

## Introduction du Guide Synergie Qualité

---

La qualité des actions de solidarité internationale menées par les ONG n'est pas une problématique nouvelle. Différents ouvrages, différentes institutions l'ont posée et y ont apporté des éléments de réponse et de réflexion. C'est ainsi que la qualité peut être abordée à travers des questionnements et travaux sur l'impact des projets, sur la plus value des ONG par rapport à d'autres acteurs de la coopération, ou alors par le prisme des procédures internes aux sièges, par celui de normes ou des certifications, par celui des indicateurs techniques...

Une chose est sûr, l'appartenance au secteur associatif n'est pas, en soi, un gage ou un label de qualité de l'action et c'est la raison pour laquelle les débats, échanges et initiative sur la qualité de nos actions sont si riches. A partir de ce constat et de celui de la complexité croissante des problématiques de protection, d'assistance ou de prise de positions politiques auxquelles sont confrontées les ONG, Synergie Qualité propose une autre approche de la qualité des actions humanitaires.

### Les fondements du programme Synergie Qualité

**Une première conviction** est à l'origine de la rédaction de ce guide : celle que la qualité des actions de solidarité internationale se conçoit et doit être appréhendée de manière multidimensionnelle. La qualité intègre des principes éthiques, des facteurs organisationnels, des savoirs-faire techniques, et des modes de relations humaines entre membres de l'ONG et entre ces membres et les acteurs locaux (populations affectées, partenaires du Sud). Cette conviction conduit à formuler un ensemble de *principes et méthodes* cohérent prenant appui sur cinq axes thématiques, véritables piliers de la réflexion développée tout au long de ce guide :

- **l'éthique humanitaire (chapitre 1)**
- **la gouvernance des associations (chapitre 2)**
- **la gestion des ressources humaines (chapitre 3)**
- **le cycle de projet (chapitre 4)**
- **la participation des populations affectées (chapitre 5)**

Pour chacun de ces axes thématiques, nous proposons quelques grands principes. Ils n'ont pas de caractères prescripteurs, ils indiquent un *idéal* vers lequel Synergie Qualité suggère de tendre. Adossés à ces principes, nous présentons des exemples de pratiques, des repères méthodologiques, des outils d'aide à la décision. Ils concernent aussi bien le siège des organisations que les actions de terrain, et se retrouvent au fil des cinq chapitres.

Une thématique a également retenu l'attention du comité de pilotage de Synergie Qualité sans être reprise dans ce guide : celle des normes et indicateurs techniques. En effet, Synergie Qualité estime que les normes minimales et indicateurs clés des domaines techniques de l'action humanitaire doivent naturellement être pris en considération dans des démarches qualité globales telles que nous les recommandons. Toutefois, des références quantitatives pour ces domaines techniques existent déjà et sont très exhaustivement répertoriés dans de nombreux ouvrages, parmi lesquels le manuel Sphère est sans doute un des plus complets. Celui-ci contient pour quatre domaines techniques [1] des normes minimales et des indicateurs dont beaucoup proviennent de textes et recommandations des agences des Nations unies [2] et de grandes organisations de secours. Ils sont donc valides et validés, et nous en recommandons la prise en compte dans les projets des organisations, tout en restant conscients de la spécificité de chaque contexte d'action.

Les principes et méthodes formulés pour chacun des axes thématiques ont pour ambition de permettre aux ONG de bâtir les fondements de leur propre *démarche qualité*, que nous souhaitons la plus globale et la plus au prise avec les réalités complexes composant l'environnement des ONG. Ces principes et méthodes prennent en considération les contraintes des organisations intervenant dans des contextes de crises et de post-crisis. C'est pourquoi certains propos [3] s'adressent particulièrement aux ONG habituées aux contextes d'urgence. Toutefois, la lecture des crises actuelles et passées conduit de plus en plus à étudier les croisements de savoir-faire entre les pratiques de l'urgence et celles du développement. En effet, les crises sont récurrentes (pics de violence alternant avec des périodes plus calmes, voire aussi avec des catastrophes naturelles récurrentes) ; elles perdurent dans le temps...et leurs réalités sont souvent bien plus complexes

que celle suggérée dans l'idée d'un continuum sans heurt de l'urgence au développement. Ainsi, les acteurs du développement pourront trouver dans ces chapitres des éléments faisant écho à des problématiques auxquelles ils sont aussi confrontés.

**La seconde intention** à l'origine de Synergie Qualité est celle de ne vouloir rien imposer ni édicter comme universel. Considérant que la qualité est contextuelle et qu'il ne peut être envisageable d'imaginer une norme qui s'applique à tous les contextes et à toutes les organisations, une pensée commune aux 5 chapitres du guide, se résume ainsi : « nous n'avons pas de bonnes réponses à apporter mais seulement des bonnes questions à se poser ». C'est sur ces « questions à se poser » qu'à porté l'effort collectif de rédaction de Synergie Qualité. Pour marquer cette volonté, de ne rien imposer, Synergie Qualité énonce des principes et propose des méthodes qui peuvent se concevoir comme complémentaires des autres démarches proposées collectivement pour améliorer la qualité des actions humanitaires. Celles ci concernent par exemple la redevabilité envers les bénéficiaires (HAP International [\[4\]](#)), les normes minimales et indicateurs techniques (Projet Sphère), les évaluations (F3E [\[5\]](#)), la transparence financière concernant les dons privés (Comité de la charte de déontologie).

Cependant, la dimension contextuelle de la qualité n'exclut pas des éléments de permanence, que l'on retrouve en particulier dans le champs de l'éthique. Ainsi, certains principes ont pour Synergie Qualité un caractère impératif. Ils concernent l'éthique des actions de solidarité internationale et sont au nombre de trois : Humanité, Impartialité, Indépendance. En effet, dans le contexte actuel de multiplication des crises où les acteurs humanitaires privés sont de plus en plus diversifiés (commerciaux, militaires, civils, étatiques), et où les enjeux géostratégiques sont croissants ; ré-affirmer ces principes à l'origine du mouvement humanitaire français est primordial. Il en va de notre reconnaissance par les populations et donc de notre légitimité, de notre sécurité, de notre efficacité.

**Puis, une troisième volonté** est transversale à tous les thèmes abordés par Synergie Qualité : d'autres acteurs, dans d'autres milieux, se sont posé la question de la qualité, de son appréciation et de son amélioration. Il est donc possible de s'appuyer sur leurs expériences pour définir des enjeux et identifier des méthodes. Les principes et méthodes proposés s'appuient donc sur des idées clés dont quelques unes ont été développées à l'origine dans les entreprises et les services publics :

- la logique de prévention des risques : repérer les dysfonctionnements possibles, à chaque étape du cycle de projet, les anticiper et faire en sorte qu'ils ne se produisent pas. L'action préventive [\[6\]](#) est ainsi privilégiée par Synergie Qualité par rapport à l'action corrective. On ne contrôle pas le « produit » en fin de chaîne mais on s'assure que toutes les étapes de sa « fabrication » respectent des procédures inscrites dans un cahier des charges précis (un référentiel).
- le principe de l'amélioration continue de la qualité : la qualité n'est jamais atteinte ; en ce sens une démarche qualité est dynamique, elles ne doit pas s'interrompre car les besoins et les situations évoluent. Elles doit être appréhendée comme un apprentissage continu et collectif.
- on observe quatre familles de critères pour évaluer la qualité : les critères d'impact, de résultats, de processus et de structure. Ces quatre familles de critères peuvent aider à construire la réflexion sur la qualité et à guider la conception de référentiels. C'est pas exemple ce qui a été réalisé dans le cadre du COMPAS qualité, présenté en chapitre 4 de ce guide.
- le principe de l'assurance qualité : l'assurance qualité est l'ensemble des actions pré-établies et systématiques pour donner la confiance appropriée en ce qu'un produit ou service satisfera aux exigences données relatives à la qualité. Synergie Qualité intègre qu'il y a effectivement des actions (ou des questionnements) pré-établies et systématiques pour qu'un projet ait les probabilités les plus hautes possibles de satisfaire toutes ses parties prenantes. Ces actions et ses questionnements concernent tout le monde au sein de l'ONG et sont soumis à la réflexion bien avant la mise en oeuvre de chaque action de solidarité internationale.
- le management total de la qualité : c'est un mode de management centré sur la qualité, basé sur la participation de tous les membres de l'organisation et visant au succès à long terme par la satisfaction du client, et à des avantages pour tous les membres de l'organisme et pour la société [\[7\]](#). Il implique que les directions et responsables des ONG exercent un leadership, affichent et transmettent leur volonté de voir se mettre en place un système qualité au sein de leur ONG. Sans

cette implication des dirigeants, les bonnes habitudes liées aux démarches qualité n'ont que peu de chances de se diffuser.

Toutefois, la solidarité internationale intègre des spécificités qui font que les questions de qualité se poseront toujours en des termes particuliers et certainement de manière plus complexe qu'ailleurs. Les situations de crise, d'interculturalité, la dimension humaine/sociologique du travail, la prégnance forte de certaines valeurs etc. sont autant de variables qui donnent aux actions de solidarité internationale leurs spécificités. Ainsi, comme cela est le cas dans les entreprises ou les services publics, la qualité des actions de solidarité internationale ne peut pas se définir à travers la seule aptitude à satisfaire les besoins d'une clientèle. « L'ensemble des propriétés et des caractéristiques d'une entité qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites [8]

Au delà de ces logiques, Synergie Qualité souhaite promouvoir deux manières de travailler de plus en plus chères aux associations : la construction collective et l'évaluation. La construction collective implique que les principes et méthodes proposés soient issus des débats et échanges entre plusieurs associations. Elle suppose aussi qu'un important travail de capitalisation d'expériences, dans le sens « transformation d'expériences en savoirs » soit mené. Quand à la culture de l'évaluation, elle est implicite à Synergie Qualité.

Ce guide, valorisant la culture du questionnement, défend aussi la culture de l'évaluation. Ces évaluations, externes ou internes sont de plus en plus fréquemment menées sur le terrain ou au siège des ONG : elles prennent la forme d'évaluation d'impact, d'évaluation ex post, d'évaluations itératives etc. Et tout l'enjeu est d'arriver à ce que les résultats des évaluations soient mis à profit par les équipes pour apprendre, évoluer et faire mieux par la suite. D'où le lien fort entre évaluation et qualité....

Parmi ces évaluations, Synergie Qualité ne laisse que peu de place aux démarches d'audit des procédures internes par des organismes externes aboutissant à des certifications. Nous considérons plutôt que celles-ci ne se suffisent pas à elles-mêmes et doivent être complétées par des évaluations de pratiques et de projets sur le terrain.

### **Méthodologie du programme Synergie Qualité**

Des ONG françaises se sont réunies en 1999 au sein d'une Plate-forme qualité [9], dont l'enjeu principal était de promouvoir une vision de la qualité des actions humanitaires différente de celle proposée par certaines organisations, notamment à travers le projet Sphère. De nombreuses mises en garde contre les dangers d'une approche basée sur des indicateurs techniques universaux ainsi que sur une charte éthique empruntant à différents textes internationaux tout en brouillant les responsabilités des différents acteurs avaient été formulées par les ONG membres de la Plate-forme. La volonté de celles-ci de proposer une approche complémentaire s'est alors concrétisée en 2003 avec le démarrage du programme Synergie Qualité et l'implication de Coordination SUD dans la coordination de celui-ci. Parallèlement, le groupe URD avait démarré l'élaboration du COMPAS qualité, aujourd'hui achevé et présenté en chapitre 4 de ce guide.

Ainsi, cinq ONG [10] se sont regroupées au sein d'un comité de pilotage, en charge des grandes orientations du programme. Les cinq piliers thématiques ont été adoptés collectivement sur la base d'une conception multidimensionnelle de la qualité. Puis, des ressources extérieures ont été choisies pour travailler sur chacun des piliers thématiques. Spécialistes du sujet, ces collaborateurs ont recueilli les témoignages et pratiques des associations, matière première des textes composant aujourd'hui chaque chapitre. Dans cet exercice, en effet, le chemin parcouru est aussi important que le résultat final. Les échanges suscités par les intervenants ont réuni une vingtaine d'associations. Synergie Qualité s'est toujours voulu une construction collective, intégrant les savoirs issus des expériences de celles et ceux qui travaillent chaque jour à la conception et à la mise en œuvre d'actions de solidarité internationale.

Pour Coordination SUD, ce modèle de la construction collective est le plus enrichissant. Néanmoins, ce modèle porte en lui quelque chose d'expérimental : il y a cent façons de faire travailler ensemble des personnes issues d'organisations différentes. Groupes de travail, groupes d'échanges de pratiques, comités de pilotage *ad-hoc*, réunions de validations de textes, propositions de témoignages, etc. sont autant de formes de participation que Synergie Qualité souhaitait mettre en pratique. Pour chacun des cinq chapitres, les approches participatives ont été différentes et les

résultats le sont aussi. Ainsi, le contenu de chacun des 5 chapitres composant ce guide est le reflet de la méthodologie suivie pour les rédiger.

Capitaliser sur ces différentes méthodologies de construction collective permet à Coordination SUD de préparer au mieux la poursuite des réflexions sur la qualité des actions de solidarité internationale.

### **Perspectives**

D'autres chantiers restent à ouvrir, certains thèmes sont à approfondir. Par exemple en posant la problématique du genre, celle du développement durable ou des pratiques de partenariat local. Le guide Synergie Qualité se veut donc un vecteur de sensibilisation des ONG à la mise en place de démarches qualité, il a pour ambition de susciter des réflexions, des échanges entre toutes les personnes et structures pour, enfin, aider à la décision.

---

[1] approvisionnement en eau, assainissement et promotion de l'hygiène ; sécurité alimentaire, nutrition et aide alimentaire ; abris, établissements humains et articles non alimentaires ; services de santé

[2] Organisation mondiale pour la santé-OMS, Fonds des Nations Unies pour la population-FNUAP, ONUSIDA, HCR, FAO, Fédération nationale des Croix-Rouge et Croissant rouge.

[3] Notamment ceux consacrés au cycle de projet, à la participation des populations, ou parfois à la gestion des ressources humaines

[4] Humanitarian Accountability Partnership - International

[5] Fonds pour la promotion des Etudes préalables, Etudes transversales et les Evaluations

[6] Action entreprise pour éliminer les causes d'une non-conformité, d'un défaut et de tout autre événement indésirable potentiel pour empêcher qu'ils ne se produisent. Source : <http://qualite.univ-lyon1.fr/cadregeneral.html>

[7] D'après : <http://qualite.univ-lyon1.fr/cadregeneral.html>

[8] d'après ISO 8402, management de la qualité et l'assurance de qualité-vocabulaire.

[9] Plate forme des ONG pour une autre approche qualité de l'action humanitaire, constituée de 26 ONG

[10] Action contre la faim, la Croix-Rouge française, Handicap International, Médecins du monde, Solidarités