



Association des Professionnels en Sociologie de l'Entreprise

“Où va la normalisation des organisations ?

Journée d'étude de l'APSE

Le 23 septembre 2009

Sciences Po, 27 rue Saint-Guillaume, Paris

Association des Professionnels en Sociologie de l'Entreprise

www.sociologie-professionnels.com

Octobre 2008



L'impact d'un référentiel qualité sur le système d'action des ONG : entre uniformisation et préservation des logiques d'action

Delphine LOUSPSANS

Doctorante en science politique
Université de Boreaux IV

« Les ONG connaissent de plus en plus de contrôles, au siège comme sur le terrain. Mais, paradoxalement, l'action humanitaire est aussi de plus en plus critiquée et remise en question ».

(B.Miribel, DG Action contre la faim)

Il est quasiment impossible de comprendre les enjeux de « l'Assurance Qualité » des ONG¹ et plus spécifiquement du « Compas-Qualité » sans revenir sur le contexte géostratégique dans lequel il baigne. En effet, depuis les années 90 plusieurs initiatives en vue de l'amélioration des pratiques humanitaires ont vu le jour². Or, cette période correspond aussi, paradoxalement, au retour en force des Etats dans un domaine qu'ils avaient très largement ignoré durant la Guerre froide : l'action humanitaire.

Sans vouloir revenir sur une introspection historique déjà connue de tous, depuis la fin de la Guerre froide, l'aide humanitaire, ses acteurs, leurs rôles, les fonds dégagés pour l'assistance aux victimes, sont en proie à de nombreux bouleversements. Pour faire face à la complexité des contextes d'intervention, les relations avec les acteurs étatiques sont devenues plus fortes ce qui se traduit par une augmentation substantielle de leurs subsides publics.

Or, si au départ, les relations reposent sur un partenariat équilibré (financement contre savoir-faire), très vite les bailleurs cherchent à rationaliser leur financement en sélectionnant les plus performantes d'entre elles.

Depuis une dizaine d'années, l'évaluation de la Qualité sort de la contingence pour devenir l'un des objets de leur légitimité. Désormais, les bonnes intentions ne suffisent plus à légitimer les ONG vis-à-vis des bailleurs publics qui exigent, de plus en plus, leur soumission à une obligation de résultats. C'est pourquoi, ils exercent une pression continue en vue du

¹ Rappelons juste que nous entendons par ONG les organisations à but non lucratives et qui ont des activités à l'international. Les ONG visées par notre étude sont uniquement celles qui agissent dans le domaine de l'aide humanitaire .

² Elles sont regroupées par le « Quality initiative group »



developpement d'instrument permettant de mesurer la Qualité des prestations fournies par ces dernières³.

Dés lors, les ONG se professionnalisent comme une entreprise pour répondre aux exigences des bailleurs nationaux et supranationaux (Etat, ECHO...). De même, elles s'institutionnalisent de façon à optimiser leurs ressources matérielles, humaines et financières. Elles se soumettent, alors, aux audits financiers, aux évaluations de programmes et aux contrôles de procédure.

Pourtant, si les ONG admettent l'impératif de rigueur et d'efficacité dans les actions menées, elles craignent que les mesures de Qualité, irriguées sous la pression des bailleurs, conduisent à la négation de leur liberté(financière) et de leur indépendance(en terme de gouvernance). Elles estiment que la logique rationnelle « coût-bénéfice », retenue par les bailleurs, peut supplanter et reléguer au second plan la finalité humaine de leurs actions. Elles reprochent, en effet, à ces méthodes de s'appuyer sur des normes techniques qui correspondent à une conception quantitative et non qualitative de la qualité, selon elles, inappropriée au domaine de la solidarité internationale. C'est ce que traduisent les réticences émises vis-à-vis de nombreux programmes de Qualité et notamment le plus emblématique d'entre eux : le « *Projet Sphère* ». Lancé en 1997, il vise, alors, à élaborer des normes techniques universelles minimales dans le domaine de l'assistance humanitaire.

Pour sa part, le *Compas qualité*, que nous analysons ici, est issu des travaux de recherche et de réflexion réalisés par le groupe URD sur la Qualité dans l'action humanitaire. Récent, il est né dans sa première version en 2004. Il s'agit d'une méthode d'« Assurance Qualité » associée à un ensemble d'outils, de formations et de services spécialement conçus pour les acteurs humanitaires, dans le but d'améliorer le service rendu aux populations affectées par des crises. Cependant, bien qu'il présente des améliorations certaines par rapport aux programmes antérieurs, aucune méthode n'est suffisamment neutre pour ne pas susciter de polémiques. Elle est, donc, toujours au service d'une conception de l'action et est tributaire des systèmes de références de l'entité qui l'utilise. Cela explique que les ONG et les bailleurs n'ont pas la même perception de la Qualité et que leur façon d'utiliser le *Compas* diffère. Les bailleurs privilégient une conception quantitative de la qualité qui irrite les ONG.

C'est pourquoi, nous nous proposons de voir, en quoi l'irruption de ce référentiel qualité peut modifier la logique d'actions des ONG ainsi que celle des acteurs qui agissent pour son compte ?

Notre exposé est bref, il ne permet, donc, pas de traiter l'ensemble des questions que soulève le *Compas*. Toutefois, nous espérons qu'il offrira un éclaircissement certain sur les enjeux soulevés et la poursuite du débat sur une question très peu explorée et pourtant problématique.

Après avoir proposé une brève présentation de la méthode prise en exemple, nous verrons en quoi son utilisation par les bailleurs publics peut tendre vers une uniformisation des résultats qui peut modifier la logique d'action des associations solidaires en réduisant leur marge de

³ A.Piveteau, *Evaluer les ONG*, Ed.Khartala, p.219.



manœuvre. Ensuite, nous montrerons que l'impact du référentiel ne se mesure pas seulement vis-à-vis de ses répercussions sur l'action des ONG en général mais, notamment par rapport aux acteurs qui agissent en son sein.

I- Face à l'uniformisation des résultats, quelle marge de manœuvre pour les ONG ?

L'utilisation du *Compas* par les acteurs humanitaires ne soulève pas de problème car la méthode permet, à la fois, la prise en compte de déterminants quantitatifs(objectifs) et qualitatifs(subjectifs). Il est donc conçu de façon à pouvoir s'adapter au domaine de la solidarité internationale. D'ailleurs, de nombreuses ONG lui reconnaissent cette qualité.

Toutefois, né de la pression des bailleurs, c'est un instrument qui a aussi vocation à être utilisé par ces derniers. En effet, ce programme a, en partie, été financé par ECHO, le Ministère français des affaires étrangères, la Direction suisse du développement et de la coopération, la Fondation de France et le Gouvernement australien⁴). Or, dans un tel scénario, certains problèmes apparaissent car le *Compas* n'exclut pas que l'évaluation de la Qualité s'appuie exclusivement sur des déterminants quantitatifs. Ce qui est, dans ce cas précis et aux yeux des organisations humanitaires, inapproprié à l'action humanitaire.

A- Présentation et implication du *Compas qualité*

Le *Compas qualité* est une méthode d' »Assurance qualité », à usage collectif, destinée aux acteurs humanitaires, et en particulier à « toute personne qui intervient sur le cycle de projet », du diagnostic initial jusqu'à l'évaluation finale (les volontaires sur le terrain, les responsables...) Cependant, en dépit du fait qu'il s'adresse aux acteurs humanitaires sans différenciation de leur caractère privé ou public, force est de constater que le *Compas* est avant tout destiné aux acteurs de terrain et donc aux ONG.

Il a deux usages, le pilotage du projet et son évaluation, et a pour but d'améliorer en permanence la qualité du service rendu aux populations affectées par les crises. Il est construit autour d'un référentiel, « la rose des vents », constituée autour de 12 critères de qualité, censés définir la qualité d'un projet humanitaire. Le même référentiel est utilisé pour le processus d'évaluation. A chacun de ces critères sont associés des indicateurs et des processus clés.

⁴ www.projetqualite.org



La Rose des Vents :



Aux 4 points cardinaux : 4 critères d'impact et de résultats centrés sur les populations affectées et leur environnement



Pour atteindre ces 4 critères : 8 critères de structure et de processus qui concernent le projet et l'acteur

⁵ www.urd.org



Il fonctionne sous le schème d'une check-list de questions clés. Chaque question posée face à un point critique, est reliée à l'un des douze critères de qualité. Pour le pilotage du projet, les douze critères de qualité s'appliquent aux 5 phases principales, à savoir la phase préliminaire, la phase du diagnostic, la phase de conception, la phase de mise en oeuvre et de suivi du projet et la phase de fin du projet. Pour l'évaluation, la structuration est identique mais découpée en quatre phases : la phase préliminaire, la planification de l'évaluation, la conduite de l'évaluation et la valorisation des résultats.

Le *Compas* repose sur trois principes :

- Le principe de l' « Assurance Qualité » : mieux vaut prévenir que guérir. Il s'agit, d'abord, de repérer, dans un processus, les points critiques. Ensuite, de prévenir la non-qualité par des dispositions s'appliquant aux points critiques.
- La Qualité n'est jamais atteinte : elle reste un objectif permanent. Par définition, une démarche Qualité est un mouvement sans fin, dynamique : c'est le principe de l'Amélioration Continue de la Qualité (ACQ)
- 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.

Toutefois, le Groupe URD, précise, lui-même, que la Qualité de l'action humanitaire se situe à la lorgnette de divers enjeux : enjeu tout d'abord d'améliorer la Qualité du service rendu aux populations bénéficiaires de l'aide ; enjeux politiques, (réaffirmation de l'identité des structures vis-à-vis de l'extérieur, positionnement, coordination, etc.) ; enjeux techniques et économiques (devant la complexité des tâches et des contextes, enjeux d'efficacité et d'efficience) ; enjeux éthiques et déontologiques (responsabilité face aux bénéficiaires et aux donateurs publics et privés, respect des engagements, etc.) ; enjeux de transparence (sur les lignes de responsabilités en interne et la communication externe).

Autrement dit, nous pouvons nous douter que la question du point d'observation est cruciale tant nous savons que le cadre cognitif de l'observateur détermine, dans une certaine mesure, les critères de Qualité retenus. Né d'une pression des bailleurs publics et financé en partie par eux, le *Compas* peut permettre à ces derniers de sélectionner sur la base d'une certification, les ONG qui peuvent prétendre à un financement. La certification ne pose pas en soi de véritables problèmes. Il est même normal que les bailleurs cherchent à faire mieux et plus avec des ressources données, tout en satisfaisant aux exigences de bonne gestion des fonds publics. En revanche, les critères de Qualité qu'ils retiennent, sont-ils à même de rendre réellement compte de la Qualité des actions humanitaires?

Le *Compas qualité* est une matrice référentielle de base qui n'empêche pas les bailleurs de privilégier une conception quantitative de la Qualité. En effet, les indicateurs posés ne



supposent que deux possibilités : le résultat est atteint ou il ne l'est pas⁶. Or, il peut ne pas y avoir de résultat alors que le projet aura été bien mené. De même, la rapidité avec laquelle seront octroyées les denrées alimentaires pourra sembler, aux yeux du bailleur, qui privilégie les investissements stratégiques, plus importante que l'équilibre nutritionnel des rations distribuées.

Appliqué de la sorte, le *Compas* tend vers une uniformisation non pas des structures, ni même des stratégies d'action mais des résultats (bien que par un effet de « spillover » cela puisse engendrer tout cela à la fois)⁷. De ce fait, qu'il s'agisse d'ONG spécialisées dans l'urgence, la réhabilitation, le développement ou bien encore qu'elles émanent du Sud, du Nord ou de l'Est, toutes seront soumises au même impératif : l'obligation de résultat. Or, vis-à-vis de qui et de quoi est jugé ce résultat ?

Dans la mesure où chaque question a la réponse qu'elle mérite en fonction de la manière dont elle est posée, la réponse à une question est éminemment subjective. Tout dépend de l'identité, des valeurs, des intérêts et de la priorité donnée aux enjeux énumérés ci-dessus, par l'entité qui y répond. Autrement dit, les réponses dépendent des systèmes de référence.

Or, si c'est l'ONG elle-même qui mesure la Qualité d'un projet, nous tombons sous le coup d'une logique d'amélioration. L'organisation est amenée à tirer les leçons de l'échec pour faire mieux la prochaine fois. Par contre, si la mesure émane d'un acteur politique, la logique devient coercitive et se transforme en contrôle-sanction. Pour l'éviter, les ONG sont conduites à limiter les risques encourus par les bailleurs nationaux et internationaux et à reléguer au second plan les responsabilités humaines, inhérentes à leurs actions. Ce qui ampute leurs marges de manœuvre et modifie leur logique d'action.

La crainte d'une perte d'indépendance et de liberté formalisée par des résistances.

Les réflexions sur la Qualité de l'action humanitaire s'inspirent et tirent partie des errements et découvertes des secteurs de production industrielle, de biens et de services, notamment le secteur hospitalier qui présente de nombreuses caractéristiques proches de l'action humanitaire. Or, l'imposition de techniques de gestion inspirées notamment du secteur économique peut être, à certains égards, problématique une fois appliquée au secteur de la solidarité internationale.

Dans ce processus, l'exigence d'objectiver l'efficience et l'efficacité des associations augmente puisque dans un contexte d'institutionnalisation des mouvements sociaux et de reconnaissance des associations dans la gestion et l'exécution des politiques publiques, la compétition entre ONG s'accroît. Les associations « prestataires de services » se professionnalisent comme une entreprise. Elles intègrent les notions d'efficacité et d'efficience jusque dans leur fonctionnement interne. En érigeant une uniformisation des résultats, le *Compas*, utilisé par un bailleur comme instrument de mesure, conduit les ONG à adopter des normes comportementales qui modifient leurs logiques d'action. La course à la qualité, qui correspond à une vision très libérale du travail des ONG, pousse ces dernières à

⁶ En se référant au schéma de la rose des vents, on s'aperçoit que l'on ne peut répondre à chacune des douze questions que par oui ou non.

⁷ Ce qui peut effectivement entraîner par la suite une uniformisation des structures et des stratégies d'action.



adopté des réflexes propres au domaine économique à savoir compétitivité, concurrence, marketing...

Leurs relations avec les instances publiques se modifient, au point d'entretenir des relations non plus de partenaires mais de « sous-traitants ». C'est ce phénomène qu'analyse Enjolras dès 1998, qui parle d'un mouvement d'uniformisation d'ordre institutionnel, normatif et coercitif et l'amène à s'interroger sur ses conséquences. A notre tour, cela nous amène à nous questionner sur la tendance uniformisante du *Compas* puisque utilisé par eux, il accentue le rôle joué par l'Etat régulateur et financeur. Cherchant des financements stables, les associations se voient contraintes de se soumettre à des règles générales et spécifiques, élaborées par les bailleurs qui fixent les objectifs et les modalités des actions réalisées à l'aide de leur financement.

Mais alors, est-ce qu'à coté de cet impératif d'excellence pour financement, les organisations peuvent maintenir la logique d'action que constituent leurs Chartes éthiques ? Lequel de l'impératif financier ou de l'engagement éthique prend le dessus sur l'autre ?

Les logiques d'action des ONG sont diverses puisque la majorité des structures respectent une Charte fondatrice. Il s'agit de Charte éthique dont la nomination peut varier d'une association à l'autre : Charte, Code de conduite, Identité...

Elles rassemblent, au-delà des principes communs de neutralité, d'indépendance et d'impartialité, des principes d'actions qui constitue leur comportement et ceci conformément à l'objectif qu'elles se fixent.⁸ C'est pourquoi, elles considèrent que la réussite ou pas d'une action doit être interprétée par rapport à l'objectif que se fixe l'association (lutter contre la faim pour ACF, soigner pour AML, soigner et témoigner pour MSF...) et non vis-à-vis de celui de l'observateur. Or, comme nous l'avons vu, la démarche actuelle des bailleurs est de rendre des comptes sur les résultats et donc d'établir des résultats attendus standardisés. De ce fait, la certification de qualité des ONG se base uniquement sur des indicateurs quantifiables.

Cependant, une certification qui ne tient compte que des résultats, c'est-à-dire de l'image d'un projet à un instant T, ne rend pas forcément compte de sa Qualité et n'optimise pas forcément l'utilisation de l'argent des contribuables.

Par contre, elle réduit inévitablement la marge de manœuvre des associations qui ne peuvent pas survivre sans un financement public systématique. Il leur est alors, dans un tel scénario, difficile de cibler, par elles-même, les populations à secourir, les terrains d'intervention et de déterminer le moment de l'intervention et de la démobilisation.

On pense, alors, surtout aux petites structures et aux organisations non-occidentales car la perte de liberté touche les structures de façon inégale. Les grosses structures, celle qui jouissent d'une importante notoriété ou bien encore celles qui peuvent se passer des financements publics, sont moins touchées matériellement par le problème, même si elles le sont symboliquement.

⁸ La question de la diversité des ONG est traitée notamment par A.Piveteau, *Evaluer les ONG*, Ed.Karthala



De même, la perte de liberté est subjective puisque les ONG françaises y sont plus sensibles que, par exemple, les ONG nordiques ou anglo-saxonnes, qui se soumettent volontiers aux mesures de Qualité. A ce titre, Josépha Laroche nous fait remarquer que de nombreux projets sont apparus sous l'impulsion d'ONG britanniques⁹. Or, il faut voir que ces dernières sont, depuis leur fondement, accoutumées aux pratiques coercitives étant donné qu'elles dépendent très largement des financements publics. Elles sont donc habituées à intégrer à côté de leur propre finalité, les attentes de leurs bailleurs. Coordination sud (plate forme d'ONG françaises) évalue en moyenne qu'en France l'essentiel des ressources des ONG provient pour près de 2/3 de donateurs privés alors que dans les ONG anglo-saxonnes la tendance est inversée¹⁰. Contrairement aux ONG françaises, celles-ci n'ont jamais joui d'une liberté pleine et entière.

En revanche la résistance des ONG françaises trouve essentiellement son origine dans la quête de reconnaissance de leur singularité et de leur diversité. Elles craignent, en effet, qu'à force de multiplier les initiatives et les programmes de recherche sur la Qualité, cela nuise à leur image et à leur notoriété. De même, elles pensent que la récupération du *Compas*, par les bailleurs, peut entraîner une négation des principes de liberté (financière) et d'indépendance (gouvernance), auxquels il est vrai que les ONG françaises sont plus attachées que d'autres. En outre, il leur paraît inapproprié que les bailleurs publics se saisissent de tels instruments car comme nous l'avons dit, l'uniformité des normes n'est possible que pour des mesures quantitatives. Or, MSF souligne, par exemple, que la « *performance est une question de point de vue* ». La mesure de la Qualité est d'autant plus complexe qu'elle est basée sur des perceptions changeantes et des référentiels subjectifs. Enfin, il leur paraît choquant que les bailleurs publics puissent en venir à examiner des plaintes de bénéficiaires dirigées contre des agences d'aide, alors que la mission des ONG est justement de répondre à un manquement des Etats et des groupes politico-militaires à l'origine de la vulnérabilité des populations.

C'est pourquoi, la majorité d'entre elles, surtout les plus influentes, ont développé tout un arsenal de moyens qui leur permet de préserver leur marge de manœuvre.

Tout d'abord, elles ont développé leurs propres grilles d'évaluation et recruté des évaluateurs au sein même de leurs structures. De cette façon, elles soutiennent et augmentent les pratiques d'évaluation volontaires, adaptées aux spécificités de la structure et à la nature des contextes.

De plus, elles rappellent et renforcent constamment les références au droit existant (Droit international humanitaire par exemple), ainsi que les références à la déontologie et à l'éthique.

En outre, elles développent, entre elles, des mécanismes d'interactions toujours plus étroits pour contre balancer la logique rationnelle (concurrence, compétition...) qu'alimente la professionnalisation des ONG. A ce titre, plusieurs observateurs étrangers estiment que la France dispose de l'une des organisations collectives les plus actives d'Europe¹¹.

⁹ J.Laroche, La loyauté dans les Relations internationales.....p.320.

¹⁰ E.Fagnou pour Coordination sud, « Présentation du secteur des ONG françaises », 3 septembre 2004.

¹¹ E.Fagnou pour coordination sud, « Présentation du secteur des ONG françaises », 3 septembre 2004.



Ensuite, elles ne renient pas les évaluations extérieures mais si soumettent au cas par cas et non de façon systématique. La requête est généralement personnelle et émise à des structures certes indépendantes mais dont le personnel est très largement issu du monde des humanitaires et qui, par ce biais, dispose, à leurs yeux, de plus de légitimité¹². Les travaux réalisés par A.Piveteau rendent, d'ailleurs, compte d'une forte résistance des ONG à la critique externe.¹³ En effet, les contrôles et évaluations extérieures conduites pas les instances politiques sont d'ordre essentiellement financières (Cour des comptes). Mais, pour ce qui est de l'évaluation des projets, le contrôle n'est pas systématique et s'effectue au cas par cas (ce peut être ECHO qui demande un rapport d'évaluation final, après la démobilisation.)

Enfin, mais cela ne touche qu'un cercle limité d'ONG, certaines refusent ou réduisent au maximum les fonds publics pour ne pas être tributaires des exigences de leur bailleur.

Cette brève analyse permet donc de voir en quoi l'irruption du *Compas* peut modifier la logique d'action des structures, c'est-à-dire finalement l'action même des ONG.

Pourtant la mesure de son impact ne peut se limiter à cela. En effet, pour avoir une idée complète de son impact, il nous faut maintenant, mesurer ses conséquences sur la logique d'action des acteurs qui agissent au sein même de la structure.

II- La performance est une question de point de vue

Nous avons vu que la façon dont les bailleurs estiment la performance d'une ONG peut susciter quelques polémiques chez les professionnels de l'humanitaire. L'uniformisation des résultats peut réduire la marge de manœuvre des ONG et amorcer une modification de leur logique d'action. En effet, l'atteinte du résultat attendu par le bailleur pousse alors les ONG à adopter des réflexes issus du secteur économique.

Pour autant, on ne peut se représenter convenablement l'impact du *Compas* qu'en analysant, à côté de son impact sur l'action, ses conséquences sur la logique d'action des acteurs agissant pour le compte de la structure. En effet, dans la mesure où l'impératif de performance pousse l'ONG à revoir sa logique d'action, chaque personne qui agit pour son compte, est amenée à revoir la logique d'action inhérente à son rôle.

Nous nous sommes, d'ailleurs, aperçus qu'au sein d'une catégorie d'acteurs la recherche de la qualité avait tendance à unifier les résultats. Alors qu'au contraire, entre catégories d'acteurs, elle a tendance à créer des frictions.

A- Des décalages entre les différentes catégories d'acteur.

En fondant la qualité d'une ONG sur son résultat, le *Compas* contribue à uniformiser les résultats dans une même catégorie d'acteur. En effet, au sein d'une même catégorie, à cause de la similitude de leur rôle, les agents ont tendance à avoir une perception de la Qualité identique et donc à rechercher le même résultat. De même, nous remarquons que plus le résultat à atteindre, par une catégorie d'acteur, est quantifiable plus il y'a uniformisation.

¹² Par exemple, « ONG Scan » propose ses services aux ONG qui souhaite se soumettre à une évaluation particulière.

¹³ A.Piveteau, *op.cit*, p.219



En effet, le responsable financier, d'une structure à l'autre, est en proie aux mêmes préoccupations : obtenir des financements suffisants, dépenser moins et faire mieux... Dans la mesure où tous les responsables financiers visent les mêmes objectifs, l'uniformisation des résultats est patente. D'ailleurs, dans la course aux financements publics, chacun cherche à optimiser au maximum la gestion des deniers publics pour avoir la chance de prétendre à d'autres financements vis-à-vis du même bailleur.

De même, tous les responsables chargés de la direction des ressources humaines tentent, pour apporter leur valeur-ajoutée à l'efficacité de la structure, de recruter des individus compétents avec un savoir-faire acquis et dont la formation n'est pas nécessaire.

Par ailleurs, chaque responsable administratif s'adapte constamment aux contraintes internes et externes pour offrir le modèle de gouvernance le plus efficace possible.

Toutefois, cette tendance vers l'uniformisation n'est vraiment perceptible que lorsque le résultat recherché par une catégorie d'acteur est quantitatif. C'est le cas des responsables financiers dont le résultat est monnayable, de la DRH dont le résultat se mesure aux diplômes, aux expériences et savoir-faire de la personne recrutée.

Par contre, pour les catégories d'acteurs dont les caractéristiques de leur rôle et de leurs objectifs sont plus subjectifs, il en va différemment. Par exemple, si entre chargés de communication, il existe une uniformisation des moyens utilisés, les résultats recherchés ne sont pas forcément les mêmes : informer et témoigner (ex. MSF, MDM), informer pour rendre compte (AMI). Tout dépend de la Charte éthique de chaque association.

Par ailleurs, si l'uniformisation des résultats existe entre catégories d'acteurs, il n'en va de même entre les acteurs au sein d'une même structure. Dans la même ONG, le chargé de la recherche de fonds n'aura pas les mêmes préoccupations par rapport à la Qualité que le nutritionniste. De même pour un logisticien, la rapidité de la mise à disposition de vivres pourra être plus importante que l'équilibre nutritionnel de la ration alimentaire que recherche le nutritionniste. Par conséquent, la perception de la Qualité dépend des objectifs que se fixe un acteur compte tenu de l'intériorisation de son rôle.

Il peut même arriver que des frictions surgissent entre acteurs d'une même organisation, parce que l'atteinte du résultat par l'un peut nuire à celui de l'autre.

Par exemple, un responsable financier peut émettre une demande de subvention publique pour financer un projet. Pour cela il devra se soumettre aux contraintes posées par le bailleur. Or, comme nous l'avons vu au cours de notre exposé, le recours au financement public entraîne une perte de liberté financière qui engendre une perte d'indépendance en terme de gouvernance, qui peut nuire au responsable administratif.

Par conséquent, nous ne pouvons nier l'impact du référentiel Qualité sur la logique d'action des agents. Toutefois, si l'on observe une tendance vers une uniformisation des résultats au sein d'une même catégorie d'acteurs et la possibilité que naissent des frictions entre catégories d'acteurs, le phénomène est à relativiser. L'attachement des acteurs à la singularité et à la diversité des structures pour lesquelles ils travaillent, permet d'éviter que l'uniformisation des résultats puisse déboucher sur une uniformisation des fonctionnements, des stratégies et donc des structures.



Une éthique collective suffisamment forte pour ne permettre qu'une uniformisation partielle.

Si chaque catégorie d'acteurs avait les mêmes préoccupations, alors chaque ONG ne serait que le reflet de l'autre. Outre l'uniformisation des résultats, on observerait, alors une uniformisation normative, fonctionnelle, stratégique qui réduirait à néant toute idée de singularité et de diversité.

Pourtant la réalité est toute autre. Nous avons dit, que les résultats quantitatifs donnaient lieu à une uniformisation des préoccupations entre catégories d'acteurs. Or, il est certain, qu'il ne peut y avoir uniformisation qu'en présence d'éléments quantitatifs.

Toutefois, le milieu associatif a ceci de spécifique, qu'il accorde une importance particulière aux déterminants subjectifs, aux données symboliques. D'ailleurs, se sont bien des éléments qualitatifs qui différencient chaque structure. « *Soigner ceux que le monde oublie* » pour MDM, « *un engagement basé sur des droits* » pour Oxfam, « *participer à la création d'un monde plus solidaire* » pour AML, « *sauver des vies en luttant contre la faim* » pour ACF, « *protéger la vie et alléger les souffrances en respect de la dignité humaine* » pour MSF... C'est, donc, par l'intériorisation de l'identité et de l'éthique d'une structure, que chaque acteur définit son rôle. Ainsi, la logique d'action de l'acteur dépend très largement de celle de la structure. C'est, d'ailleurs, ce qui lui permet de se positionner à l'intérieur comme à l'extérieur de la structure.

Il apparaît donc très peu probable qu'un agent entre en conflit (hormis de façon conjoncturelle) avec un autre agent au sein de la même structure alors qu'ils poursuivent la même finalité humaine : protéger et sauver des vies humaines de la façon dont le prévoit l'organisation (donner à manger, construire des abris, construire des puits, soigner, éduquer...). Ces individus ont mis leur talent au service d'une cause et d'une éthique qui a suscité leur engagement dans une structure plutôt que dans une autre. Il ne faut d'ailleurs, pas oublier, que la plupart du temps, avant d'être salarié de l'ONG, il faut d'abord effectuer un certain nombre d'heures de bénévolat, sur une période de temps plus ou moins longue. D'ailleurs, il convient de noter que nombreuses sont encore les structures qui fonctionnent sur la base du bénévolat. Le phénomène est très présent dans les branches régionales telle que celle où nous travaillons. La professionnalisation ne touche véritablement que les sièges. C'est une différence qui par rapport au secteur économique n'est pas négligeable car l'engagement personnel pour une cause s'ajoute à l'engagement collectif.

C'est donc par rapport à ce capital symbolique que chaque acteur agit et est amené à défendre les intérêts corporatistes de sa structure. Ce capital relativise les tendances à uniformisation de tout genre puisque le principe de chaque association est de mener des actions complémentaires à celles entreprises par d'autres tout en conservant sa singularité.

De ce fait, tendre vers un même résultat, en soit, obtenir un financement, n'implique pas que les déterminants subjectifs qui pousse à cette demande soient identiques. Ce n'est pas la même chose de demander une subvention pour aller sur un territoire où tout le monde est présent (ex : Asie du sud-est) et ne pas en demander pour aller sur les territoires oubliés (ex : Cuba) que d'aller là où l'on est certain d'obtenir un financement (par exemple lorsque le bailleur est présent politiquement et/ou militairement : Congo, Darfour...). Ainsi, cela peut amener certains responsables financiers à refuser une aide publique, parce-qu'éthiquement



sa structure, tout entière, s'y refuse. De même, pour un projet spécifique, un responsable financier pourra aussi renoncer à une aide publique parce qu'à un moment T, l'objectif de l'association est d'augmenter sa visibilité et non celle de son bailleur.

Enfin, et il ne faut pas l'oublier, on ne pourra jamais appliquer au secteur humanitaire ce qui s'applique dans le secteur économique car un humanitaire heureux c'est un humanitaire qui n'a pas de travail. La première marque de Qualité de son action est de diminuer le nombre de ses bénéficiaires.

Conclusion

Au-delà de ce que nous venons de dire, il nous importe de soulever une question que nous n'avons pu traiter au cours de notre développement mais qui mérite à ce qu'on y réfléchisse. Elle concerne la possibilité qu'auront les bailleurs, à appliquer le *Compas* aux ONG issues du Sud ou de l'Est. Compte tenu des quelques connaissances dont nous disposons, nous pouvons penser que ces structures exprimeront de vives réticences vis-à-vis des méthodes Qualité, comme le *Compas*, dans la mesure où elles sont empreintes de la culture occidentale (Royaume-Uni, France, Suisse, Belgique, Etats-Unis...). Les critères retenus de la Qualité sont occidentaux. Or, ces ONG sont pour la plupart naissantes, elles ne disposent pas de l'expertise des ONG occidentales puisque longtemps le communisme ou les dictatures ont enfoui toute tentative d'action des populations. Les individus de ces pays se sont longtemps positionnés comme bénéficiaires des aides et non comme fournisseur d'aide. Sachant qu'ECHO, l'ONU et certains gouvernements occidentaux financent ou peuvent être amenés à financer des projets d'aide émanant de ces ONG, les bailleurs seront-ils capables d'adapter les critères retenus à la diversité culturelle, politique... de chacune d'entre elles.