également en *stratégies* permettant de mobiliser et de gérer différentes ressources et initiatives, en interne comme en externe (alliances, réseaux, plateformes, ...). Sur cette base, il s'agit de construire des outils et des référentiels internes propres à orienter ses tâches et à définir des aires de responsabilité.
- (iv) La qualité des *apprentissages*, à partir des enseignements de l'action mais aussi de l'enseignement de la confrontation avec d'autres organisations. Sans oublier les leçons tirées des évolutions intérieures propres au vécu de l'organisation en lien avec son contexte. Cette dimension transversale peut aussi s'exprimer en termes de *communication* à l'interne comme à l'externe. Communication dans ses dimensions à la fois informatives (objectivation) et relationnelles (dialogue, confrontation, image).

Le cadre proposé peut paraître fort centré sur la structure et moins sur les interactions de cette structure avec son milieu. Il y apparaît difficile, en effet, d'indiquer comment le « dialogue » avec différentes parties prenantes sur toute la chaîne d'acteurs (partenaires ou non), est intégré. Or, c'est bien ce qui ressort comme étant une des spécificités de l'action des ONGD en solidarité internationale²⁵. En particulier ce cadre ne montre pas comment s'établit la relation entre la qualité telle qu'elle est prévue au départ, et celle telle qu'elle est perçue en bout de course par les différentes parties concernées. Pour cela, il est possible de se réapproprier un outil important de la qualité : **la boucle de la Qualité**. Cet outil, présenté en [annexe 3](#), est très important car il permet de voir comment l'on peut mettre en processus la définition des *choix stratégiques* (en partie dépendant de l'institutionnel) et des *règles de fonctionnement* (dépendant de l'organisation) à partir d'un dialogue avec le milieu où se déroule l'action. Pratiqué dans certains certaines grandes entreprises (satisfaction client) services publics (satisfaction des usagers), il constitue une bonne schématisation des liens que l'on peut établir entre l'institutionnel, l'organisationnel, l'action et le milieu à partir des différentes façons d'apprécier la qualité voulue, la qualité fournie, la qualité perçue et la qualité attendue. Trois types d'indicateurs (et seulement trois) peuvent être construits en fonction de (1) la différence entre la Qualité du service produite par rapport à celle voulue au départ, (2) la façon dont les règles de fonctionnement sont réellement mises en œuvre, et enfin (3) la manière dont sont appréciés les résultats par les principaux intéressés. Basée à l'origine sur la « satisfaction » du client ou de l'utilisateur, notion insuffisantes et sujettes à bien des manipulations, cet outil se prête assez bien à différentes adaptations. Nous en proposons une en annexe 3.

²⁵ Certains pays comme le Royaume-Uni en faisant, comme nous l'avons vu, une condition des démarches Qualité

Si l'on convient de la pertinence de ces propositions (ce qui reste bien entendu à discuter), il s'agit aussi de voir comment *concrètement* les grands *domaines* de la qualité peuvent se décliner en différents *critères* qui leur donnent consistance et être eux-mêmes éclairés par des *indicateurs* qui rendent possibles, en pratique, leur appréciation. Jusqu'où faut-il définir ces éléments, qui en a – ou peut s'en donner – l'autorité, dans quel espace de légitimité, voilà encore d'autres questions qui pourraient se révéler matières à débats et à prolongements.

Les pistes avancées ici mettent par exemple l'accent, au titre de l'action, sur les différences entre activités résultats et impacts. Il se peut que d'autres distinctions soient plus significatives. De même s'agissant de l'organisation, des questions retiennent l'attention. Par exemple, faut-il travailler la gestion des ressources humaines à partir d'un équilibre salariat / bénévolat ? Faut-il aborder la gestion des ressources financières par rapport à leur caractère structurel ou non ? La formulation de telles questions est à discuter autant que les réponses à leur donner.

Il reste en fin à bien considérer que différents degrés d'intégration et de formalisation existent, depuis l'usage contingent d'un *concept général* de 'Qualité' jusqu'à la *certification*. Les autres démarches étant²⁶ :

- *l'approche qualité* (recherche de cohérence et de questionnement, amélioration continue)
- le *référentiel qualité* (cadre général plus structurant, axes de questionnements plus précis)
- la *politique qualité* (fonctionnement pour l'ensemble de l'organisation)
- le *système qualité* (se référant à un système connu)
- la *certification* (norme, reconnaissance, outils d'évaluation de la qualité)

Ces démarches sont à prendre pour des approches de la Qualité en soi et pas obligatoirement des étapes vers une certification.

²⁶ Voir Yon Catherine 2006 *Pour des démarches de Qualité dans les organisations de Solidarité internationale* Coopérer aujourd'hui n°46

5.2. Quelques indications pour traduire les concepts-clefs de la qualité du monde des entreprises dans les réalités vécues par les ONGD

Le tableau offre l'exemple d'une tentative de traduction des concepts-clefs des démarches Qualité en critères et indicateurs propres aux 4 domaines retenus à la section 4.1.

Critères à discuter (Inspirés des concepts-clefs EFQM)	Expression de ces critères pour les ONGD (Éléments pour définir des indicateurs)
Domaine de l'institution <i>1. Le « leadership » entre politique et exécutif</i>	Vision, Mission, Principes d'action. Ce qui est en jeu ici, pour une ONGD, c'est sa capacité à créer un cadre et les conditions internes pour prendre en compte efficacement les conflits d'intérêts et les écarts de motivations entre les acteurs membres de l'organisation (employés, bénévoles, partenaires,...). Il s'agit aussi de mettre en place des dispositifs de gestion clairs en même que d'apporter une formulation spécifique – et motivante – de la vision et des missions.
Domaine de l'institution <i>2. La définition d'une politique et de stratégies</i>	Dimension fondamentale : comment insérer le projet de l'ONGD dans des stratégies plus générales pour lui éviter de se retrouver piégé dans une situation où elle se voit réduite à répondre strictement à des demandes ou des opportunités (à l'image du radeau qui dérive au gré des courants marins dont il dépend).
Domaine de l'organisation <i>1. L'implication du personnel</i>	Comment impliquer tout le monde ? Comment encourager les initiatives novatrices ? Question clef dans les ONGD. Les démarches "Qualité" doivent être portées par le personnel autant que par les politiques. Cela suppose de préciser le rôle de chacun, par exemple la position des bénévoles par rapport aux salariés.
Domaine de l'organisation <i>2. Privilégier une approche système pragmatique</i>	L'enjeu n'est pas tant la reconnaissance que « tout est dans tout » (holisme) mais plutôt l'identification des principaux facteurs qui font fonctionner – ou dysfonctionner – un système (un projet, un service public, un village, une commune, une politique publique, une politique internationale,...). A partir de là, il s'agit de déchiffrer les logiques qui les font fonctionner de telle ou telle manière. En particulier, pour les ONGD, il est important de comprendre les interdépendances entre services ou entre organisations au Nord et au Sud...
Domaine de l'organisation <i>3. Renforcer l'amélioration continue</i>	Améliorer ne signifie pas "toujours faire plus ou plus fort de la même manière", améliorer veut plutôt dire se donner la possibilité, le cas échéant, de faire totalement autrement en systématisant les apprentissages (par exemple, grâce aux leçons qu'on retire d'un dispositif de suivi-évaluation-capitalisation efficace). Au-delà de suivi-évaluation de projet, ceci relève bien de l'organisationnel et des capacités à tirer enseignement plus généralement sur les manières de penser et d'agir le développement.
Domaine de l'action <i>1. Aller plus loin que l'approche « client » et la « satisfaction »</i>	Ici convient-il sans doute de privilégier une approche "Parties Prenantes" fondée sur une logique de "protagonisme" (qui sont les premiers concernés ?) et qui favorise les cadres de réflexion et d'action <i>multi-acteurs</i> . La qualité se loge alors dans la manière d'organiser les "confluences" et de faire fructifier l'interaction entre des acteurs aux ressources et pouvoir d'agir diversifiés. Il s'agit donc d'organiser la rencontre et la confrontation entre différentes logiques d'acteurs au sein de l'action pour vérifier régulièrement l'adéquation des projections aux réalités (plutôt que la satisfaction de clients, voire même de « parties ») (voir boucle de la Qualité ci-dessus et en annexe 3)
Domaine de l'action <i>2. L'approche factuelle : des faits restitués dans leur complexité ?</i>	La question pour les ONGD est de savoir comment se focaliser sur des <i>faits</i> , comment les observer et les apprécier (indicateurs qualitatifs et quantitatifs). Comment mieux les <i>objectiver</i> , mieux en <i>rendre compte</i> , mieux les <i>confronter</i> ?
Domaine de l'apprentissage <i>De l'approche "process" à l'approche processus-apprentissage</i>	Dans le monde des ONGD, il s'agit moins de décomposer l'action en « procédures » (ou process) détaillées mais plutôt de (i) caractériser et articuler entre eux les différents <i>processus</i> , de permettre ainsi l'analyse des dysfonctionnements ; et aussi (ii) de promouvoir et généraliser <i>l'apprentissage</i> afin de repérer et soutenir des réorientations originales et prometteuses en cours de route. Les outils de communication apparaissent ici très importants à développer à l'interne comme à l'externe.
Autres dimensions à ajouter pour les ONGD ?... (à compléter le cas échéant)

5.3. Quelques Précautions à connaître

L'engagement dans des démarches "Qualité" n'a pas de sens s'il ne s'emboîte pas dans un engagement global impliquant l'ensemble des composantes d'une ONGD. La mise en place d'une démarche "Qualité" doit donc se préparer longtemps à l'avance et suivre un certain nombre d'étapes parmi lesquelles, à titre indicatif, on peut souligner les suivantes :

- Une volonté politique et un engagement de la direction ;
- Une bonne communication sur les enjeux et les principes de la démarche retenue ;
- Une participation soutenue de l'ensemble de l'équipe lors des réflexions préparatoires et des travaux de mise en œuvre ;
- La mise en place d'une structure de pilotage et la responsabilisation d'un « animateur » du processus (voir même l'accompagnement souvent d'un expert) ;
- La réalisation d'un diagnostic organisationnel et institutionnel ;
- La réalisation d'un plan d'action « Qualité » ;
- La formalisation de la démarche.

La responsabilisation d'un chargé de la qualité peut toutefois s'avérer déresponsabilisante pour le reste de l'équipe. En effet, le succès repose fort sur l'adhésion de l'ensemble de l'équipe. Il s'agit donc de circonscrire clairement le rôle d'un tel acteur dont l'investissement devrait se lire à hauteur de son travail de "créateur de motivation", de pourvoyeur d'informations, de support d'expérimentations ou de coordinateur d'initiatives.

La première « mesure » - la plus importante certainement et aussi la plus délicate - concerne donc bien la capacité interne à s'emparer de la démarche pour induire un processus d'introspection par rapport à sa propre organisation.

Annexes à la note de synthèse

Annexe 1 : La Qualité telle qu'elle a été réappropriée dans d'autres secteurs voisins du secteur de la coopération internationale

Un examen de la manière dont la qualité a été pensée et introduite dans des secteurs voisins de celui de la Solidarité Internationale, aide à penser et à mettre le doigt sur des questions sensibles. Trois exemples sont présentés dans cette perspective : (i) l'accréditation dans le secteur de la santé en France qui présente l'intérêt d'un certain recul dans la gestion de la qualité à partir d'une accréditation autour de normes précises, spécifiques au secteur sur le modèle des normes ISO 9000 ; (ii) la transposition des normes des démarches classiques (ISO, EFQM) dans le secteur de l'économie sociale en Belgique qui présente surtout l'intérêt de montrer comment les concepts-clefs de la qualité peuvent être retraduits dans un secteur à forte finalité socioéconomique ; (iii) la création d'une approche "Qualité" dans l'humanitaire, l'approche dite « Synergie qualité » qui illustre une conception tout à fait particulière et qui ne recourt à aucune certification, ni accréditation

Loin d'une présentation d'outils et de méthodes, il s'agit plus ici de mettre en avant quelques dimensions problématiques que les démarches qualité introduisent dans chacun de ces secteurs.

1. L'accréditation aux démarches qualité dans le secteur sanitaire et social en France

Les démarches "Qualité" se sont développées dans presque tout le secteur sanitaire et social sous l'impulsion de l'accréditation introduite en France par les ordonnances d'avril 1996 portant réforme hospitalière en France et rendue progressivement obligatoire dans un délai de cinq ans.

Problématique. La problématique *générale* est celle d'une contraction des dépenses publiques et, dans le même temps, d'exigences de plus en plus précises sur la nature des soins, en regard notamment des risques. Ceci dans un contexte tendu avec, d'une part, le développement d'un certain nombre de maladies hospitalières (infections nosocomiales) et, d'autre part, la publicité faite à des cas de maltraitance de personnes âgées. Les démarches "Qualité" arrivent donc à point nommé pour proposer des solutions au dilemme de faire mieux avec moins. Les questions que posent l'introduction d'une démarche qualité sont les suivantes : dans un secteur d'activités où "l'humain" et le "social" sont emblématiques : peut-on parler de qualité pour la santé de la même manière que pour des produits et services marchands ? Les patients, les aidés, les assistés sont-ils des "clients" de la même manière que les autres consommateurs ? Les soins sont-ils, en fin de compte, de simple objets de consommation au même rang que les marchandises ?

Réponses apportées. L'accréditation est une procédure réglementaire définie par une loi en France²⁷. Elle est accordée par l'ANAES, l'Agence Nationale d'Accréditation et d'Évaluation en Santé, et peut être complétée par des démarches volontaires aboutissant à la certification. Cette procédure s'inscrit dans une logique de progrès d'un établissement de santé. Elle accorde une place centrale au patient, à son parcours, à la coordination des soins qui lui sont apportés, à sa satisfaction.

Tensions, contraintes, défis²⁸. La généralisation de la démarche "Qualité" dans le secteur de la santé ne s'est pas faite sans difficultés. Les difficultés rencontrées peuvent aider à réfléchir les questions de qualité dans le secteur de la Solidarité Internationale. L'exemple de la question du *rapport au patient et à la satisfaction du client* nous semble suffisamment éclairant à cet égard²⁹. Les démarches "Qualité" promeuvent les notions de client et de satisfaction. Satisfaire les besoins et désirs des clients, les écouter, les mettre au centre des préoccupations, suffisent-ils pour définir la qualité ?

²⁷ Notons qu'ailleurs, en Suisse notamment, l'obligation d'accréditation a été abandonnée

²⁸ Inspiré des travaux de Mispelblom Beyer, Loubat, Laforcade et Ducalet, Clavreuil

²⁹ D'autres illustrations peuvent être trouvées dans le rapport général, notamment le rapport aux soins.

Les critiques ici sont doubles : d'abord, du côté du service public, on critique la notion de "client" parce qu'elle évoque les valeurs du secteur privé, rentabilité, profit, ... mais surtout parce qu'elle affecte la qualité des soins qui se voit réduite à des critères financiers. Cependant, dans le même temps, on estime incongru que des patients ou des assistés, donc des gens en position subordonnée et de grande dépendance par rapport au pouvoir médical ou psychosocial, soient traités en clients libres et souverains. Car ce faisant, on leur attribuerait une autonomie et des possibilités d'action qu'en réalité ils ne possèdent pas et donc en quelque sorte on les tromperait. Du côté du patient, le fait même d'en parler sous le couvert de la qualité, déclenche un débat autour de cette notion et tend à faire prendre conscience des réalités concrètes vécues par les patients, du fait précisément de leur position subordonnée. Ainsi, lorsque des infirmières ou le personnel administratif des hôpitaux adhèrent aux démarches qualité, ils y découvrent la possibilité de faire évoluer l'attitude de certains médecins, par exemple en termes de délais d'attente des patients, de prise de rendez-vous, ou en termes de communication avec les patients (comment leur signifier leurs diagnostics avec des explications accessibles, comment leur faciliter l'accès au dossier médical,...).

Le développement d'une démarche "Qualité" dans le secteur hospitalier peut enfermer dans les procédures et intensifier les dérives marchandes, mais elle peut aussi, à l'inverse, se présenter comme une opportunité inespérée pour mettre en débat les fondements du métier et mettre sur la table des questions sensibles qui n'étaient plus abordées.

Les études menées sur la qualité dans ce secteur montrent globalement une appropriation variable selon les organismes, selon les agents de la santé et selon leur degré de responsabilité ou de pouvoir dans la chaîne de décision (exemple connu des brancardiers, les plus réfractaires à la « paparasserie » faute de temps). Ces études montrent surtout que les démarches "Qualité" peuvent être d'un grand apport lorsqu'elles sont utilisées comme moyen pour s'interroger collectivement au sein des organisations, en particulier pour questionner le rapport au "patient-client", le rapport aux soins, le rapport aux normes de de santé et, de manière générale, le métier et ses exigences.

2. La réappropriation de l' ISO 9001 (version 2000) et des concepts du modèle EFQM dans les entreprises d' économie sociale (ES) en Belgique

Problématique. Les entreprises de l'économie sociale produisent des biens et des services pour l'économie de marché, mais gèrent leurs activités et réaffectent leurs excédents de manière à appuyer la réalisation d'objectifs sociaux et environnementaux. La rétribution du capital est, quant à elle, toujours limitée. Une entreprise d'économie sociale est donc une entreprise qui prend un maximum de risques en s'imposant volontairement des contraintes supplémentaires (missions sociales, contraintes éthiques, participation des travailleurs, durabilité...). L'adoption de démarches "Qualité" est encore rare dans le secteur mais la pression de la libéralisation des marchés la rend plus pressante. Dans ce cadre, le Gouvernement Fédéral belge a financé divers projets visant l'adaptation des modèles existants dans le souci d'adapter la qualité, ou certains de ses aspects aux besoins et réalités de l'économie sociale. Nous présentons ici l'un de ces projets-pilotes qui vise à transposer l'ISO 9001 / 2000 et le modèle EFQM dans les entreprises d'ES à travers un Guide (guide AGES)³⁰ et des outils de gestion³¹.

Réponses apportées. Le guide AGES propose une adaptation des normes ISO et du modèle EFQM au secteur de l'économie sociale. Le postulat de base défendu pour promouvoir une démarche "Qualité" est exposé comme suit : « *entamer une démarche qualité, c'est faire perdre au secteur son image d'amateurisme. Entamer une démarche qualité en économie sociale, ce n'est pas entrer dans un carcan normatif, c'est adopter un ensemble d'outils qui vont, d'une part permettre à l'entreprise de mieux atteindre ses objectifs sociétaux mais aussi, d'autre part, lui permettre d'afficher ses valeurs dans un langage que d'autres structures ont adopté, celui de la qualité. L'entreprise d'économie*

³⁰ http://www.ages.be/qualite/ages_guide_qualite.pdf

³¹ Dont on trouvera des grilles d'appréciation des différents outils de qualité très complets et utiles

sociale devient ainsi plus à même de créer des liens avec d'autres acteurs économiques et donc participe activement à la promotion du secteur. »³²

D'emblée, le positionnement de ce secteur sur la qualité apparaît dicté à la fois par un souci d'image et de pertinence globale, sinon sociétale. Il n'est pas question ici de produit, de résultat ou de processus. Il s'agit avant tout de défendre une vision reposant sur des valeurs. Dans ce cadre, une démarche "Qualité" doit aider l'entreprise d'ES à créer des liens avec d'autres acteurs économiques et à se distinguer des entreprises classiques. Le modèle proposé s'inspire de l'ISO 9000 / 2000. La composante fondatrice de ce modèle est la **politique Qualité**. Dans ce modèle, l'ISO considère la politique Qualité comme devant être « *d'égale importance avec les politiques et stratégies globales de l'entreprise* ». Ici, il est postulé qu'elle devienne la politique principale : « *Inutile de faire une "politique sociale", puis une "politique d'emploi", puis une "politique commerciale", puis une "politique qualité"*. » Il faut plutôt « *intégrer vos valeurs sociales, la raison d'être de votre entreprise dans votre politique qualité qui peut du même coup devenir la "vision globale" de votre entreprise* ».

Tensions, contraintes, défis. Le tableau placé en annexe 5 esquisse de manière synthétique comment les principes ISO ont été adaptés à la spécificité du secteur de l'économie sociale. Il ressort du tableau que la traduction des principaux concepts de la qualité aux valeurs du secteur conduit à des changements intéressants, par exemple : (i) considérer *l'ensemble des parties concernées* par une activité plutôt que le seul "client", (ii) s'inscrire dans des *rappports moins hiérarchiques* au sein de l'entreprise, et dans des *modes de décisions partagés* de manière à ce que l'implication du personnel ne soit pas une simple rhétorique du management pour mieux faire travailler l'employé ou l'ouvrier, et

Il est possible de se réapproprier une démarche "Qualité", de la faire véritablement sienne sans perdre son âme. Mais ce n'est pas tout : en la transposant chez soi, on se donne la possibilité, en retour, d'influencer le secteur d'activités auquel on est lié. En se réappropriant la démarche ISO, le secteur de l'économie sociale découvre un moyen d'inspirer les entreprises purement commerciales et d'influencer leur manière de fonctionner.

(iii) intégrer la "*démarche système*" de manière à réellement gérer, d'une part, les tensions entre les impératifs financiers et de survie institutionnelle et, d'autre part, la poursuite d'objectifs sociaux internes (formation) et externes (transformations sociétales).

La perspective reste toutefois celle d'entreprises où la dimension commerciale reste importante. C'est aussi un secteur où la

dimension interculturelle est certainement moins importante, puisque le marché impose à tous un noyau dur de culture marchande auquel il est difficile d'échapper.

3. Les pratiques de démarches "Qualité" dans le domaine de l'humanitaire

Problématique. Dans ce secteur, différentes initiatives parallèles existent³³. Chacune vise à améliorer un ou plusieurs des aspects qui, ensemble, composent la qualité et la redevabilité. L'organisation **ALNAP** (Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action) se focalise sur la promotion de l'apprentissage, en particulier par le biais de l'amélioration des évaluations. De son côté, **l'HAP-I** (Humanitarian Accountability Partnership International / HAP-I), cherche à rendre le secteur humanitaire plus redevable vis-à-vis des bénéficiaires en promouvant le respect des Principes de Redevabilité. Quant à lui, **People In Aid** a mis en place un Code de Bonnes Pratiques qui permet à ses membres d'améliorer leurs pratiques en matière de ressources humaines (un audit social contrôle le respect d'indicateurs autour de 7 principes). Le **Projet Sphère**, enfin, a établi des normes accompagnées d'une charte humanitaire. Il soutient la mise en œuvre de celles-ci dans les interventions lors de catastrophes, dans le but d'améliorer la qualité et la redevabilité de l'action menée par les professionnels de l'humanitaire.

Dans ce contexte, un travail de plusieurs années a été réalisé par Coordination Sud et le Groupe URD³⁴ afin de proposer une démarche spécifique multi-dimensionnelle, définie dans un "Guide Synergie"³⁵.

³² Guide Ages 2004 op. cit., p.1

³³ ALNAP et alii Initiatives qualité et redevabilité : questions-réponses

³⁴ URD : Urgence – Réhabilitation – Développement

L'enjeu était de proposer une démarche qui réintègre les principales dimensions de l'action humanitaire autour de grands principes, tout en évitant l'application de standards valables pour toutes les situations.

Réponses apportées. Le "Guide Synergie" propose essentiellement des façons de se poser les bonnes questions et des alertes pour anticiper les problèmes et les dysfonctionnements particulièrement dans *cinq domaines clefs* : l'éthique humanitaire, la gouvernance associative, la gestion des ressources humaines, le cycle de projet et le rôle des populations affectées. Le cycle de projet est aussi l'objet de développement d'outils spécifiques à travers un instrument appelé « COMPAS-Qualité ».

Conceptions de la qualité pour l'humanitaire. La logique est celle d'une assurance "Qualité" plutôt que celle d'un contrôle "Qualité" selon l'idée que « *mieux vaut prévenir que guérir* ». Dans les termes mêmes du guide, *"il s'agit dans un premier temps de repérer, dans un processus, les points critiques : le point critique, c'est toute activité, tout facteur, qui peut et doit être maîtrisé, pour prévenir un ou plusieurs risques identifiés. Dans un deuxième temps, on prévient la non-qualité par des dispositions s'appliquant aux points critiques."*

Elle repose aussi sur un *questionnement* permanent : « *Pour s'adapter aux terrains mouvants et complexes de l'aide humanitaire, la démarche proposée est basée sur le questionnement (« la qualité par le questionnement »), faisant appel à l'intelligence des utilisateurs. Elle s'inspire donc de la maïeutique socratique : le questionnement est plus fécond que la réponse ou l'affirmation. Le COMPAS Qualité est donc structuré par des « questions clés » éclairant chaque « point critique » : cette structure interrogative favorise la réflexion et l'apprentissage en équipe.* »

L'URD insiste particulièrement sur ce qu'elle appelle « **l'intelligence des situations** » relevant de la capacité à s'adapter aux différents contextes et à l'évolution des situations. Son outil tente de relever le défi d'être structuré par la gestion du cycle de projet tout en étant centré sur les populations et leur environnement. On retrouve en effet aux quatre points cardinaux, des critères d'impact et de résultat du projet. Pour les atteindre, 8 critères de structure et de processus concernant le projet et les acteurs sont établis (en bleu sur l'image ci-contre). Les différents axes de la boussole sont à considérer comme des idéaux à atteindre plutôt que des conditions. Le référentiel n'est « *pas seulement là pour évaluer un projet à la fin de sa mise en œuvre. Bien au contraire, l'histoire de la qualité dans d'autres secteurs nous montre combien le principe de l'assurance qualité est bien plus efficace et pertinent que le contrôle de qualité* ».



Tensions, contraintes, défis. La mise en logiciel du programme COMPAS a donné lieu à la définition d'outils-formulaires relativement sophistiqués dont l'appropriation est restée partielle, plus individuelle qu'institutionnalisée dans les organisations humanitaires. Cette évolution a été évaluée et des mesures ont été prises pour simplifier l'outil. De manière plus générale, la démarche est le fruit d'un travail long de plusieurs années³⁵. Bien que la dimension partenariale soit développée de façon assez sommaire, bien des ONGD bénéficiaires des formations reconnaissent l'intérêt de l'approche dans leur métier. Surtout comme source d'inspiration.

³⁵ <http://www.coordinationsud.org/Guide-Synergie-Qualite>

³⁶ 3-5 ans pour la conception du Compas ; 2 ans pour la conception du Guide Synergie avec Coordination Sud

Annexe 2 : Fiche-Outil 1 : Apprentissage et professionnalisation

L'apprentissage est l'un des domaines clefs de la qualité. Sans rentrer dans les détails ici, le schéma esquissé ci-dessous repris chez Le Boterf (2006)³⁷, lui-même directement inspiré de Bateson (1956), souligne les différents niveaux et mécanismes d'apprentissage concernés par les démarches "Qualité".

Quelques caractéristiques d'une entreprise « apprenante » et « professionnalisante » ³⁸	Trois boucles pour l'apprentissage individuel et collectif ³⁹
<p>1. Les trois boucles de l'apprentissage collectif sont activées.</p> <p><i>Boucle simple (1)</i> : le sujet ou l'organisation apprend en corrigeant son action par rapport à des objectifs, mais sans changer fondamentalement ceux-ci ni les valeurs ou théories d'action qui guident l'action.</p> <p><i>Boucle double (2)</i> : le sujet ou l'organisation apprend en remettant en cause ses objectifs et leurs fondements</p> <p><i>Boucle triple (3)</i> : le sujet ou l'organisation apprend à modifier sa façon d'apprendre et de tirer les leçons de l'expérience. Cela contribue à améliorer le fonctionnement des deux boucles précédentes. <i>Le sujet et l'organisation apprennent à apprendre</i></p> <p>2. Les situations de travail sont pensées pour devenir en tant que telles "professionnalisantes" (c'est-à-dire source de développement et d'amélioration du métier)</p> <p>3. Des parcours de mobilité sont envisagés dans une optique de développement du métier (professionnalisation située)</p> <p>4. Le travail se configure en réseau nourrissant ainsi des processus de transfert, d'échanges et de capitalisation des pratiques</p> <p>5. Développement d'une dynamique articulant la gestion des connaissances et la gestion des compétences</p> <p>6. La construction des compétences fait l'objet d'une attention renforcée et génèrent des initiatives spécifiques</p>	<pre> graph TD A[PROCESSUS ET CONDITIONS D'APPRENTISSAGE] --> B["- Représentations
- Principes Directeurs"] B --> C["- Théories d'action
- Objectifs"] C --> D[ACTION] D --> E[RESULTATS] E -- Boucle 1 --> D E -- Boucle 2 --> C E -- Boucle 3 --> A </pre>

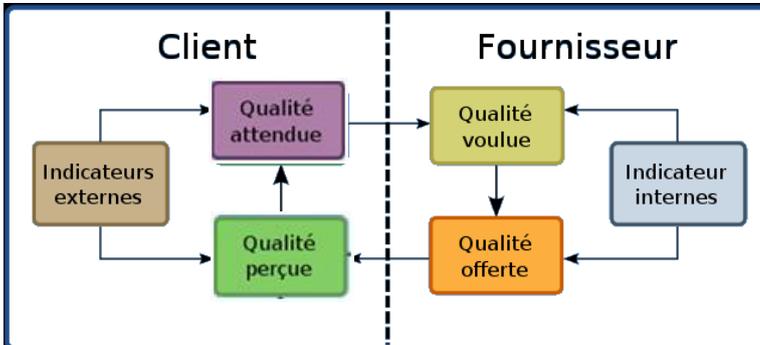
³⁷ Théorie de Bateson (1956) reprise et adaptée par Guy Le Boterf (2006), Ingénierie et évaluation des compétences, Edts d'Organisation (5èmeEdition), 605 p.

³⁸ Adapté de Le Boterf (2006, p. 219)

³⁹ Adapté de Le Boterf (2006, p. 119)

Annexe 3 : Fiche-Outil 2 : Boucle de la Qualité

Une représentation habituelle⁴⁰

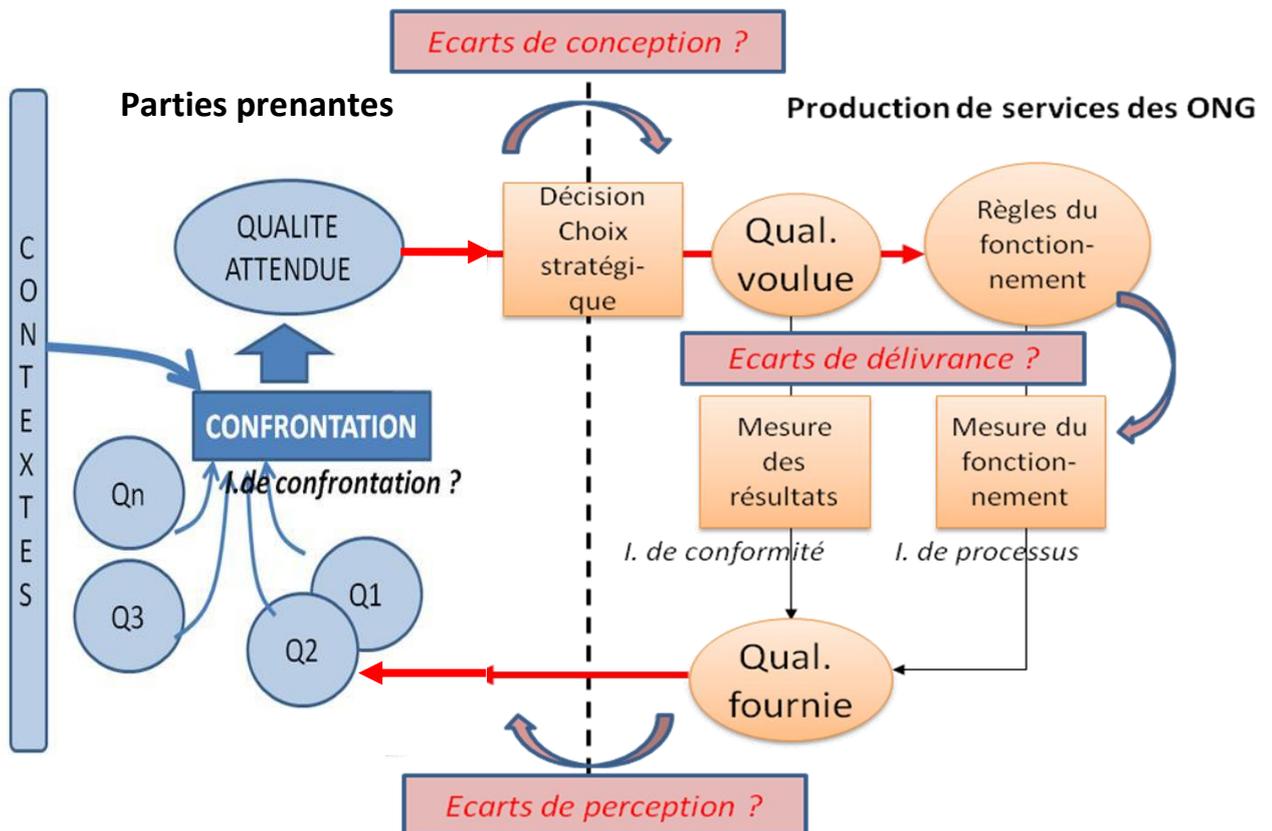


Dans cette représentation très fréquente, la qualité est tout d'abord pensée par le producteur de biens ou de services. Ensuite le service est dispensé et la différence entre ce qui était prévu et ce qui a pu être réalisé fournit un indicateur interne de « conformité » et de « processus » qui permet le repérage des dysfonctionnements éventuels.

Ce résultat est confronté à la qualité attendue par les usagers ou clients. La différence entre ce que ces usagers attendaient au départ et ce qu'ils perçoivent du résultat fournit un indicateur de « satisfaction ». La confrontation entre indicateurs externes et internes permet de réajuster les choix stratégiques et la définition des règles de production. Ce principe de base peut être adapté dans le contexte propre aux ONGD.

Un exemple d'adaptation

En orange, la représentation que l'on trouve dans les services publics, en bleu l'adaptation proposée.



⁴⁰ http://fr.wikiversity.org/wiki/Syst%C3%A8me_de_management_de_la_qualit%C3%A9/La_notion_de_qualit%C3%A9 Corrigé

Dans cette représentation, il ressort que la boucle de la Qualité n'en reste pas à la simple mesure des écarts de délivrance. Elle prend aussi en compte des décalages de conception et de perception liée à toute action, ce qui est précieux en situation interculturelle, caractéristique que l'on reconnaîtra aisément comme spécifique au domaine de la solidarité internationale.

La partie bleue invite à penser, non plus seulement en termes de satisfaction de l'utilisateur-bénéficiaire, mais en termes de *confrontation* d'un ensemble de parties prenantes (Q1, Q2, Q3, ... Qn) chacune étant potentiellement porteuse d'un point de vue propre sur la qualité dans le secteur considéré. On peut insister sur la nécessité d'identifier avec soin ces points de vue et ceux qui les défendent, (i) selon leur position et appartenance et (ii) en fonction d'une analyse du contexte.

Trois indicateurs seulement sont nécessaires : un indicateur de conformité, un de processus et un de confrontation (de satisfaction dans la boucle « classique »)

Cette proposition, qui n'est qu'un exemple des possibilités d'adaptation, invite surtout à réfléchir à la transformation des outils. Elle ne prétend aucunement prescrire formellement ce qui serait le plus important à faire. Si la partie de droite relative au service peut se révéler transposable à bien des situations, celle de gauche par contre apparaît tributaire des contextes.

Annexe 4 : Fiche-Outil 3 : Exemple de transposition des concepts ISO dans le secteur de l'économie sociale en Belgique

Transposition / traduction des concepts "Qualité ISO" au secteur de l'économie sociale
<p>1- L'orientation Client : La notion de client est insuffisante en économie sociale (ES), celle de "partie intéressée" lui est préférée, c'est-à-dire les personnes, groupes de personnes, ou organismes avec lesquels l'entreprise d'ES a des interactions. Il s'agit principalement de clients au sens classique, des bénéficiaires, mais plus généralement aussi des acteurs sociaux avec lesquels l'entreprise est en contact</p>
<p>2- Le Leadership : Bien souvent, dans les entreprises d'ES, les membres fondateurs font encore partie de l'association et sont donc à même de communiquer et maintenir les valeurs de l'entreprise d'économie sociale. Toutefois, pour se professionnaliser, l'entreprise d'ES engage du personnel issu de secteurs d'activités différents. Si ce "mixage" enrichit considérablement le potentiel de l'entreprise, le phénomène doit être encadré pour maintenir une "vision d'entreprise sociale", commune et partagée. Le principe de gestion démocratique de l'économie sociale implique la tenue de réunions régulières, tant à propos de la gestion courante de l'entreprise que par rapport au développement de nouvelles activités, à la décision concernant de nouvelles opportunités, ... Ces réunions sont une occasion particulièrement intéressante pour "maintenir l'esprit" impulsé par la logique d'ES.</p>
<p>3- L'implication du personnel : En entreprise d'économie sociale, où les contraintes matérielles sont bien présentes (stabilité relative d'emploi, salaires rarement motivants) et où les attentes envers les travailleurs sont à la fois d'ordre technique, social et/ou pédagogique, il importe de connaître les motivations du personnel, ce qui l'a amené à travailler en ES. Valoriser ses sensibilités, faire partager les valeurs et projets de l'entreprise est un travail de tous les instants. Montrer que le système "Qualité" peut réellement apporter un plus aux acteurs, les valoriser, est une étape essentielle.</p>
<p>4- L'approche processus. L'intérêt essentiel de l'approche processus en ES est de clarifier les activités de l'entreprise et de leur donner le sens qu'elles méritent. Les questions à se poser sont : (i) <i>"En quoi cette activité que je mène participe-t-elle à la finalité de l'entreprise ?"</i> à la suite de quoi une autre question s'impose : (ii) <i>"quels objectifs concrets, quelles formes, quelles modalités lui donner pour qu'elle participe réellement à l'atteinte des objectifs globaux de l'entreprise ?"</i></p>
<p>5- Le management par l'approche système. En ES, des processus de nature fort différente se côtoient et interagissent étroitement. Par exemple, dans une Entreprise de Formation par le Travail, les processus de formation sont indissociables des processus de production. Ils portent sur des échelles de temps différentes (la formation dure 12 à 18 mois, alors que la réalisation d'un produit ne dure parfois pas plus de quelques minutes). Le fait de décrire simplement ces interactions (dans les rubriques "processus aval" et "processus amont" ou dans le corps même du processus) permet d'intégrer des notions parfois perçues comme concurrentes : les aspects sociaux versus les aspects économiques, les aspects opérationnels versus les aspects administratifs. L'approche système doit viser à montrer que toutes les activités (tous les processus) sont conduits pour avoir leur utilité (du moins ceux qui subsistent après une analyse globale) et qu'elles soient véritablement complémentaires l'une de l'autre.</p>
<p>6- L'amélioration continue. Elle correspond classiquement à la recherche du progrès constant. En économie sociale, cela signifie que l'entreprise et son personnel va chercher à profiter des bons résultats acquis, les asseoir et essayer d'encore faire mieux, si cela est possible et tant que cela reste rentable. Par exemple : <i>"Nous avons eu 50% de mise à l'emploi ? Cherchons pour l'année prochaine à en avoir 60%"</i>. Pour ce faire, des objectifs réalistes sont nécessaires (on n'atteint jamais 100%, sauf dans des circonstances exceptionnelles probablement impossibles à maîtriser dans la durée).</p>
<p>7- L'approche factuelle pour la prise de décision. Pour prendre ses décisions, l'entreprise d'ES possède un avantage décisif : la gestion démocratique et donc la consultation régulière, idéalement les membres du personnel et les autres parties prenantes, doit permettre de recevoir des informations pertinentes provenant de sources multiples et donc de pouvoir en faire une synthèse amenant à des conduites efficaces.</p>
<p>8- Les relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs. Dans la mesure où en ES on décide de ne plus de parler de client, mais bien de parties prenantes, on intègre implicitement les fournisseurs à celles-ci. Il faut toutefois se rappeler que le monde commercial a ses règles qu'il convient de respecter. Comme pour chaque partie intéressée, en ES, on vise la relation gagnant-gagnant.</p>

Annexe 5 : Fiche-Outil 4 : Tableau synthétique des démarches Qualité les plus courantes

Le tableau suivant livre une vue comparative d'ensemble des démarches "Qualité" les plus courantes selon les secteurs concernés. Elle permet de saisir en un coup d'œil la diversité mais aussi met en évidence le fait que ***chaque secteur professionnel cherche à se réappropriier le concept de "Qualité" selon ses caractéristiques propres***, soulignant ainsi que le secteur de la Solidarité Internationale et les ONGD devront inévitablement passer par cette phase de réappropriation singulière et créative.

Etude Qualité F3E & Coordination Sud

Tableau synthétique des démarches Qualité les plus courantes⁴¹

Référentiel	Temps de mise		COUTS			Expert nécessaire ?	Certification	Reconnaissance
	en place	Matériels	Humains	Financiers				
ISO 9001	++	--	++	++		Oui	Oui	Mondiale
ISO 9004	++	--	++	++		Oui	Non	Mondiale
PQASSO	-	--	-	-		Non	Non	Européenne
The Quality Mark	-	-/--	-	-		Non	Non (logo)	Anglaise
Plan QP	0/-	-	+	0/-		Non	Non	Française
Qualicréa	0/-		PHASE DE TEST			Non	Test	Belge
CAF	--	0	-	-/--		Non	Non	Européenne
ElectroREV	-	-	0/-	-		Non	Non	Belge
ISO 22000	+/++	++	0/-	0/-		Oui	Oui	Mondiale
HACCP	+/++	++	+/++	+/++		Oui	Oui	Mondiale
ISO 14001	+/++	0/+	++	++		Oui	Oui	Mondiale
EMAS	++	0/+	++	++		Oui	Non	Mondiale
OHSAS 18001	0	0	+	0/+		Non	Oui	Européenne
BS8800	0	0	0	0/+		Oui (souvent)	Oui	Mondiale
BeSaCC	0/-	0/-	-	0		Non	Non (attestation)	Belge
VCA	0	0/-	0	0/+		Non	Oui	Belge
GRI	+/++	--	0/+	0		Non	Non	Mondiale
SD 21000	+		PHASE DE TEST			Non	Non	Française
SA 8000	++	-	+	+		Oui (souvent)	Oui	Mondiale
Label Social Belge	+/++	--	0	0/+		Oui (souvent)	Oui (label)	Belge
Bilan sociétal	0/+	--	0	0		Non	Non	Française
Social Audit Manual	0/+	--	0/+	-		Non	Non	Anglaise
Solid'R	0	-	0	-		Non	Oui (label)	Belge
AA 1000	++	-/--	0/+	+/++		Non	Non	Mondiale
HQ21	0/+	--	-	--		Non	Non	Française
Investors In People	+/++	--	0/-	0/-		Non	Oui	Mondiale
EFQM	+	--	0/+	0/+		Non	Non	Européenne
Balanced Scorecard	0/+	--	0	0		Non	Non (un outil)	Mondiale

Référentiels
centrés sur :

La gestion de la
Qualité

L'agro-
alimentaire

La gestion de
l'environnement

Hygiène et
sécurité

Resp. sociale des
entreprises

L'excellence

⁴¹ Retranscrits de : http://www.expertisepunt.be/files/ages_outils_gestion.pdf

ANNEXES

A1. Liste des personnes et structures rencontrées

ONGD

ACODEV (B)
AECID (ESP)
AVSF
AFDI
F4 AIDCO (U.E.)
BOND (UK)
CARITAS
CIDR
CIEDEL
CIEPAC
COORDINATION SUD
EAU VIVE BN
ETHNIK
ENDA DIAPOL (SEN)
F3E
FBSA
FGC (SUISSE)
FRANCE INTER
GRET
MAEE
IECAH (ESP)
INTERMON (ESP)
IRAM
IRPAD
KEUR AFRIQUE
OXFAM (UK)
PARLEMENT (UE)
PS-EAU NATIONAL
PS-EAU RHONES-
ALPES
PSO (PB)
RESACOOOP
SAMPARK (INDE)
SCD
SOLIDARITE LAÏQUE
TRIAS (B)
ULG (B)

Personne rencontrées

Denis dubuisson
Beatriz Novales
JJ Boutrou
Anne souharse, Laure Hamdi
Corinne André, Elena Volpi, Virginia Manzitti, André Debongnie
Zia Choudhury
Karine Meaux
Laurent delcayrou
Christophe Mestre
Marie-Jo Dugué; J. Mercoiret
Catherine Perroud
Julie Villain, Michèle Bresson
leila Lambert, Camille Francillon
Moussa Mbaye
Toute l'équipe
Lisbet Loddewijke, Jean-Yves Standaert
Olivier Berthoud ;Alain Berthoud
Bauby Christian
Jean-Philippe Fontenelle, Christian Castellanet, Christophe Hennart, Christian Mormont,
Daniel Neu, Bénédicte Hermelin.
Patrice Chevallier, Laetitia Haton et Luc Veyri
Francisco Rey
Ana sentis
Agnès Lambert, Jérôme Coste
Moussa Goita
André Vial
Yoma Winder, Burcu Munyas, Karl Hugues
Charles Goerens
Guillaume Aubourg
Rémi Gatineau
Margo Rooijman
Rose-Marie Di Donato
Smita Premchander
Jean-Noel Balme
Toute l'équipe
Katrijn Declerq
Gauthier Pirotte (chercheur Université de Liège)

A2. Liste des ouvrages consultés

Livres

- AMADO, G. & ENRIQUEZ, E. (2009). Introduction. In Amado, G. & Enriquez, E. La passion évaluative. *Revue Nouvelle de Psychologie*, N°8, pp.7-10
- AUBERT N. de GAULEJAC V. 2007 Le cout de l'excellence seuil
- AVARE, Ph. Eynaud Ph. et SPONEM, S. (2009). Usages des dispositifs de gestion entre conformité et innovations in Hoarau et Laville La gouvernance des associations Editions Erès
- BAUBY, P. & CASTEX, F. (2010). *Europe, une nouvelle chance pour le service public*. Paris : Edition Jean Jaurès.
- BONELLI, L. & PELLETIER, W. (2010). *L'Etat démantelé*. Paris : La Découverte.
- de GAULEJAC, V. (2009). *La société malade de la gestion*. Paris : Le Seuil, Collection "Points Economie"
- BOUSSARD, V. (2009). L'incontournable évaluation des performances individuelles : entre l'intervention d'un modèle idéologique et la diffusion de dispositifs pratiques. In Amado, G. & Enriquez, E. La passion évaluative. *Revue Nouvelle de Psychologie*, N°8, pp.37-52.
- CHAUVIERE M (2007) *Trop de gestion tue le social Essais sur une discrète chalandisation* ; Paris : La Découverte.
- CLOT, Y. (2010). *Le travail à cœur pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris : La Découverte.
- COESTIER B. MARETTE S. 2004 Economie de la Qualité La découverte Repères de GAULEJAC, V. (2007). *Le coût de l'excellence*. Paris : Le Seuil
- DAVOINE, L. & MEDA, D. (2008). *Place et sens du travail en Europe : Une singularité française ?*. Paris : Centre d'Etudes de l'Emploi. Document de travail n°96-1
- DEJOURS, C. (1998). *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*. Paris : Le Seuil.
- DEJOURS, C. (1993). *Travail, usure mentale. Essai de psychopathologie du travail*. Paris : Bayard Editions.
- DE LEENER, P. (2009). *Le partenariat en question. Mieux faire avec l'autre et la différence qu'il offre*. Bruxelles : ANMC / LMC
- DE LEENER, P. et al. (2005). *Changement politique et social. Eléments pour la pensée et l'action*. Dakar (Sénégal) : Enda GRAF Sahel, p.287.
- EZRA, S. (2005). *Le démantèlement de l'état démocratique*. Paris. Le Seuil.
- FERNANDEZ, G. (2009). *Soigner le travail*. Toulouse : Erès
- GERNET, I. & DEJOURS, C. (2009). Evaluation du travail et reconnaissance. In Amado, G. & Enriquez, E. La passion évaluative. *Revue Nouvelle de Psychologie*, N°8, pp.27-36
- GORDON S. 1997 La culture politique des ONG in Mexico; in Alternative Sud: Les ONG : instrument du néo- libéralisme ou alternatives populaires?, CETRI, l'Harmattan, vol. IV, 1997, p. 155-174
- HOARAU, C., LAVILLE, P., NYSSSENS, M. & BERNOUX, P. (2008). *La gouvernance des associations : Economie, sociologie, gestion*. Toulouse : Eres.
- JULLIEN, F. (1997). *Traité de l'efficacité*. Paris : Grasse.,
- JULLIEN, F. (2003). *La propension des choses*. Paris : Points Seuil.

- JULLIEN, F. (2009). *Les transformations silencieuses*. Paris : Grasset.
- LAVILLE, P. (2010). *Politique de l'association*. Paris : Le Seuil.
- LAVILLE, P., CAILLE, A., CHANIAL, P. DACHEUX, E., EME, B. & LATOUCHE, S. (2001). *Association, démocratie et société civile*. Paris : La Découverte / MAUSS
- LE GOFF, J-P. (2000) *Les illusions du management. Pour le retour du bon sens*. Paris : La Découverte, Essais.
- LE GOFF, J-P. (2003a). *La démocratie post-totalitaire*. Paris : La Découverte Poche.
- LE GOFF, J-P. (2003b). *La barbarie douce. La modernisation aveugle des entreprises et des écoles*. Paris : La Découverte Poche.
- LINHART, D. (2009a). *Travailler sans les autres ? Le chagrin sans la pitié*. Paris : Le Seuil.
- LINHART, D. (2009b). Comment l'entreprise usurpe les valeurs du service public ? *Le Monde Diplomatique*, septembre 2009.
- LINHART, D. & MOUTET, A. (2005). *Le travail nous est compté*. Paris : La Seuil.
- MEDA, D. (2010) Travail, la révolution nécessaire. La Tour d'Aigues (France) : Editions de l'Aube
- MAPPA, S. (Dir.) (2010). *Les impensés de la gouvernance*. Paris : Karthala.
- MAPPA, S. (Dir.) (2005). *Le savoir occidental au défi des cultures africaines : Former pour changer*. Paris : Karthala.
- MAPPA, S. (1999). *La démocratie planétaire: un rêve occidental ?* Saint-Maur-Des-Fossés (France): Éditions Sépia.
- MARZANO M. (2010) *Le contrat de défiance* Paris : Grasset.
- MEISTER A. 1978 *La participation pour le développement* ; Ed Économie et Humanisme, Ed Ouvrières, Col : Développement et Civilisations PERILLEUX, T. (2010). *Clinique du travail et critique sociale. De nouveaux lieux pour la question sociale*. Louvain-La-Neuve : NAUDET. J.D. 1999 *Bilan de Vingt ans d'aide – Trouver des problèmes aux solutions*, Club du Sahel / OCDE LAGIS, Working Papers Series n°15, 30p.
- NIZZOLI U. 2003 *Qualité des services ou qualité des soins ?* Psychotropes 2003/1 Vol 9, p. 100-117
- PITSEYS, J. (2010). Transparence en politique. Nécessaire mais pas suffisante. In *Louvain*, n°181, Décembre 2009-Janvier 2010, pp.22-25.
- PLATTEAU J.Ph. 2003 Efficacité de l'aide et développement décentralisée in *Reflets et perspectives XLII*, 2003/2
- REVEL M et ROCA JP 1998 « Les ONG et la question du changement » in Deler, Fauré, Piveteau, Roca : *ONG et Développement – Société, Economie, Politique* Coll. J. Coppans Edts Karthala ;
- SENNETT, R. (2010). *Ce que sait la main. La culture de l'artisanat*. Paris : Albin Michel.
- SCHNAPPER, D. (2010). En qui peut-on avoir confiance ? *Le Monde*, jeudi 15 juillet, p.14.

Rapports, thèses et documents gris

France

- Coordination SUD 2010. *Progresser sur la transparence. Un outil pour les ONG membres de Coordination SUD*. Paris : Coordination SUD.

- Coordination Sud 2009 Rapport annuel
- Coordination Sud 2009 *ONG françaises : Etat des lieux, nouveaux défis. Réflexion collective et prospective* Rapport final 2007-2009
- Coordination SUD *Quality & Accountability* – Réunion du 20 juin 2007
- Charpateau 2009 *Les auditeurs face à l'éthique. Message éthiques explicites et implicites : quelles perceptions et réaction des auditeurs de certification légale ?*. Paris I Pantheon Sorbonne Institut d'Administration des Entreprises de Paris
- Grunewald, Geoffroy, Groupe URD 2000 *Les dangers et incohérences des approches normatives pour l'aide humanitaire. Synthèse des réflexions soulevées*
- Neu D. (sous la coordination de) *Capitalisation – valorisation : de l'efficacité des évaluations* F3E
- Groupe Initiatives 2008 *Les relations ONG-Entreprises – L'expérience du Groupe Initiatives* Les journées d'études du GI
- OCDE 2009 *Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide (2005) et programme d'action d'Accra (2008)*
- F3E/MAE *L'évaluation, la capitalisation et l'appréciation de l'impact au service de la qualité des actions et du dialogue politique entre les acteurs du développement* Actes du séminaire de Paris
- Broutin C. 2004 *Adopter une démarche qualité basée sur l'analyse et la maîtrise des dangers - Application aux petites entreprises agroalimentaires en Afrique de l'Ouest* Fiche AGRIDOC GRET.
- Joing J.- L. 2002 *Auditer l'éthique et la qualité – Pour un développement durable* AFNOR
- Iribarne P. 2003 *Balanced scorecards et qualité – Le couple gagnant* AFNOR
- Le Gall, J. Notis M.-H. 2002 *Conduire le progrès – la méthode ISO plus ;* AFNOR
- METL 2001 *Points de repères N°1 : La qualité direction du personnel et des services – Délégation à la qualité*
- Yon Catherine 2006 *Pour des démarches de Qualité dans les organisations de Solidarité internationale* Coopérer aujourd'hui n°46

Belgique

- Dubois Fr –X. Echelpoel K 2008 *Consultation publique: La bonne gouvernance dans le monde associatif.*
- Slob et Alii 2006 *Evaluation de la Coopération bilatérale directe au développement 1999-2005* Service de l'Évaluation spéciale de la coopération au développement
- Bossuyt et alii 2010 *Evaluation des partenariats des ONG orientés vers le renforcement de capacités* Service de l'Évaluation spéciale de la coopération au développement
- Groupe de Pilotage « DGCD – ONG » 2009 Spécialisation, complémentarité et synergies : note de consensus entre les ONGD et la DGCD
- Groupe de Pilotage « DGCD – ONG » 2009 *Les différents rôles des ONG Nord* : note de consensus entre les ONGD et la DGCD
- Groupe de Pilotage « DGCD – ONG » 2009 *L'efficacité de l'aide belge* : note de consensus entre les ONGD et la DGCD

- Accord entre le Ministre de la Coopération au Développement et les Organisations non gouvernementales belges de développement
- ACODEV 1997 *Charte des ONGD*
http://www.acodev.be/IMG/pdf/Charte_de_ONG_1997.pdf
- De Leener Ph. 2005 *Impacts et Macro-indicateurs* Inter-Mondes
- De Leener Ph. & Totté, M 2007 1. *Vers des normes ISO pour les ONG ? La qualité, une préoccupation nouvelle mais aussi un enjeu pressant pour les ONG de développement* Actes de la journée du 4 décembre 2007 sur la qualité ACODEV/ENDAİM
- De Leener, P. et al. 2005. *Changement politique et social. Éléments pour la pensée et l'action*. Dakar (Sénégal): Enda Éditions, 287 p.
- Reboul Sylvain <http://sylvainreboul.free.fr/qua.htm>
- Totté M. Hadjaj H. 2004 *Enjeux généraux du débat sur le co-financement ONG et sur l'évaluation-capitalisation- appréciation de l'impact*. Note de discussion F3E/COTA <http://www.cota.be/SPIP/IMG/pdf/NteDiscussionvf171104.pdf>
- Totté M. De Leener Ph. 2007 *Vers des normes ISO pour les ONG ? La qualité, une préoccupation nouvelle mais aussi un enjeu pressant pour les ONG de développement* Inter-Mondes et Acodev, Bruxelles

Références sur les normes et les référentiels « qualité »

- AGES *Guide Qualité* http://www.ages.be/qualite/ages_guide_qualite.pdf
- AGES *Outils de gestion pour l'économie sociale*
http://www.ages.be/qualite/ages_guide_qualite.pdf
- de Selys L., Van Pachterbeke I. 1999 *Certification ISO 9000 : quel intérêt pour les entreprises de l'économie sociale d'insertion ?* AGES
- EFQM www.efqm.org
- NBN EN ISO 9000:2000 *Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire* www.ibn.be
- NBN EN ISO 9001:2000 *Systèmes de management de la qualité – Exigences*
www.ibn.be
- NBN EN ISO 9004:2000 *Systèmes de management de la qualité - Lignes directrices pour l'amélioration des performances* www.ibn.be
- OFAS AI/2000 - *Système de management qualité pour les institutions pour handicapés* www.procercert.ch
- Robert-Max Antoni (sous la direction de) 2007 *Référentiel pour la qualité du cadre de vie*, CERTU (Centre d'études sur les réseaux, les transports, l'urbanisme et les constructions publiques),
- Van Nuland Y. et al., Comatech, 2002 *Excellent – un guide pour l'application du modèle EFQM d'excellence*, www.comatech.be

Danemark

- NGOs regulating themselves: The NGO quality standards Deniva/The Uganda national Forum of NGO's

Suisse

- ORSE 2005 Partenariats stratégiques ONG/Entreprises Observatoire sur la Responsabilité Sociale des Entreprises
<http://www.consider.be/www/data/stock/partenariats-ong-entreprises.pdf>
- Michel C, Herweg Karl NCCR 2008 *North-South Outcome Monitoring Overview: Outcome Monitoring Procedure*

Royaume-Uni

- PQasso - *Practical Quality Assurance System for Small Organisations* www.ces-vol.org.uk
- Plan QP - *Plan Qualité Professionnalisme* www.lrdp.co.uk
- O'Neill, T., Foresti, M. and Hudson, A. 2007 *Evaluation of Citizens' Voice and Accountability: Review of the Literature and Donor Approaches*. London: DFID
- Simister N. Smith R. 2010 *Monitoring and Evaluating Capacity Building: Is it really that difficult?* INTRAC Praxis Paper 23:
- BOND 2006 *A BOND Approach to Quality in Non-Governmental Organisations: Putting Beneficiaries First*

Australie

- Roche C. 2009 *Promoting Voice and choice Exploring Innovations in Australian NGO Accountability for Development Effectiveness* ACFID

UE

- Wyatt M. 2004 A handbook of NGO Governance. The central and Eastern European working Group on Nonprofit Governance
- Irish L.E. Kushen R. Simon K W. 2004 Guidelines for Laws Affecting Civic Organizations Open society institute
- EuropeAid 2009 Lignes directrices N°3 Pour une coopération technique plus efficace Coll. Outils et Méthodes <http://capacity4dev.ec.europa.eu/les-lignes-directrices-sur-la-r%C3%A9forme-de-la-ct-d%C3%A9sormais-en-fran%C3%A7ais>

Nations Unies

- UNIDO 2007 A roadmap to quality An e-learning Manual for implementing Total Quality Management Volume 1 & 2
http://www.unido.org/fileadmin/media/documents/pdf/tcb_roadmap_to_quality_voll.pdf
- UNIDO 2006 Product quality A guide for small and medium-sized enterprises

Divers Internet

- Cambion L 2008 *Quand la démarche qualité devient un enjeu du développement de la promotion de la santé*
http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=SPUB&ID_NUMPUBLIE=SPUB_086&ID_ARTICLE=SPUB_086_0513
- Mach Antoine 2009 *La critique des ONG s'est tassée*. <http://ong-entreprise.blogspot.com/2009/10/antoine-mach-la-critique-des-ong-sest.html>
- Mach Antoine *Le pouvoir des ONG sur les entreprises : pression, partenariat, évaluation* <http://www.covalence.ch/docs/annCHTMfr.pdf>
- Roca P.J. *Des mandats ambigus* in *Société Civile La montée en puissance* *Le Courrier de la Planète* <http://www.courrierdelaplanete.org/63/article5.html>
- CAMPINOS-DUBERNET et Muriel JOUGLEUX 2003 *L'assurance qualité : quelles contributions à la qualité des services ?* *Revue française de gestion* 2003/5 n° 146 p. 81-98
- De Hesselle L. *ONG et médias de proximité. Quelles collaborations possibles ?*
- Pattuelli *Parler du développement au journal parlé, c'est possible ! ITECO*
- Vaccaro A 2005 *Humanitaire et médias Les problématiques d'un rapport incestueux* *Economie & humanitaire* n° 375
- Sen G. Sierra AM 2004 *Education au développement et Médias premiers résultats* DEEP Université d'été 2004
- Wallez P. *Développement durable et logement social, une tension dialectique autour de la qualité*
- Wolmark Y., *Évaluer la qualité*, *Gérontologie et société* 2001/, n° 99, p. 131-146.

A3. Le questionnaire de référence des entretiens

ONGD	
Perception de la problématique dans le contexte	<i>(La qualité pourquoi ?)</i>
<p>Quels sont selon vous les <i>enjeux</i> et les grands <i>défis</i> de la <i>Qualité pour la solidarité internationale</i> ? Quels sont les <i>éléments du contexte</i>, les <i>évolutions</i> récentes ou tendancielle, qui justifient cette orientation nouvelle ? Qui, selon vous, ou <i>qu'est-ce qui</i>, exige de prendre en compte la dimension de la qualité ? Pour quelles raisons ?</p> <p>Percevez-vous cette nouvelle orientation comme une exigence déplacée ou justifiée ? Qu'est-ce qui vous fait <i>peur</i> en rapport avec l'exigence de qualité, notamment de la part de la sphère institutionnelle ? Qu'est-ce qui, à l'inverse, vous <i>enthousiasme</i> ?</p>	
Conception propre de la qualité	<i>(La qualité c'est quoi ?)</i>
<p>Pour vous, quelles sont les <i>exigences</i> à réunir pour réaliser une action de Qualité dans le champ de la Solidarité Internationale ? Quelle est votre <i>conception de la Qualité</i> ? Et d'où vous vient-elle éventuellement ? Quelles normes éthiques, quelles valeurs, éventuelles doivent selon vous en tant qu'ONGD, la composer ? Quelles sont les composantes ou les <i>critères clefs</i> que vous reprenez pour l'apprécier dans votre propre métier, au quotidien ? Quels sont les <i>domaines d'action</i>, ou quels sont les "terrains" où, selon vous, la Qualité importe particulièrement ? Pourquoi ?</p> <p>Selon vous qu'est-ce qui fait la particularité des ONGD et représente une plus-value ou une spécificité qui devrait faire partie d'un « référentiel qualité » ? A l'inverse qu'est-ce qui selon vous n'en fait pas partie ? Selon vous en quoi les ONGD répondent déjà partiellement aux exigences de la qualité ?</p>	
La qualité "en interne" / Pratique de la qualité	<i>(Comment la pratique t-on ?)</i>
<p>Quelles <i>pratiques</i> sont mises en œuvre en réponse à ces exigences au sein de votre ONGD ? (Quels problèmes résolvent-elles ? A l'inverse, quels problèmes créent-elles ?) Comment ont-elles été introduites ? quelle est l'évolution des pratiques professionnelles dans votre structure ? Actuellement quelles <i>procédures</i> sont en cours ? Quels <i>instruments</i>, quels <i>dispositifs</i> existent dans la <i>gestion des ressources humaines</i>, dans la <i>gestion des programmes</i> au sein de votre organisme, dans la définition des <i>orientations générales</i> et des <i>choix stratégiques</i> de l'organisation ? Quelles conséquences sur le travail ? Quelles aptitudes sont à réunir pour satisfaire à vos propres exigences de Qualité ? Quelles sont les conséquences de ces exigences en termes de contraintes sur vos stratégies, votre organisation, vos actions, etc. (par exemple, y a-t-il une incidence sur les relations de partenariat) ? Quelles sont les exigences et/ou les pratiques/outils qui vous sont imposés ? Cela répond-il à des contraintes auxquelles vous êtes vous-mêmes soumises (en terme de redevabilité, d'image, etc) ? Qu'est-ce qui constitue une particularité dans votre ONGD et paraît moins reproductible pour d'autres ONGD ?</p>	
Synthèse	<i>(Comment articuler exigences théorique et pratique ?)</i>
<p>De manière générale, y a-t-il de grosses difficultés à articuler les valeurs/missions/visions et les pratiques ? Ou, à l'inverse, la démarche qualité permet-elle de découvrir des potentialités inexplorées, des ouvertures importantes pour l'ONGD ? A quelles <i>conditions essentielles</i> ?</p> <p>Et selon vous ces conditions peuvent-elles être réunies dans les ONGD ? Quelles mesures d'accompagnement peuvent y contribuer de manière plus générale (Quelles politiques publiques en faveur de l'APD? quels dispositifs particuliers de négociation entre les pouvoirs publics et les ONGS ? quels moyens éventuels ou appuis pour faciliter l'implémentation d'une démarche Qualité, etc.)</p>	

Parties prenantes

Les enjeux et le contexte

Quels sont selon vous les *enjeux* et les *grands défis de la Qualité pour la solidarité internationale* ?
Quels sont les *éléments du contexte*, les *évolutions* récentes ou tendanciennes, qui justifient cette orientation nouvelle ? Qui, selon vous, ou *qu'est-ce qui*, exige de prendre en compte la dimension de la qualité ? Pour quelles raisons ?

Quelles sont vos attentes et exigences vis-à-vis plus particulièrement les ONGD ? vis-à-vis de leurs actions et de leurs institutions ?

Quelles sont les raisons qui motivent ces attentes et exigences ?

De quoi parle t-on quand on parle de qualité ?

Pour vous, quelles sont les exigences à réunir pour réaliser une action de Qualité dans le champ de la Solidarité Internationale ? Quelle est votre *conception de la Qualité* ? Et d'où vous vient-elle éventuellement ? Quelles normes éthiques, quelles valeurs, éventuelles la composent ?

Quelles sont les composantes ou les *critères clefs* que vous retenir pour l'apprécier dans votre propre métier, au quotidien ?

Quels sont les *domaines d'action*, ou quels sont les "terrains" où, selon vous, la qualité importe particulièrement ? Pourquoi ?

Selon vous dans quels domaines, quels « secteurs », quelles « dimensions » de l'action en SI, les ONGD présentent une plus-value ou une spécificité ? A l'inverse où peuvent-elles moins se prévaloir de faire un travail de qualité ?

Selon vous que devraient faire les ONG pour satisfaire ces exigences ?

La qualité en pratique (Le comment fait-on)

Quelles *pratiques* devraient être mises en œuvre en réponse à ces exigences au sein des ONGD ? En avez-vous vous-même l'expérience ? (si oui quels problèmes résolvent-elles ? A l'inverse, quels problèmes créent-elles ?)

Déclinaison possible de la question par rapport à la *gestion des ressources humaines*, la *gestion des programmes* au sein de votre organisme, dans la définition des *orientations générales* et des *choix stratégiques* de l'organisation ?

Quelles conséquences sur le travail ?

Selon vous qu'est-il possible de mettre en pratique dans les ONGD pour satisfaire ces exigences et qu'est-ce qui paraît moins reproductible et pourquoi ? Quelles sont les conséquences de ces exigences en termes de contraintes sur les ONGD (sur leur stratégie, organisation, action, etc.) ?

Les mesures d'accompagnement éventuelles

De manière générale, y a-t-il de grosses difficultés à articuler les missions/visions et les pratiques ? Ou, à l'inverse, la démarche qualité permet-elle de découvrir des potentialités inexploitées, des ouvertures importantes pour l'organisation ? A quelles conditions essentielles ?

Et selon vous ces conditions peuvent-elles être réunies dans les ONGD ? Quelles mesures d'accompagnement peuvent y contribuer de manière plus générale (Quelles politiques publiques en faveur de l'APD? quels dispositifs particuliers de négociation entre les pouvoirs publics et les ONGS ? etc.)