

# La norme ISO 9001:2000 peut-elle aider le secteur de l'aide humanitaire?

L'auteur, David Verboom, est Directeur des opérations et Responsable qualité au siège suisse de Medair, une organisation qui a travaillé dans les situations de crise humanitaire en Somalie, en Tchétchénie, en Arménie et au sud du Soudan.



Il était auparavant consultant économique en gestion des projets, amélioration de la qualité et développement stratégique.

La nécessité d'améliorer la qualité de l'aide humanitaire s'est intensifiée, en particulier au lendemain des attaques terroristes du 11 septembre 2001. Dans les deux articles associés qui composent ce dossier, David Verboom, Directeur des opérations et Responsable qualité de Medair, organisation suisse d'aide humanitaire non gouvernementale, propose d'appliquer ISO 9001:2000 à titre de mécanisme pour améliorer la qualité et la crédibilité du secteur de l'aide humanitaire, et donne son organisation certifiée ISO 9001: 2000 en exemple précurseur.



PAR DAVID  
VERBOOM

Medair  
International  
Headquarters,  
Chemin du  
Croset 9,  
CH-1024  
Ecublens, Suisse.

Tél.  
+ 41 21 694 35 35.

Fax  
+ 41 21 694 35 40.

E-mail  
david.verboom@  
medair.org

Web  
www.medair.org

Photo: Medair

## ISO 9000 et l'aide humanitaire



### L'aide humanitaire a-t-elle besoin de normes qualité ?

Le secteur de l'aide humanitaire a été submergé ces dernières années par des changements majeurs et la situation s'est intensifiée après les attaques terroristes du 11 septembre 2001 aux États-Unis et leurs répercussions dans le monde. Cet environnement en évolution rapide a accru la nécessité de normes contribuant à améliorer la qualité et l'efficacité de l'aide et à protéger, par autorégulation, le secteur d'une infiltration d'organisations non humanitaires. Les points suivants illustrent les changements intervenus dans cet environnement.

- **La prolifération des ONG et des organisations d'aide humanitaire** – le nombre des organisations internationales non gouvernementales (ONG) a plus que quadruplé en passant de 6 000 à 26 000 durant la dernière décennie. Un mécanisme indépendant d'évaluation de la qualité devient essentiel pour séparer le bon grain de l'ivraie.

### Le secteur de l'aide humanitaire a été submergé ces dernières années par des changements majeurs

- **L'infiltration de fausses organisations «humanitaires»** – Ces organisations ne sont pas mues par des impératifs humanitaires, mais poursuivent des objectifs cachés d'ordre commercial, politique, militaire ou religieux et sapent la crédibilité du secteur. Un mécanisme auto-régulateur relatif à la qualité permettrait de distinguer de tels motifs et pratiques de ceux des opérateurs humanitaires authentiques.

- **Un secteur de plus en plus sous la loupe** – Les organisations humanitaires devraient prendre l'initiative en choisissant d'appliquer les mécanismes de régulation de la qualité avant que les gouvernements hôtes, les donateurs et autres parties prenantes ne le fassent pour elles.
- **Un professionnalisme et une institutionnalisation croissants** – L'aide humanitaire est le seul secteur d'aide sociale ne disposant pas d'un mécanisme professionnel qui permette d'assurer la conformité à des normes qualité minimales et à des procédures de correction en cas de lacunes.

Photo: Medair



Des biens de première nécessité sont distribués dans le cadre du programme d'urgence pour le Mozambique en 2000.

Photo: Medair



Reconstruction d'une maison au Mozambique en 2000.



De nombreuses initiatives ont déjà été prises pour tenter de répondre aux besoins de mécanismes de normes qualité pour l'ensemble du secteur, par exemple le Code de conduite de la Croix rouge internationale et des ONG ([www.ifrc.org/publicat/conduct/index.asp](http://www.ifrc.org/publicat/conduct/index.asp)), le Projet Sphère ([www.sphereproject.org](http://www.sphereproject.org)), People in Aid ([www.peopleinaid.org.uk](http://www.peopleinaid.org.uk)), le Projet qualité d'URD (Groupe Urgence Réhabilitation Développement - [www.urd.org](http://www.urd.org)), le Réseau d'apprentissage actif pour la responsabilité et l'efficacité dans l'action humanitaire (ALNAP - [www.alnap.org](http://www.alnap.org)), et le Projet Responsabilité humanitaire (HAP - [www.hapgeneva.org](http://www.hapgeneva.org)). Toutefois, une initiative supplémentaire, incorporant la norme de management de la qualité ISO 9001:2000, reconnue sur le plan international, pourrait apporter une valeur ajoutée au secteur de l'aide humanitaire.

**ISO 9001:2000  
peut s'appliquer  
avec autant de réussite  
à une organisation  
internationale d'aide  
humanitaire qu'à une  
entreprise multinationale  
ou à une librairie  
locale**

## Comment appliquer ISO 9001:2000 au secteur de l'aide humanitaire ?

Bien que l'on croie souvent qu'ISO 9001:2000 s'applique davantage au secteur de la fabrication, la norme porte sur le « processus » plutôt que sur le « produit ». À ce titre, la mise en œuvre d'ISO 9001:2000 peut aider tout organisme à améliorer son management de la qualité, quels que soient sa taille, son produit ou service, son domaine d'activité ou son mandat. Elle peut s'appliquer avec autant de réussite à une organisation internationale d'aide humanitaire qu'à une entreprise multinationale ou à une librairie locale.

La centration sur le client est l'un des principes clés du management de la qualité d'ISO 9001:2000. En termes humanitaires, le « client » peut être interprété comme le « bénéficiaire ». Il est impératif que toute organisation mandatée pour assister les personnes dans le besoin les reconnaisse comme ses clients. Le management de la qualité concerne tout ce qu'une organisation réalise pour s'assurer que ses services répondent aux besoins du bénéficiaire ou fassent plus encore. Ainsi, ISO 9001:2000 fournit un cadre de référence, ou un modèle des meilleures pratiques, par rapport auquel il est possible d'évaluer les processus et les systèmes de management d'une organisation.

### Appliquer ISO 9001:2000 à l'aide humanitaire : le pour et le contre

#### Le pour

- *ISO 9000 est un modèle reconnu internationalement pour le management de la qualité* – La série ISO 9000 dont ISO 9001:2000 est la dernière évolution a une histoire juridique et institutionnelle qui dépasse les frontières nationales, sectorielles et culturelles, lui permettant d'avoir un impact positif sur la qualité et la crédibilité du secteur de l'aide humanitaire.



**ISO 9000  
et l'aide  
humanitaire**



Dispensaire de Medair au camp d'Omdurman-el-Salaam, Khartoum, Soudan (Nord), 2000.

Photo: Medair

## ISO 9000 et l'aide humanitaire



- *ISO 9001:2000 promeut la «responsabilité en aval» vers les bénéficiaires* – La norme souligne la responsabilité d'un organisme en matière de livraison de la qualité dont les bénéficiaires ont besoin, ce qui encourage la participation et l'engagement de ces derniers, plutôt qu'une «responsabilité vers l'amont» dirigée vers les donateurs.
- *ISO 9001:2000 encourage la conformité aux principes de management de la qualité* – Si les agences d'aide humanitaire choisissent d'utiliser ISO 9001:2000 comme outil de régulation, elle fournira un moyen de mettre en lumière les lacunes dans l'adhésion à de tels principes et d'appliquer des actions correctives.
- *ISO 9001:2000 ne favorise pas des solutions «standard»* – ISO 9001:2000 peut être appliquée dans toute situation ou contexte. Par exemple, dans le cas d'une organisation travaillant dans des situations d'urgence, les auditeurs s'efforceront d'établir si les processus ont été créés pour des réponses d'urgence rapides et appropriées. Dans le cas d'une organisation de développe-

ment, un audit ISO 9000 évaluera les activités à long terme.

- *ISO 9001:2000 est applicable de façon générale ou spécifique* – Comme les audits ISO 9001:2000 prennent pour référence des manuels et politiques internes, les organisations mandatées pour traiter de questions de protection et de droits de l'homme ou, réciproquement, de fourniture d'aide, seraient évaluées en fonction du mandat spécifique qui est le leur.

**ISO 9001:2000 fournit un cadre de référence, ou un modèle des meilleures pratiques, par rapport auquel il est possible d'évaluer les processus et les systèmes de management d'une organisation**

- *ISO 9001:2000 favorise l'évaluation et l'apprentissage* – ISO 9001:2000 améliore les capacités d'une organisation à évaluer son travail et à apprendre des expériences passées. Bien loin de l'erreur d'interprétation qui consiste à dire que la norme est rigide et entrave la créativité, les organisations auditées témoignent du

fait qu'ISO 9001:2000 favorise un dynamisme dans la recherche du changement et l'amélioration continue.

### Le contre

- *ISO 9001:2000 a une image négative* – La norme est parfois perçue comme un outil destiné exclusivement à l'industrie et aux affaires. Toutefois, tout comme les principes

**ISO 9001:2000 favorise un dynamisme dans la recherche du changement et l'amélioration continue**

'Satisfaction du client' durant le programme de soins de santé de Medair à Khartoum en 2000.



Photo: Medair



Photo: Medair



économiques du management du cycle d'un projet et des organismes d'enseignement ont été bénéfiques au secteur de l'aide humanitaire, j'estime qu'ISO 9001:2000 offrira aussi une valeur ajoutée.

- *Usage abusif d'ISO 9001:2000 à des fins de marketing ou de contrôle* – Il existe un risque que la norme soit appliquée simplement comme un outil de marketing, par exemple pour attirer des donateurs institutionnels ou privés. De même, on pourrait la considérer comme un outil pour contrôler le personnel. Mais les coûts dépasseraient finalement les avantages dans le cas de tels abus.
- *Utiliser la certification ISO 9001:2000 comme un estampillage qualité « définitif »* – On ne devrait pas nécessairement percevoir une organisation certifiée ISO 9001:2000 comme une organisation qui appliquera invariablement des projets sur la base d'une assurance de la qualité. L'audit ISO 9001:2000 donne un aperçu de la performance qualité d'une organisation et il convient de le répéter régulièrement si l'on veut qu'il soit un outil d'évaluation et d'amélioration efficace.
- *ISO 9001:2000 risque de créer une administration et une bureaucratie inutiles* – Si un système de management de la qualité fondé sur ISO 9001:2000 n'est pas bien géré, il peut créer une paperasserie excessive. Il

est essentiel de comprendre d'abord le concept ISO 9001, puis de l'appliquer d'une manière simple, tournée vers la réalisation d'objectifs.

- *ISO 9001:2000 n'est pas la solution à tous les problèmes qualité* – ISO 9001:2000 est un outil qui peut aider à évaluer et à améliorer certains aspects de la performance qualité, mais on le surestimera pas en en faisant la solution à tous les problèmes de qualité du secteur de l'aide humanitaire.



(À gauche) Inspection des réserves d'huile et de biscuits vitaminés lors du programme alimentaire de 1998 au Sud Soudan.



Distribution de biens de première nécessité au Mozambique en 2000.

**Un mécanisme indépendant d'évaluation de la qualité devient essentiel pour séparer le bon grain de l'ivraie**

### Conclusion

ISO 9001:2000 peut représenter un outil supplémentaire précieux pour le secteur de l'aide humanitaire, aussi longtemps qu'il est appliqué dans son contexte et d'une manière équilibrée et appropriée. Appliqué de la sorte, il a le potentiel d'améliorer l'auto-régulation du secteur, de recentrer les activités sur les impératifs humanitaires et de stimuler les agences d'aide afin qu'elles répondent aux exigences qualité de leurs bénéficiaires. ■