

**CHAIRE**

**C.-A. Poissant de recherche  
sur la gouvernance  
et l'aide au développement**

**UQÀM**



## Vers un ISO pour les organismes d'aide ?

Gabriel C. Goyette

Juin 2007

[www.poissant.uqam.ca](http://www.poissant.uqam.ca)

LES CAHIERS DE LA CHAIRE C.-A. POISSANT  
COLLECTION RECHERCHE  
No 2007-02

■ Gabriel GOYETTE

Étudiant à la maîtrise au département de science politique, Université du Québec à Montréal (UQÀM) et Coordonnateur de l'axe aide au développement de la Chaire C.-A. Poissant de recherche sur la gouvernance et l'aide de l'UQAM.

Les Cahiers de la Chaire C.-A. Poissant  
Collection Recherche — no 2007-02

Vers un ISO pour les organismes d'aide ?  
Gabriel C. Goyette

ISSN : 1912-5658  
Bibliothèque nationale du Québec

**Chaire C.-A. Poissant de recherche sur la gouvernance et l'aide**

Département de science politique  
Université du Québec à Montréal (UQAM)  
Case postale 8888, succursale Centre-ville  
Montréal, Québec, Canada  
H3C 3P8

[www.poissant.uqam.ca](http://www.poissant.uqam.ca)  
[poissant@uqam.ca](mailto:poissant@uqam.ca)

**Vers une norme ISO pour les organismes d'aide ?**

**Les Cahiers de la Chaire C.-A. Poissant – Collection recherche**

**No 2007-02**

**Gabriel C. Goyette**

## **Vers un ISO pour les organismes d'aide?**

**Gabriel C. Goyette**

*Les organismes du secteur de l'aide, quelle soit locale ou internationale, d'urgence, humanitaire ou au développement sollicitent de plus en plus la générosité du public afin de remplir leurs missions. On constate que ce dernier répond à ces appels de façon croissante. Se faisant, la question de la gouvernance des organismes d'aide devient une problématique fondamentale puisque la décision de donner est conditionnelle à la confiance que cette charité servira les objectifs visés par les donateurs et ne sera pas dilapidée en frais de gestion abusifs ou détournée à d'autres fins. Il est primordial de mettre en place des moyens de renforcer la confiance du public dans les organismes du secteur de l'aide et de permettre aux donateurs d'identifier les organisations responsables et qui respectent les normes les plus élevées en termes de gestion. ISO étant une norme largement reconnue et ayant fait ses preuves dans le secteur privé, y a-t-il là une avenue intéressante pour le secteur de l'aide? Cette étude vise à répondre à cette interrogation; Vers un ISO de l'aide? À vous d'en juger.*

## Table des matières

Glossaire .....	6
Présentation générale de l'ISO.....	7
a. Les intervenants institutionnels; .....	8
i. L'Organisation Internationale de Normalisation ; .....	8
ii. Les organismes nationaux d'accréditation ; .....	8
b. Le processus d'élaboration des normes ; .....	10
c. Les mécanismes d'évaluation et de suivi;.....	11
d. Les principaux avantages et inconvénients des normes ISO au niveau des entreprises privées ; .....	12
e. Les spécificités de l'application des normes ISO : .....	14
i. au secteur tertiaire ; .....	14
ii. PME ; .....	14
2. ISO et l'aide .....	15
a. Considérations théoriques ; .....	16
i. Le principe des normes ISO est-il applicable : .....	16
ii. Le processus d'élaboration des normes est-il opérationnalisable dans le contexte de l'aide ? .....	17
iii. Les mécanismes d'évaluation et de suivi ISO sont-ils applicables : .....	18
b. Considérations pratiques ; .....	20
i. Le processus de développement des normes ISO est-il compatible avec les acteurs et les dynamiques de l'aide ? .....	20
ii. Les processus d'évaluation et de suivi sont-ils applicables à l'aide ? .....	21
3. Avantages potentiels de la mise en place d'une norme ISO pour l'aide ; .....	21
4. Dangers potentiels liés à la mise en place d'une norme ISO pour l'aide ; .....	23
Conclusion .....	24
Annexe I : Étapes d'élaboration d'une norme ISO .....	27
Annexe II : Avantages des normes ISO par agent selon l'Organisation internationale de normalisation.....	28
Annexe III : Exigences légales sur les opérations financières des OSBL (Revenu Québec exclusivement) .....	29

## Glossaire

APD	Aide publique au développement
CAD	Comité d'aide (OCDE)
CCCI	Conseil canadien pour la coopération internationale
CCN	Conseil canadien des normes
DEVCom	Comité sur les problèmes des pays en voie de développement (ISO)
ISO	International standard organisation (organisation internationale de normalisation)
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ONG	Organisation non-gouvernementale
OSBL	Organisme sans but lucratif
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petites et moyennes entreprises

## Présentation générale de l'ISO

L'Organisation internationale de standardisation, ISO, est une organisation non gouvernementale internationale fédérant les instituts de normalisation nationaux de 157 pays. Elle fut créée suite à une conférence tenue à Londres en 1946 regroupant 25 pays avec comme objectif de « faciliter la coordination et l'unification internationales des normes industrielles »<sup>1</sup> et pris officiellement son envol l'année suivante, le 23 février 1947.

Depuis sa fondation, l'ISO, a adopté un grand nombre de normes pour porter le total, en 2005, à 16 077<sup>2</sup> normes différentes et ce dans les secteurs primaire, secondaire et tertiaire. De même, elle a adoptée en 2004 le *Plan d'action de l'ISO pour les pays en développement 2005-2010* visant à répondre aux besoins spécifiques des pays les moins avancés, des pays en développement et des économies en transitions puisque ces pays représentent une partie importante du *membership* de l'organisation et présentent, non seulement des contextes particuliers, mais aussi des aussi des défis spécifiques.

### Figure 1 : Apports des normes ISO dans un contexte de mondialisation<sup>3</sup>

- *faciliter le commerce international ;*
- *diffuser les connaissances, transférer les technologies et les bonnes pratiques de management et d'évaluation de la conformité ;*
- *promouvoir la sûreté et la sécurité ;*
- *mieux protéger l'environnement et la santé ;*
- *déployer les progrès réalisés dans les technologies de l'information et les nouvelles technologies ;*
- *favoriser une bonne gouvernance publique.*

L'objectif de cette organisation est de faire émerger des normes pouvant s'appliquer à l'ensemble d'un secteur d'activité et permettant d'améliorer l'efficacité et de faire converger les attentes de l'ensemble des intervenants d'un secteur. Dans le contexte du secteur de l'aide, une telle norme permettrait de s'entendre sur des principes de gestion rigoureux, de les diffuser et, surtout, permettrait de garantir aux donateurs une bonne utilisation des fonds. Ce faisant, il est possible de croire qu'en augmentant la confiance du public, et particulièrement des personnes morales plus familière aux normes ISO, on pourrait assister à une augmentation des sommes versées aux groupes et organismes certifiés.

Le processus d'élaboration d'une norme ISO comprend six étapes et de nombreux intervenants institutionnels et privés. Les sous-sections suivantes visent à expliciter le rôle de tous les acteurs

<sup>1</sup> Secrétariat de l'ISO. *L'ISO en bref*. 2006, p. 6. [pdf]. Adresse URL : < [http://www.iso.org/iso/fr/prods-services/otherpubs/pdf/isoinbrief\\_2006-fr.pdf](http://www.iso.org/iso/fr/prods-services/otherpubs/pdf/isoinbrief_2006-fr.pdf) > (page consultée le 22 août 2006)

<sup>2</sup> Secrétariat de l'ISO. *L'ISO en bref*. 2006, p. 7. *Op.Cit.*

<sup>3</sup> ISO. *Rapport annuel de l'ISO 2005*. 2006, p. 1. [pdf]. Adresse URL : < <http://www.iso.org/iso/fr/aboutiso/annualreports/pdf/chapter1.pdf> > (page consultée le 22 août 2006)

impliqués, de même qu'à détailler les étapes inhérentes à l'opérationnalisation d'une norme, de sa conceptualisation à sa mise en œuvre. Cette présentation vise notamment à déterminer si ces mécanismes apparaissent opportuns pour mener à l'élaboration d'un ISO de l'aide efficace et utile. Dans la seconde partie de cette étude, nous nous pencherons sur l'opportunité de créer une norme ISO pour l'aide et sur les implications d'une telle proposition.

a. Les intervenants institutionnels;

i. L'Organisation Internationale de Normalisation ;

L'ISO assure l'encadrement institutionnel nécessaire à la négociation et la mise en place des normes, en plus de favoriser leur diffusion en les faisant connaître et en assurant leur intégrité. Il n'est cependant pas dans ses tâches de s'assurer du suivi des normes, au-delà de la réévaluation récurrente de leur pertinence et de leur actualité i.e. que l'ISO n'a pas de pouvoir coercitif ou punitif face aux entreprises ou aux organisations qui adoptent ces normes. Bref, son rôle en est purement un de facilitateur et les organismes nationaux de certifications restent à la barre du processus à tous les niveaux.

Au niveau institutionnel, l'ISO est dirigée par son Assemblée Générale qui décide des orientations stratégiques et encadre l'exercice financier. Cependant, bien que la direction formelle soit la responsabilité de l'Assemblée Générale, c'est le Conseil qui gère l'organisation de façon effective, qui détermine le budget du Secrétariat et qui encadre les comités techniques et *ad hoc*. Il est composé de 18 membres, dont, actuellement, le Canada. Au niveau financier, ses ressources viennent des États membres, et leur contribution est proportionnelle à leur produit intérieur brut et à leur volume commercial. La gestion courante revient au secrétariat établi à Genève en Suisse.

ii. Les organismes nationaux d'accréditation ;

Véritables pierre angulaire du processus, les organismes d'accréditation sont les organismes nationaux responsables de l'élaboration, du contrôle et du suivi des normes au niveau national. Puisque l'ISO n'a pas de pouvoir supranational, ces organismes sont les relais des normes vers les systèmes législatifs nationaux. Néanmoins, leurs rôles sont beaucoup plus étendus encore. En effet, ce sont eux qui saisissent les groupes techniques des demandes de normes issues du marché, qui négocient au nom des pays les normes, qui assurent leur transposition dans les systèmes législatifs nationaux, la certification et le suivi des évaluateurs indépendants et la gestion de la conformité des détenteurs de certification sur leur territoire de juridiction. C'est à ce niveau que se concentre leur pouvoir coercitif sur les détenteurs d'une certification.



De plus, ils offrent fréquemment du support à leurs nationaux qui désirent adopter une norme ISO et produisent de la documentation relative à l'expérience nationale face aux normes ISO. Ces organismes sont également ceux qui négocient au nom des pays les normes au sein des comités de l'ISO et qui expriment, au nom de l'État, le consentement à être lié par les normes négociées.

1. les différents types de *membership* ;

Tous les pays membres de l'ISO ne sont pas sur un pied d'égalité. En effet, en fonction de leurs intérêts et de leur taille, trois types de *membership* sont offerts aux pays désirant joindre les rangs de l'ISO.

Comité membre : Ce statut ne peut être offert qu'à un organisme par pays, reconnu comme étant 'le plus représentatif de la normalisation de son pays'. Ce statut est celui où les droits du membre sont les plus étendus. Il peut prendre part à toute délibération ou négociation. En outre, il dispose d'un droit de vote sur tous les comités techniques, *ad hoc* (où il siège) ou comité d'orientation politique. Cent des 156 comités de certification nationaux ont ce statut, dont le Canada.

Membre correspondant : Ce sont les représentants des pays ne disposant pas d'organisme pleinement actif de certification au niveau national. Au niveau effectif, ces pays disposent de droits moindres. En effet, s'ils peuvent être informés de toutes les négociations et de tous les projets de certification de l'organisation, ils ne peuvent cependant pas prendre part à l'élaboration des normes ni au vote de ces dernières. 46 des 156 membres ont ce statut dont seuls Hong Kong et Macao ne sont pas à proprement parler des pays en voie de développement.

Membre abonné : Ce statut est réservé aux économies petite taille et peu développées. Ces 10 pays paient des cotisations limitées mais peuvent ainsi demeurer à la fine pointe de la normalisation internationale. Ces membres sont généralement de très petits États comme par exemple Saint-Vincent-et-Grenadines ou la Guyane.

2. le Conseil canadien des normes ;

Le Conseil canadien des normes, CCN, est une société d'État fédérale relevant du Parlement responsable de l'élaboration, la diffusion et l'application des normes au Canada en plus de représenter le Canada à l'ISO. C'est au travers de cet organisme que sont transposées et opérationnalisées les normes ISO dans le système canadien. En effet, en plus de transposer les normes internationales dans le système normatif canadien, le CCN est également responsable de la certification des auditeurs. Actuellement, six catégories d'organismes de certifications relèvent du CCN à savoir : les organismes de certification des

produits, les laboratoires d'étalonnage et d'essais, les organismes registraires de systèmes de management, les organismes de certification des personnes, les fournisseurs de cours de formation des auditeurs et les organismes de certification des auditeurs. 90 employés travaillent pour cet organisme qui gère un budget de 14 138 791\$ à l'exercice 2005-2006.

Figure 2 : Mission et vision du CCN

**Mission** : Nous nous proposons de diriger et de faciliter l'élaboration des normes nationales et internationales et des services d'accréditation et leur recours, pour parvenir à améliorer la compétitivité et le bien-être du Canada.

**Vision** : Être reconnu par les Canadiens et les membres de la communauté internationale comme étant l'organisme responsable de diriger le Système national de normes volontaire du Canada.

Source : CCN. *Rapport annuel 2005-2006*. Ottawa : juin 2006. [pdf]. Adresse URL : < [http://www.scc.ca/Asset/10\\_files/annual\\_report\\_f\\_06.pdf](http://www.scc.ca/Asset/10_files/annual_report_f_06.pdf) > p. i. (page consultée le 24 mars 2007)

b. Le processus d'élaboration des normes ;  
Généralement<sup>4</sup>, l'impulsion pour débiter des négociations devant mener à l'adoption d'une norme ISO origine d'un secteur d'activité qui considère pouvoir bénéficier d'une telle norme. Il en fait alors la demande à son organisme national de certification qui s'en fait le relais vers l'ISO.

A ce moment, le stade dit de *proposition*, un groupe technique se réunit pour analyser le besoin et la pertinence d'une norme dans le secteur concerné. Si le comité technique responsable (ou sous-comité technique selon le thème abordé) conclut à l'utilité d'une norme dans ce secteur, il se doit de baliser le spectre que devra couvrir cette norme avant de saisir le groupe d'experts qui sera chargé de préparer un ou plusieurs projets de proposition.

Le *stade préparatoire* se termine quand ces projets sont transmis au groupe technique dont ils sont originaires. Il revient alors à ces groupes de s'entendre sur laquelle des propositions sera retenue, puis de la négocier afin d'arriver à un consensus autour de son contenu. À ce stade, seules les délégations des comités membres siégeant sur le comité saisit peuvent participer.

Ensuite, au *stade d'enquête*, le secrétariat de l'ISO circule le projet de norme à l'ensemble des représentations nationales qui doivent alors exprimer officiellement la position de leur organisme. Si

<sup>4</sup> L'encadré de l'annexe I décrit plus explicitement les différentes étapes et leurs implications.

certaines conditions sont remplies, la norme passe à l'étape suivante, *l'approbation*, sinon, elle retourne au *stade de préparatoire* pour être bonifiée.

*L'approbation* doit se faire dans un délai de deux mois après la publication de la norme finale par l'ISO et doit impérativement recevoir l'aval des deux tiers (2/3) des membres.

Notons en définitive que les normes sont constamment réévaluées par les comités techniques compétents pour s'assurer quelles restent à jours et pertinentes. Ces comités proposent au besoin des révisions comme ce fut le cas pour la série 9000 en 2000 ou des ajouts pour couvrir de nouvelles réalités.

c. Les mécanismes d'évaluation et de suivi;

La certification doit être faite par un organisme indépendant et accrédité auprès de l'agence nationale de certification, le CCN dans le cas du Canada. L'évaluateur certifié vérifie la conformité des processus de l'entreprise avec les normes transposées dans le système canadien par le CCN et non l'ISO. En effet, le niveau de conformité nécessaire à l'obtention de la certification peut théoriquement varier d'un pays à l'autre, même s'il repose sur la même norme ISO. Cependant, les pays tendent à adopter les mêmes niveaux d'exigences pour accroître l'avantage comparatif que confère cette certification dans les relations transnationales des entreprises privées. D'ailleurs, de nombreux organismes nationaux de certification d'une même zone tendent à uniformiser leurs pratiques d'évaluation pour maximiser l'utilité de ces normes pour les entreprises, comme c'est le cas dans l'espace ALÉNA.

Cette étape est cruciale dans le processus relatif aux normes ISO puisque c'est celui-ci qui garantit la confiance dans la norme ISO, qui fonde la crédibilité de cette certification. C'est également le principal élément qui distingue les normes ISO des codes de conduite, privée (i.e. émanant de l'entreprise elle-même) ou public (comme par exemple le Global Compact de l'ONU) et des autres systèmes de suivi qui reposent sur l'auto-évaluation. La reconnaissance de la certification ISO et la confiance en celle-ci sont fondées sur l'autonomie et l'exhaustivité du travail des évaluateurs, de même que sur leur pouvoir coercitif dans la mesure où une entreprise dont les processus ne seraient pas conformes lors de l'évaluation est mise sur une liste de surveillance et dispose d'un temps défini pour palier aux problèmes identifiés par l'évaluateur. Suite à ces ajustements, une autre évaluation externe vient confirmer la mise à niveau des processus ou recommander la suspension de la certification. Cette méthode fait des normes ISO des processus constants et non des interventions ponctuelles ce qui constitue certainement une autre force de cette certification.

d. Les principaux avantages et inconvénients des normes ISO au niveau des entreprises privées ;

À cause des frais importants liés à l'implantation d'une norme ISO au sein d'une entreprise, il est clair que cette décision d'affaire repose sur des anticipations positives de ses effets sur les frais de gestion ou sur les opportunités d'affaire. Or, il est également évident que comme toute décision stratégique pour une entreprise, elle implique des coûts, certains attendus et d'autres, fruits d'externalités négatives. Cette section vise à expliciter ces avantages et inconvénients liés à l'implantation d'une norme ISO dans le secteur privé. Ces observations serviront ensuite à identifier les effets possibles d'une norme similaire pour les organismes engagés dans la fourniture ou la gestion de l'aide.

D'abord, au niveau des avantages, le principal est sans doute l'amélioration de la perception de l'entreprise dans son milieu et parmi sa clientèle. « [pourquoi les entreprises adoptent-elles une norme ISO ?] External goals are first: customer expectations, market advantage, and competition are the majors reasons half the companies seek certification. Reduced costs and quality improvement were the reasons for less than a quarter of the companies. »<sup>5</sup> Puisque la conformité des processus et des produits est garantie par les engagements souscrits dans le cadre de la norme ISO, les clients locaux comme étrangers peuvent être certains du bien ou de la prestation qu'ils recevront, ce qui augmente la prévisibilité de leurs relations d'affaires et réduit donc les risques et les coûts de transaction<sup>6</sup>. Par conséquent, il n'est pas étonnant d'apprendre que, selon une étude du CCN datant de 1999<sup>7</sup>, 26% des entreprises certifiées ISO-9000 en Amérique du nord avaient accru leurs ventes à l'étranger et que la certification était un élément influençant les décisions de 80% des dirigeants d'entreprises canadiennes quand venait le temps d'établir un contrat avec un fournisseur étranger.

Ensuite, le processus d'élaboration des manuels qualité impose à l'organisation une réflexion critique sur ses fonctions et sur les procédés utilisés pour réaliser ses objectifs. Se faisant, l'élaboration de ces manuels est une occasion de faire le point et d'améliorer les façons de faire de l'organisation et de les aligner sur les meilleures pratiques dans le secteur, pratiques identifiées dans le processus d'élaboration de la norme par l'ISO. De surcroît, ce processus permet de prendre du recul par rapport aux activités quotidiennes de l'organisation et de réévaluer la pertinence et la place de ces dernières dans la mission fondamentale de l'organisme.

---

<sup>5</sup> Frank C. Barness, « ISO 9000 Myth and Reality : A Reasonable Approach to ISO 9000 », *Society for Advancement of Management*, printemps 1998.

<sup>6</sup> Pour de plus amples explications sur ce concept, voir les travaux de Ronald Coase dont « [The Nature of the Firm](#) » et de Oliver E. Williamson dont Williamson, Oliver E. « Transaction-cost economics: The governance of contractual relations ». *Journal of Law and Economics*, 22(2), 1979. pp. 233-261.

<sup>7</sup> Conseil canadien des normes. *Gestion de la qualité au sein des associations : Guide pratique de l'ISO-9000*, 1999.

Dans le même ordre d'idées, ces manuels facilitent les processus d'embauche et l'adaptation des nouveaux employés dans la mesure où ils détaillent l'ensemble des tâches de chaque membre du personnel d'une organisation. Ces manuels peuvent également accroître la productivité des employés temporaires engagés dans certaines fonctions périphériques ou *ad hoc*. Notons que ces documents sont également forts utiles quand vient le temps d'évaluer la performance des employés puisqu'ils constituent des références quantitatives exhaustives.

Pour les entreprises, l'existence d'une norme ISO facilite l'externalisation de certaines fonctions, productives et/ou administratives. Elle permet également d'accroître les possibilités de partenariats en augmentant leur prévisibilité. De même, selon l'ISO, elles favoriseraient une plus grande compétition entre les fournisseurs potentiels<sup>8</sup>.

Certains dangers guettent toutefois l'entreprise qui adopte une norme ISO. D'abord, l'implantation d'un système qualité, tel que l'ISO, demande beaucoup de temps et d'engagement de la part de tous les employés. Les estimations des spécialistes quant au temps nécessaire à l'implantation d'une norme ISO varient entre 12 et 24 mois<sup>9</sup>.

De surcroît, il existe un danger bien réel, identifié par la littérature administrative<sup>10</sup> analysant l'expérience des entreprises qui adoptent des normes ISO, de voir l'entreprise détournée de ses fonctions principales par le processus de certification. Beaucoup d'entreprises tendent à exagérer la documentation et l'encadrement des employés pour obtenir la certification et doivent par la suite investir temps et ressources, financières comme humaines, pour rationaliser le processus *a posteriori*.

On constate également de nombreuses autres externalités possibles, liées principalement à une mauvaise compréhension de l'utilité ou de l'utilisation de la norme ISO par des entreprises dont les motivations sont externes et donc, dont l'implantation de la norme n'est pas le fruit d'une réflexion mûre de la part des gestionnaires. La figure suivante explicite ces dérives et dérapages possibles identifiés par la littérature.

---

<sup>8</sup> Organisation internationale de normalisation. « Avantage des normes ISO pour la société » in *Description générale de l'ISO*. [En ligne]. Adresse URL : < <http://www.iso.org/iso/fr/aboutiso/introduction/index.html#six> > (page consultée le 12 décembre 2006).

<sup>9</sup> Perron, I. *Les normes ISO 9000 : Objectifs et facteurs de succès*. Mémoire de maîtrise, ESG, septembre 1996. p. 14.

<sup>10</sup> Sur cette question, voir le résumé de Mathieu, S. *Comprendre les normes ISO 9000 version 2000*. Saint-Denis La Plaine : AFNOR, 2002. p. 15.

## Dérives et dérapages liés à l'application des normes de la série ISO 9000

*Le perfectionnisme* : un système parfait... sur le papier (la théorie).  
*La bureaucratie* : une cathédrale documentaire (les archives).  
*Le taylorisme* : documents décrivant le moindre détail (la camisole de force).  
*Le nombrilisme* : oubli de la satisfaction du client (le comble).  
*La surprotection* : assurance tout risque (le parapluie).  
*Le monopole* : supporté par les seuls représentants de la qualité (l'illusion).  
*Le packaging* : système qualité livré clef en main (la désillusion).  
*Le bachotage* : un seul objectif, la certification (le revers de la médaille).

Source : Mathieu, S. *Comprendre les normes ISO 9000 version 2000*. Saint-Denis La Plaine : AFNOR, 2002. p. 14.

## e. Les spécificités de l'application des normes ISO :

## i. au secteur tertiaire ;

Au niveau du secteur tertiaire, les entreprises mettent en marché des biens *intangibles* pour lesquels l'évaluation de la qualité est plus complexe. Ainsi, les normes ISO offrent dans ce secteur un avantage considérable dans la mesure où elles donnent une base tangible d'évaluation des processus et des services rendus. En effet, puisque la norme impose aux organisations de définir clairement et exhaustivement les mandats du fournisseur de service, il devient alors possible d'en évaluer la conformité et la performance.

De plus, les travaux académiques tendent à démontrer que l'implantation de système qualité dans les entreprises du secteur des services permet d'éviter un problème récurrent de ce type d'entreprise, la *surqualité*<sup>11</sup>. La *surqualité* consiste à offrir un service qui dépasse le niveau d'attentes du client. Bien qu'une telle pratique puisse apparaître positive, elle est sous-optimale d'un point de vue de gestion, surtout en égard à la théorie de Pareto. La théorie des rendements décroissants, théorie uniquement philosophique dans sa conceptualisation ricardienne, a été formalisée dans les théories administratives par les travaux empiriques de Vilfredo Pareto. En vertu de cette loi, 80% des objectifs sont atteints par les premiers 20% de ressource allouées. À l'inverse, la réalisation des 20% restant demande l'injection des 80% de ressources restantes. Ainsi, les coûts associés à la *surqualité* seraient extrêmement élevés et toute méthode permettant de les contrôler efficacement favoriserait des gains importants pour l'entreprise et pour ses clients qui, ultimement paient ces surcoûts.

## ii. PME ;

Cette section analysera les spécificités liées à l'implantation d'une norme ISO dans les petites et moyennes entreprise (PME) puisque la majorité des organismes d'aide au Canada sont d'une taille comparable à ce type d'entreprise privée. Selon Travaux publics et services gouvernementaux Canada, une PME se définit comme suit :

<sup>11</sup> Roy, P. *Mettre en œuvre ISO-9000 : Une étude empirique auprès d'entreprises certifiées*. Mémoire de maîtrise, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, décembre 2001. p. 77.

*Les PME sont des entreprises à but lucratif qui ont à leur service moins de 500 employés. Cette définition vise aussi bien les cabinets d'expertise-conseil constitués d'une seule personne que les grandes entreprises dont les titres sont cotés en Bourse. Les petites entreprises se définissent comme étant des producteurs de biens qui comptent moins de 100 employés ou des producteurs de services qui comptent moins de 50 employés.<sup>12</sup>*

Il semble se dégager un consensus au niveau de la littérature en science de la gestion pour identifier le problème de la rentabilisation de l'implantation d'une norme ISO comme principale spécificité de l'application de la norme à une PME. En effet, les coûts d'implantation de la norme sont plutôt fixes (le coût de l'acquisition de la norme, du développement des manuels, de la formation du personnel et de les coûts de certification et d'accréditation) alors que les bénéfices sont proportionnels au volume d'affaire<sup>13</sup>, généralement peu élevé dans une PME.

Ainsi, dans le secteur privé, les PME tendent à peu bénéficier de l'implantation d'une norme ISO sauf si cette dernière est un préalable à l'obtention de certains contrats.<sup>14</sup> « Effectivement, pour plusieurs PME le coût de certification dépasse les bénéfices. Ces entreprises doivent donc vraiment évaluer le besoin de l'enregistrement officiel versus la conformité à la norme. »<sup>15</sup> Bref, dans la majorité des cas, il s'agit d'une décision d'affaire « défensive » pour répondre aux exigences d'un partenaire d'affaire.

## 2. ISO et l'aide

Après avoir présenté les normes ISO et leur fonctionnement, il est important de se demander si la transposition de ce type de règle du secteur privé au domaine de l'aide est un processus approprié, tant théoriquement qu'empiriquement. Les sections suivantes exploreront cette problématique plus spécifique en mettant l'accent non pas uniquement sur les effets attendus en termes de gestion de l'ONG, mais aussi en relation avec les missions de ces groupes. En effet, un processus qui, par exemple, améliorerait la gestion des fonds mais contribuerait à déposséder les sujets du développement, les bénéficiaires de l'aide, du peu de contrôle dont ils disposent sur ces processus serait, *in fine*, contre productif en terme de développement. Il apparaît important de souligner ici que nous ne réduisons pas ici le développement au taux de croissance du PIB, mais que nous en avons une vision plus complexe qui comprend tant des éléments économiques, que sociaux et politiques. Cette réflexion prend également en compte les organismes d'aide nationaux.

---

<sup>12</sup> Travaux publics et services Canada. *Définition d'une PME*. 19 octobre 2006. [En ligne]. Adresse URL : < <http://www.tpsgc.gc.ca/approvisionnements/text/sme/importance-f.html> > (page consultée le 6 février 2007)

<sup>13</sup> Voir à ce sujet les travaux de Amy Zuckerman dont « Debate over ISO 9000 can be attributed to high cost » in *Purchasing Buylines*, may 1997.

<sup>14</sup> *Ibid.*, p. 29.

<sup>15</sup> *Idem.*

- a. Considérations théoriques ;
  - i. Le principe des normes ISO est-il applicable :
    - 1. aux bailleurs ?

Ce sont certainement le groupe qui bénéficierait le plus de la mise en place d'une norme ISO pour l'aide dans la mesure où cette dernière faciliterait certainement l'obtention de fonds du public. Ce faisant, ces organisations seraient moins dépendantes des fonds gouvernementaux ce qui les autonomiserait par rapport aux exigences des bailleurs institutionnels traditionnels dont les politiques sont de plus en plus harmonisées au niveau multilatéral via des accords tels la *Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide* du CAD de l'OCDE. Il en va de même pour les organismes nationaux dont l'autonomie croîtrait également.

Ainsi, il est possible de croire que nombre d'ONG qui, actuellement, ont de la difficulté à financer des projets moins matériels, et donc plus difficilement quantifiables, (développement des capacités, formation à la citoyenneté, lutte pour la reconnaissance de droits civils et politiques, initiative pour l'égalité homme-femme, démocratisation, ...) pourraient bénéficier de la mise en place d'une norme ISO à condition que ces organismes aient la capacité d'appliquer une telle norme et de maintenir la certification. Ce faisant, cela permettrait de contrer une tendance à l'harmonisation des pratiques décriée par de nombreux intervenant tant au Nord qu'au Sud.

Cependant, il n'est pas clair que la mise en place d'une norme ISO pour l'aide favorise un meilleur suivi de la gestion des fonds des organismes d'aide canadiens. En effet, ces derniers sont déjà encadrés par des mesures législatives qui imposent la production de budget ventilé et vérifié par des firmes d'experts-comptables sur une base annuelle qui doit, par la suite, être rendu public et adopté en Assemblée générale annuelle. De même, l'Agence du revenu du Canada encadre les relations qu'entretiennent les organismes d'aide avec des partenaires internationaux, notamment via la [Direction des organismes de bienfaisance](#). Ainsi, au niveau des garanties en termes de saine gestion, on peut douter que l'adoption d'une norme ISO améliore significativement les pratiques. À l'inverse, les coûts associés à la documentation risqueraient d'augmenter la part des ressources financières allouées à la gestion de l'organisme et donc, parallèlement, de réduire celles allouées aux projets sur le terrain, réduisant le rendement de ces derniers.

- 2. aux partenaires récipiendaires ?

Une des craintes les plus fréquemment répandues concernant l'aide est que l'argent ne se rende pas aux bénéficiaires identifiés et se perde soit à cause de la corruption locale, soit à cause de l'incapacité des



partenaires du Sud à gérer efficacement les fonds.<sup>16</sup> Dans ce contexte, il est clair que si ces partenaires devaient suivre des règles de gestion préétablies et que la conformité était sanctionnée par un organisme indépendant, on augmenterait la confiance des partenaires du Nord qui seraient alors plus enclins à donner davantage de fonds, de même qu'à donner davantage d'autonomie dans l'utilisation de ces fonds. Ainsi, on peut croire que les effets positifs sur le terrain pourraient être augmentés dans la mesure où l'argent serait mieux utilisé et où des projets locaux pourraient trouver du financement autrement inaccessible.

Cependant, cette analyse se base sur la prémisse que l'argent est actuellement utilisé de façon sous optimale et que les partenaires du Sud des groupes du Nord ne sont pas encadrés et évalués dans leur gestion des fonds. Or, ce n'est pas le cas. Comme nous l'avons vu ci-haut, les organismes à but non lucratifs sont très encadrés et doivent rendre des comptes détaillés de leurs activités, ce qui implique également leurs relations de partenariats. De même, dans le contexte de forte compétitivité entre les organisations canadiennes, on assiste à un fort mouvement d'autorégulation comme le démontre l'adoption, et la bonification récente, du [Code de conduite des ONG membres du CCCI](#) qui traite exhaustivement des partenariats.

De surcroît, puisque les partenaires aux récipiendaires de l'aide sont généralement des groupes encore plus petits et souvent faiblement dotés en ressources de gestion, tant au niveau des ressources humaines que matérielles, l'implantation d'une norme ISO pour ces derniers est peu réaliste. En effet, ses coûts d'implantation seraient prohibitifs pour la majorité des organisations du Sud, tant au niveau de l'acquisition de la norme, que de l'élaboration des manuels qualités et de l'obtention/maintien de la certification. De plus, l'implantation d'une norme ISO signifierait la mise en place de processus de documentation exhaustifs et lourds pour des organismes de petite taille qui accapareraient une part démesurée des moyens de ces organismes déjà faiblement dotés. Se faisant, la productivité de ces partenaires serait probablement réduite faisant une pression à la hausse sur les coûts de gestion des projets d'aide.

ii. Le processus d'élaboration des normes est-il opérationnalisable dans le contexte de l'aide ?

Comme nous l'avons vu dans la première partie de cette étude, le *membership* de l'ISO comprend de nombreux pays récipiendaire d'aide ce qui permet de croire que l'élaboration de la norme pourrait se faire en prenant en compte leurs intérêts de même que ceux des pays donateurs à la barre de l'organisation. En effet, 109 des 146 membres de l'ISO sont des pays en voie de développement selon les définitions de

---

<sup>16</sup> Smillie, Ian et Ian Filewood. 1993. « Tendances et questions inhérentes à l'évolution des relations entre les organismes donateurs et les ONG actives dans le développement. Les études de cas : Canada ». Chap. in Une association pour le développement, sous la dir. De Ian Smillie et Henny Helmich, p. 102-119. Paris : OCDE.

l'organisation<sup>17</sup> soit près de 75% des membres actuels quelque soit leur statut. Notons également que dans certaines discussions d'intérêt particulier pour ce type de membre, l'ISO adopte une pratique dite de *Twinning* (jumelage) qui consiste à nommer des directions bicéphales (un représentant de pays développés et un représentant d'un pays dit en développement)<sup>18</sup>. De même, puisque l'initiative de l'élaboration peut venir de nombreux acteurs et que les organisations qui auraient à perdre<sup>19</sup> de l'adoption d'une telle norme n'ont pas une capacité de nuisance institutionnelle suffisante pour empêcher l'adoption de la norme, politiquement un tel processus pourrait être mené à terme efficacement. Ainsi, il est loisible de croire qu'une norme ISO pour l'aide raisonnablement adaptée aux besoins des acteurs majeurs de cette industrie pourrait émerger du processus actuel d'élaboration d'une norme ISO ce qui renforce la faisabilité de l'exercice dans la mesure où il ne demande pas une altération des processus traditionnels de l'Organisation internationale de standardisation.

De plus, l'ISO a adopté un plan d'action en faveur des pays en voie de développement, a constitué un *Comité sur les problèmes des pays en voie de développement* (DEVCom) et a mise en place des pré-rencontres pour les membres issus de pays dits en développement pour consolider leurs positions ce qui démontre la sensibilité de l'organisation aux besoins spécifiques de ces derniers et renforce l'idée que cette organisation est capable d'élaborer un plan qui, au-delà des bonnes intentions, serait réaliste et adapté aux réalités du secteur de l'aide telles que véhiculées par les représentants des grandes ONG institutionnelles et les représentants gouvernementaux des pays bénéficiaires de l'aide.

iii. Les mécanismes d'évaluation et de suivi ISO sont-ils applicables :  
1. dans l'évaluation des projets ?

Puisque les normes ISO visent particulièrement les processus plutôt que les produits (la norme ne dit pas quoi produire mais bien comment le faire et assure la conformité entre ce que l'organisme s'engage à produire et ce qui est effectivement produit), on peut tout à fait penser qu'une formalisation des processus d'évaluation des projets et une généralisation des pratiques les plus efficaces pour ce faire serait un apport bénéfique pour le secteur. En effet, une norme ISO favoriserait le développement de projets mieux préparés et surtout plus réalistes dans la mesure où ces normes prévoient une conformité quasi parfaite entre les projets pensés et réalisés. Or, pour maintenir leur certification les organismes d'aide devraient

---

<sup>17</sup> International Standard Organisation. *ISO Action Plan for Developing Country 2005-2010*. 2004. [PDF]. Adresse URL: < [http://www.iso.org/iso/en/prods-services/otherpubs/pdf/actionplan\\_2005-en.pdf](http://www.iso.org/iso/en/prods-services/otherpubs/pdf/actionplan_2005-en.pdf), p. 2.

<sup>18</sup> C'est notamment le cas dans le processus de développement de la norme ISO SR 26 000. Pour de plus amples renseignements, voir ISO. *The ISO Working Group on Social Responsibility : Developing the future ISO SR 26000 Standard*. ISO Briefing paper, mars 2007. 8p.

<sup>19</sup> Il s'agit fondamentalement des plus petites ONG qui n'auraient pas les moyens institutionnels et financiers pour adopter la norme et maintenir la certification à long terme.

avoir des résultats conformes aux prévisions ce qui constituerait un fort incitatif à une meilleure élaboration des projets.

Le danger potentiel se situe cependant au niveau des nouveaux projets ou des projets atypiques. En effet, pour ce type de projet, puisque les processus d'évaluation seraient plus difficiles à utiliser, on pourrait assister à une uniformisation, ou du moins à une réduction de la variété des projets mis en place, non pas due à l'identification de meilleures pratiques mais bien à la difficulté de prévoir précisément les paramètres de nouveaux type de projets de développement de peur de se tromper et ainsi, de mettre en danger sa certification. Or, on assiste déjà à une grande uniformisation des pratiques de l'aide sous les auspices du CAD et des critères des bailleurs institutionnels, tendance qui ne serait que renforcée par l'externalité identifiée ici. De même, les échecs de l'aide<sup>20</sup> démontrent qu'il faut non seulement gérer différemment les projets de développement, mais aussi repenser le type de projets mis en œuvre. Or, l'augmentation de la complexité liée à la mise en place de projets pilotes novateurs induit par l'adoption d'une norme ISO ne ferait que nuire à ce nécessaire renouvellement.

## 2. dans l'évaluation de la gestion des bailleurs ?

L'évaluation de la gestion des bailleurs est un des endroits où les normes ISO seraient les plus utiles. Puisqu'elles fixeraient des façons de faire et des méthodes acceptées, que ces normes seraient transposées dans l'organisation avec les manuels qualité et que les organisations seraient forcées de produire une grande quantité de documentation relative à leurs processus, l'implantation d'une norme ISO dans ce secteur rendrait plus facile l'évaluation de la gestion des fonds faite par les bailleurs sur des bases empiriques et attendues.

Dans le système actuel, les organisations sont exhaustivement suivies au niveau de la gestion de leurs fonds par les encadrements légaux relatifs aux OSBL (Annexe III) et par leur conseil d'administration qui ont, rappelons-le, une responsabilité légale, bien qu'elle soit limitée. Cependant, cet encadrement est le même pour tous les organismes et donc n'est pas adapté aux réalités divergentes des groupes engagés dans le secteur de l'aide. À l'inverse, puisque la norme ISO implique des cibles spécifiques à l'organisation, l'évaluation qu'elle permet de l'action d'une organisation serait donc plus adaptée et précise que l'encadrement général actuellement fourni par la loi.

---

<sup>20</sup> Campbell, B. et Goyette, G. Quel développement? Enjeux et défis du développement à l'heure de la multilatéralisation de l'APD. *Relations*, no. 712, novembre 2006. pp. 12-14.

### 3. à l'évaluation de l'efficacité des projets mis en œuvre ?

L'évaluation de l'efficacité des projets mis en œuvre par les organismes d'aide est une des démarches les plus difficiles dans ce secteur. En effet, il est des plus complexe de déterminer des critères de réussite d'un projet et surtout de faire la part des choses dans le cas de projets mis en œuvre qui produisent des externalités positives ou négatives. De surcroît, les résultats tendent souvent à apparaître de façon inconsistante et à relativement long terme. Enfin, il est difficile, voir impossible, d'évaluer les retombées cumulatives de nombreux projets.

Dans ce contexte, il est certain que de donner une base d'analyse claire peut être un palliatif significatif à cette limite que rencontrent les organismes dans le secteur de l'aide. Particulièrement, en se donnant des bases chiffrées qui facilitent une analyse quantitative, et donc, des comparaisons tant longitudinales au sein de l'organisme, que ponctuelles entre les différentes organisations de ce secteur.

Cependant, une telle méthode ne serait qu'une analyse de conformité des processus et non une analyse basée sur les résultats. Or, un projet peut être très bien conduit et géré, et donc être conforme aux exigences de la norme ISO, mais ne pas atteindre ses objectifs en terme de développement ou induire des externalités négatives non prises en compte par une analyse de conformité des processus. Les organismes d'aide ne sont pas des entreprises privées dont les succès et les échecs sont facilement identifiables. La réalisation de leurs projets ne sont pas des fins mais des moyens mis en œuvre pour atteindre des fins plus difficilement quantifiables, surtout dans un contexte où leur objectif est diffus, un relatif consensus existant autour de la nature polysémique du concept de développement. De même, une analyse en termes de conformité des processus participerait d'un mouvement de technicisation de l'évaluation déjà répandu dans le secteur de l'aide. Or, on constate que cette tendance n'est pas sans causer des problèmes puisqu'en concentrant l'analyse sur la conformité, on tend à ne plus questionner le modèle sur lequel se basent ces actions ce qui est *in fine* la question fondamentale de l'évaluation de l'aide.

#### b. Considérations pratiques ;

##### i. Le processus de développement des normes ISO est-il compatible avec les acteurs et les dynamiques de l'aide ?

Le processus de d'élaboration des normes ISO est un processus qui, comme nous l'avons dit plus haut, implique de nombreux acteurs et de nombreux comités qui se renvoient la norme fort fréquemment avant son adoption. De même, ce processus offre la possibilité à des positions différentes d'être entendues, y compris les acteurs privés du secteur concerné, qui sont parties prenantes à ce processus. De surcroît, les pays receveurs de l'aide représentent la majorité du *membership* de l'organisation ce qui permet de penser que la norme adoptée serait conforme à leurs préoccupations. Les pays bailleurs sont, eux aussi, représentés au sein de l'ISO et, bien qu'ils soient moins nombreux, sont pratiquement tous des

membres réguliers ce qui contribue à égaliser le rapport de force entre bailleurs et receveurs de l'aide au sein des instances d'élaboration et de décision<sup>21</sup>.

Il est tout de même important de noter que plusieurs pays receveurs d'aide sont dans de nombreux cas des *membres correspondants* dont le statut ne leur permet pas de participer formellement à l'élaboration et à l'adoption des normes mais leur permet de rester au courant des négociations, et donc de faire des représentations informelles, et d'obtenir la norme.

De façon plus formelle, dans le cadre du processus lui-même la seconde étape, ou *Stade préparatoire*, implique que la base sur laquelle se déroule la négociation soit développée par des experts indépendants sur la base des demandes de l'industrie et non des représentants nationaux avec des agendas à promouvoir ce qui permet également d'entrevoir un processus pragmatique et utile plus que politique et, potentiellement, biaisé.

ii. Les processus d'évaluation et de suivi sont-ils applicables à l'aide ?

Les mécanismes de certification et de suivi de la certification sont fait par des auditeurs externes, eux-mêmes certifiés par le CCN, et donc, ce processus n'implique pas de modification institutionnelle ou d'ajout de fonction à l'organisme au-delà de ce qui est nécessaire à l'atteinte des objectifs consentis. Cependant, il implique un coût qui doit être assumé par l'organisme. En gardant à l'esprit que les gains d'une norme ISO sont proportionnels au volume d'affaire, les frais de maintien de la certification sont plus lourds à porter pour les groupes de taille modeste dont le volume d'affaire est peu élevé.

De même, bien que l'évaluation continue soit un grand avantage des normes ISO, elle engendre également des risques d'externalités au premier chef desquelles le fait de des organisations puissent être tentées de prendre des décisions en fonction du maintien de la certification plutôt qu'une utilité supérieure. Se faisant, le processus détournerait l'organisation de ses fins pour garantir ses moyens, c'est la dérive dite du bachotage identifiée par l'expérience des entreprises du secteur privé (voir page 14).

3. Avantages potentiels de la mise en place d'une norme ISO pour l'aide ;

Après avoir présenté l'élaboration et le fonctionnement des normes ISO dans le secteur privé, nous tenterons désormais de déterminer quels pourraient être les avantages potentiels de l'adoption d'une ISO pour l'aide.

---

<sup>21</sup> Notons que certains auteurs considèrent que les acteurs issus des pays développés restent dominants dans le processus à cause de leurs capacités institutionnelles, de leur maîtrise plus grande de la langue de travail de l'ISO (qui ne travaille qu'en anglais et ne fournit pas de traduction aux représentants des pays de langue différente).

D'abord, il est clair que le premier avantage de l'adoption d'une telle norme serait l'amélioration de la confiance du public dans les organismes du secteur de l'aide. Or, parce que la confiance est un élément central dans la décision de soutenir un organisme d'aide, on pourrait s'attendre à une augmentation du support privé aux organismes d'aide. Cette augmentation dans la part du financement privé des organismes d'aide leur permettrait de s'autonomiser davantage des pratiques des bailleurs gouvernementaux dont les politiques sont de plus en plus convergentes. Dès lors, elles auraient une plus grande flexibilité quant aux types de projets financés pour mettre l'emphase sur ce qui, du jugement et de l'expérience de l'organisation, fonctionne le mieux.

Puis, de par la nature même du processus d'élaboration d'une norme ISO y compris le rôle qu'assument les représentants de l'industrie concernée et du processus d'obtention de la certification, l'adoption d'une norme ISO pour le secteur de l'aide forcerait un dialogue constructif et très empirique, tant entre les organisations qu'au sein de ces dernières, sur les meilleures pratiques et sur les processus de gestion et de fonctionnement les plus efficaces. Se faisant, elle contribuerait à la diffusion de ceux-ci et à l'amélioration générale des pratiques de gestion, probablement même au sein des organisations non certifiées par effet de mimétisme.

Ensuite, de par les similitudes entre la structure et le fonctionnement des organismes d'aide et les entreprises privées du secteur des services, on peut certainement croire que les effets positifs des normes ISO sur la problématique de la surqualité apparaîtraient également pour les organismes d'aide. Il est clair que la logique de compétition induite par les formes actuelles de financement doit contribuer à exacerber cette tendance identifiée dans les entreprises du secteur tertiaire dans le cas des organismes d'aide. En contribuant à atténuer ce problème, elles libèreront des sommes actuellement utilisées de façon sous optimale qui pourront être réallouées.

Au niveau du fonctionnement des organismes d'aide, la rédaction des manuels qualité donnerait lieu à une évaluation et une systématisation de chaque tâche des employés. De même, ces manuels constituent une façon efficace de conserver la mémoire organisationnelle de l'organisme d'aide, surtout à une époque où de nombreux gestionnaires partent à la retraite. Enfin, ils constitueraient certainement des outils de formation efficaces et utiles pour les nouveaux employés de même que des références exhaustives pour tous. Tous ces éléments ne pourront à terme que favoriser l'amélioration de la productivité des organismes et la pérennité de leur structure organisationnelle à long terme. Cependant, empiriquement il y a un danger bien réel de voir ces questionnements accaparer l'agenda de la réflexion sur l'aide et la techniciser davantage, or cette tendance est déjà bien présente. Se faisant, la recherche court le risque

d'être vidée de toute analyse des conceptions sous-jacentes aux modes de fonctionnements et aux critères de 'réussite' d'un projet. Elle serait ainsi incapable d'identifier les intérêts des acteurs en présences et les rapports de force qui produisent ces conceptions et que celles-ci reproduisent et quitterait le champ du politique.

Enfin, l'adoption d'une norme ISO favoriserait la convergence des attentes dans le cadre des partenariats internationaux dans un contexte de relation interculturelle et au niveau des partenariats nationaux entre des cultures organisationnelles différentes. Se faisant, elle favoriserait une plus grande efficacité dans la cogestion et une réduction du temps nécessaire à l'arrimage de deux organisations du secteur.

#### 4. Dangers potentiels liés à la mise en place d'une norme ISO pour l'aide ;

Une des externalités négatives les plus fréquentes induites par l'adoption d'une norme ISO dans une entreprise, de quelque secteur que ce soit, est le coût élevé en termes de temps et d'argent de la documentation relative à l'obtention et au maintien de la certification. En effet, souvent les entreprises tendent à exagérer la quantité de documentation nécessaire au suivi de leurs pratiques. Se faisant, elles alourdissent le travail des employés et réduisent leur productivité en augmentant leur charge de travail qui ne mène pas directement à la réalisation de ses mandats. De même, la documentation est différente pour chaque organisations ce qui maintien les coûts de production de celle-ci élevés, même si l'organisation fait appel aux services d'une firme d'experts indépendants qui ne sont pas non plus immunisés au problème de la surqualité, problème dont les coûts sont multipliés dans ce contexte.

#### Exigences relatives à la documentation (ISO 9001)

- I. L'expression documentée de la politique qualité et des objectifs qualité ;
- II. Un manuel qualité ;
- III. Les procédures documentées exigées par la présente norme internationale ;
- IV. Les documents nécessaires à l'organisme pour assurer la planification, le fonctionnement et la maîtrise efficace de ses processus ;
- V. Les enregistrements exigés par la présente Norme internationale.

ISO. *Guide sur les exigences de documentation de l'ISO 9001:2000*. Mars 2001. [En ligne] Adresse URL : <http://www.iso.org/iso/fr/iso9000-14000/explore/transition/2000rev7.html> (page consultée le 24 mars 2007)

Parce que le processus certifié doit être suivi dans le cadre de toutes les prestations de service, les situations imprévues peuvent engendrer des délais supplémentaires. De même, il peut s'avérer difficile, ou au moins plus complexe, de faire face à des situations particulières qui demandent une adaptation de la part du prestataire de service. Cette réduction dans la flexibilité de l'organisation peut être fort

problématique dans le contexte de l'aide, secteur qui doit sans cesse s'adapter à des contextes d'intervention différents et dont les *modus operandi* sont appelées à être bonifiées de façon constante avec les nouvelles expériences de l'organisation. Cette flexibilité constitue un des facteurs de productivité importants qui doit être conservé et gardé à l'esprit quand vient le temps de réformer la structure ou le fonctionnement des organismes d'aide.

Un autre des dangers bien réel est celui de voir des produits ou des services, dont on constate la non-conformité avec les engagements relatifs au système qualité, ne pas être donnés aux bénéficiaires anticipés pour ne pas se retrouver dans une situation risquant de compromettre le maintien de la certification de l'organisme. Se faisant, des biens ou services, certes sous-optimaux mais tout de même utilisables, risquent d'être gaspillés au profit de l'organisation et non de ses prestataires.

Bien que nous ayons surtout comparé les organismes d'aide à des entreprises du secteur des services, il ne faut pas perdre de vue que certaines produisent tout de même des biens, surtout des infrastructures. Or, une organisation certifiée doit s'assurer qu'un produit non conforme ayant été fabriqué ne sera jamais utilisé. Dans le cadre de projet de développement, parfois un produit non conforme aux exigences les plus élevées peut tout de même être utile soit sur une base transitoire, soit pour une utilisation alternative ou soit reste simplement « mieux que rien ».

Toutefois, selon nous le principal risque d'externalité négative pouvant être induite par l'adoption d'une norme ISO se situe au niveau des conséquences systémiques. En effet, parce que les coûts d'adoption et de maintien de la certification sont élevés et parce que la répartition des gains favoriserait les plus grosses organisations qui ont une taille suffisante pour tirer leur épingle du jeu, on court le risque de voir une concentration grandissante dans le secteur des organismes d'aide. Ce faisant, certaines clientèles risquent de se retrouver marginalisées encore davantage, tout comme certaines problématiques moins largement supportées. On assisterait également à une réduction de la variété de l'offre de service incompatible avec la complexité des processus de développement.

## Conclusion

La présente étude a exposé les différentes conséquences potentielles de la mise en application d'une norme ISO pour les organismes d'aide et cherchée à savoir si les problèmes potentiels soulevés par une telle démarche pouvaient être dépassés en les prenant en compte dans le processus de développement de la norme. Il semble clair qu'une telle norme a de nombreux avantages évidents, dont le plus important est de renforcer la confiance du public dans les organismes d'aide et leur indépendance face aux bailleurs



traditionnels. Cependant, il est également clair que les externalités attendues sont très importantes, surtout au niveau systémique, et que ces dernières pourraient déboucher sur une déstructuration majeure du secteur de l'aide au Canada. Pour cette raison, et puisque la gestion des organismes d'aide est très surveillée par les différents gouvernements et agences gouvernementales, il nous apparaît que la voie de l'adoption d'une norme ISO pour les organismes d'aide n'est pas la façon la plus optimale d'assurer l'excellence dans la gestion des organismes d'aide au Canada et l'amélioration continue des pratiques de gestion.

Cependant, cela ne veut pas dire que rien ne peut être fait pour améliorer les pratiques du secteur de l'aide et pour renforcer la confiance du public dans ses institutions. Une des façons de faire pourrait être la publicisation des codes de conduites des ONG canadiennes et la mise en place d'une structure qui, sans nécessairement avoir un pouvoir coercitif, aurait un droit de regard sur la gestion des organismes d'aide et un devoir de rendre public ses analyses. Une autre façon de diffuser les meilleures pratiques serait la mise en place de structures d'échange et de formation pour les gestionnaires d'organismes d'aide qui assurerait l'identification et la diffusion des meilleures pratiques dans le secteur. Une telle structure pourrait regrouper des intervenants de divers secteurs, ONG, organismes gouvernementaux, firmes spécialisées et universitaires pour tirer profit des expériences et expertises de tous et contribuerait à une amélioration constante des processus, garantissant une utilisation optimale des fonds et ainsi le renforcement de la confiance du public à moyen terme, tout en laissant intacte la structure actuelle du secteur de l'aide pour réduire les dangers liés à la concentration dans ce secteur.

## Monographie

AFAQ. *La certification qualité à l'usage des TPE-PME-PMI : guide de lecture de la norme ISO 9001:2000*. Paris : Association française de normalisation, 2003. 102 pp.

Decelles, G. et al. *ISO pour tous. L'entreprise à la conquête des marchés mondiaux*. Montréal : Les éditions logiques, 1996. 235 pp.

Lamprecht, James *ISO 9000 and the Service Sector: A Critical Interpretation of the 1994 Revisions*. Milwaukee: ASQC Press, 1994. 265 pp.

Lamprecht, James L. *ISO 1400: Issues and Implementation*. Milwaukee: ASQC Press, 1996. 265 pp.

Mathieu, S. *Comprendre les normes ISO 9000: 2000*. Saint-Denis-La Plaine : AFNOR, 2002. 195 pp.

Mitonneau, H. *ISO 9000 version 2000 : pour une pratique renouvelée du management de la qualité*. Paris : Sogi communication, 2004. 211 pp.

Perron, I. *Les normes ISO 9000 : Objectifs et facteurs de succès*. Mémoire de maîtrise, ESG, septembre 1996. 245 pp.

Roy, P. *Mettre en oeuvre ISO-9000 : Une étude empirique auprès d'entreprises certifiées*. Mémoire de maîtrise, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, décembre 2001. p. 77.

Vaute, L. *Certification ISO 14001 : les 10 pièges à éviter*. St Denis La Plaine : AFNOR, 2003. 210 pp.

Zuckerman, A. « Debate over ISO 9000 can be attributed to high cost » in *Purchasing Buylines*, may 1997.

## Documents officiels

International Standard Organisation. *On course : Rapport annuel 2005*. [PDF]. Adresse URL : < <http://www.iso.org/iso/en/aboutiso/annualreports/index.html> > (page consultée le 10 août 2006)

Secrétariat de l'ISO. *L'ISO en bref*. 2006, p. 6. [pdf]. Adresse URL : < [http://www.iso.org/iso/fr/prods-services/otherpubs/pdf/isoinbrief\\_2006-fr.pdf](http://www.iso.org/iso/fr/prods-services/otherpubs/pdf/isoinbrief_2006-fr.pdf) > (page consultée le 22 août 2006)

International Standard Organisation. *Stades de l'élaboration des Normes internationales*. [pdf]. Adresse URL : < <http://www.iso.org/iso/fr/stdsdevelopment/whowhenhow/proc/proc.html> > (page consultée le 04 décembre 2006)

International Standard Organisation. *Guide sur les exigences de documentation de l'ISO 9001:2000*. Mars 2001. [En ligne] Adresse URL : <http://www.iso.org/iso/fr/iso9000-14000/explore/transition/2000rev7.html> (page consultée le 24 mars 2007)

International Standard Organisation. *The ISO Working Group on Social Responsibility : Developing the future ISO SR 26000 Standard*. ISO Briefing paper, mars 2007. 8p.

International Standard Organisation. *ISO Action Plan for Developing Country 2005-2010*. 2004. [PDF]. Adresse URL: < [http://www.iso.org/iso/en/prods-services/otherpubs/pdf/actionplan\\_2005-en.pdf](http://www.iso.org/iso/en/prods-services/otherpubs/pdf/actionplan_2005-en.pdf) >

AFNOR. *La certification qualité à l'usage des TPE-PME-PMI. Guide de lecture de la norme ISO 9001 :2000*. Saint-Denis La Plaine : AFNOR, 2003. 102 pp.

## Annexe I : Étapes d'élaboration d'une norme ISO

*Stade 1: Stade proposition*

La première étape de l'élaboration d'une Norme internationale consiste à confirmer qu'il existe un besoin pour la Norme internationale en question. Une demande de mise à l'étude d'une nouvelle question (NP) est soumise au vote des membres du TC/SC concerné afin de décider s'il y a lieu d'inscrire la question au programme de travail.

La demande est acceptée si la majorité des membres (P) du TC/SC se prononce en sa faveur et qu'au moins cinq membres (P) s'engagent explicitement à participer activement au projet. Normalement, à ce stade, un chef de projet est désigné pour prendre la direction de l'étude.

*Stade 2: Stade préparatoire*

En général, un groupe de travail composé d'experts, dont le président (animateur) est le chef de projet, est mis en place par le TC/SC pour préparer un avant-projet. Plusieurs avant-projets successifs peuvent être examinés jusqu'à ce que le groupe de travail ait acquis la certitude d'avoir élaboré la meilleure solution technique au problème considéré. A ce stade, le projet est transmis au comité responsable du groupe de travail pour aborder la phase de recherche de consensus.

*Stade 3: Stade comité*

Dès qu'un premier projet de comité (CD) est disponible, celui-ci est enregistré au Secrétariat central de l'ISO. Il est diffusé pour observations, voire pour vote, auprès des membres (P) du TC/SC. Plusieurs CD successifs peuvent être examinés jusqu'à ce qu'un consensus soit atteint sur le contenu technique du document. Une fois ce consensus obtenu, il est procédé à la mise au point définitive du texte en vue de sa soumission comme projet de Norme internationale (DIS).

*Stade 4: Stade enquête*

Le projet de Norme internationale (DIS) est distribué à tous les comités membres de l'ISO par le Secrétariat central de l'ISO pour vote et observations dans un délai de cinq mois. Il est approuvé en tant que projet final de Norme internationale (FDIS) si une majorité des deux tiers des membres (P) du TC/SC se prononce en sa faveur et qu'au plus le quart de l'ensemble des voix exprimées est défavorable. Si les critères d'approbation ne sont pas remplis, le texte est renvoyé au TC/SC d'origine pour étude complémentaire et un document révisé est à nouveau distribué pour vote et observations en tant que projet de Norme internationale.

*Stade 5: Stade approbation*

Le projet final de Norme internationale (FDIS) est distribué à tous les comités membres de l'ISO par le Secrétariat central de l'ISO pour vote final par Oui ou par Non dans un délai de deux mois. Si des observations techniques sont recueillies durant ce délai, elles ne sont pas prises en compte à ce stade, mais sont consignées pour examen lors d'une révision ultérieure de la Norme internationale. Le texte est approuvé en tant que Norme internationale si une majorité des deux tiers des membres (P) du TC/SC se prononce en sa faveur et qu'au plus le quart de l'ensemble des voix exprimées est défavorable. Si les critères d'approbation ne sont pas remplis, le texte est renvoyé au TC/SC d'origine pour étude complémentaire à la lumière des arguments techniques présentés à l'appui des votes négatifs recueillis.

*Stade 6: Stade publication*

Lorsque l'approbation d'un projet final de Norme internationale est acquise, seules des modifications mineures, d'ordre rédactionnel, sont apportées au texte final, lorsque cela s'impose. Le texte définitif est envoyé au Secrétariat central de l'ISO, qui procède à la publication de la Norme internationale.

Source : ISO. *Stades de l'élaboration des Normes internationales*. [pdf]. Adresse URL : < <http://www.iso.org/iso/fr/stdsdevelopment/whowhenhow/proc/proc.html> > (page consultée le 04 décembre 2006)

Annexe II : Avantages des normes ISO par agent selon l'Organisation internationale de normalisation<sup>22</sup>

**Pour les entreprises**, l'adoption répandue des Normes internationales signifie que les fournisseurs peuvent baser le développement de leurs produits et services sur des spécifications qui bénéficient d'une large acceptation dans leurs secteurs. Ceci, signifie ensuite que les entreprises qui ont recours aux Normes internationales peuvent de plus en plus librement accéder à des marchés beaucoup plus nombreux dans le monde.

**Pour les clients**, la compatibilité mondiale de la technologie, qui est obtenue avec des produits et les services basés sur des Normes internationales, ouvre un choix d'offres de plus en plus diversifié. Ils en retirent également les avantages des effets de la concurrence entre fournisseurs.

**Pour les gouvernements**, les Normes internationales fournissent les bases technologiques et scientifiques qui sous tendent la législation en matière de santé, de sûreté et d'environnement.

**Pour les dirigeants économiques** négociant l'ouverture de marchés régionaux et mondiaux, les Normes internationales créent une "place de marché" équitable pour tous les concurrents. L'existence des normes nationales ou régionales divergentes peut créer des obstacles techniques au commerce, même en présence d'accords politiques visant à bannir les contingents à l'importation et autres quotas semblables. Les Normes internationales sont les moyens techniques qui permettent la mise en pratique d'accords de politique commerciale.

**Pour les pays en voie de développement**, les Normes internationales qui représentent un consensus international sur l'état de la technique, constituent une source importante de savoir-faire technologique. En définissant les caractéristiques que les produits et services doivent réunir pour accéder aux marchés d'exportation, les Normes internationales sont une base qui permet aux pays en voie de développement d'étayer leurs décisions lorsqu'il s'agit d'investir leurs ressources rares et d'éviter de les dilapider.

**Pour des consommateurs**, la conformité des produits et les services aux Normes internationales fournit une assurance de qualité, de sûreté et de fiabilité.

**Pour tous**, les Normes internationales peuvent contribuer à la qualité de vie en général, en assurant la sécurité des transports, des machines et des outils que nous utilisons.

**Pour la planète** que nous habitons, les Normes internationales sur la qualité de l'air, de l'eau et du sol, et sur des émissions de gaz et le rayonnement, font partie des efforts visant la protection de l'environnement.

---

<sup>22</sup> Cette description est tirée de Organisation internationale de normalisation. « Avantage des normes ISO pour la société » in *Description générale de l'ISO*. [En ligne]. Adresse URL : < <http://www.iso.org/iso/fr/aboutiso/introduction/index.html#six> > (page consultée le 12 décembre 2006).

Annexe III : Exigences légales sur les opérations financières des OSBL (Revenu Québec exclusivement)

- le formulaire Rajustement du revenu d'entreprise ou de profession au 31 décembre (TP-80.1) ;
- le formulaire Revenu d'une fiducie provenant de la location de biens immeubles (TP-128.F) ;
- le formulaire Intérêts payés pour un prêt consenti sur une police d'assurance vie (TP-163.1) ;
- le formulaire Gains en capital résultant du don de certains biens (TP-231) ;
- la Désignation d'un bien comme résidence principale d'une fiducie personnelle (TP-274.A) ;
- le formulaire Vente présumée applicable à certaines fiducies (TP-653) ;
- le formulaire Déclaration de renseignements du bénéficiaire d'une fiducie désignée (TP-671.9) ;
- le formulaire Gains en capital imposables d'une fiducie qui donnent droit à une déduction (TP-668.1). Ce formulaire permet de calculer les gains en capital donnant droit à une déduction, la perte nette cumulative sur placements et la déduction pour gains en capital que peut demander une fiducie au bénéfice du conjoint ;
- l'Attestation d'aliénation de biens culturels (TPF-712.0.1) délivrée par la Commission des biens culturels du Québec ;
- le Visa pour dons de terrains ou de servitudes ayant une valeur écologique (TPF-712.0.2) délivré par le ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs ;
- le certificat T871 délivré par la Commission canadienne d'examen des exportations de biens culturels ou l'avis délivré par la Commission des biens culturels du Québec ;
- le formulaire Crédit pour impôt étranger (TP-772) ;
- le formulaire Impôt minimum de remplacement d'une fiducie (TP-776.47) ;
- le formulaire Choix d'une fiducie de payer en plusieurs versements l'impôt découlant d'une vente présumée applicable à certaines fiducies (TP-1031.1) ;
- le formulaire Frais engagés pour réaliser des travaux sur un immeuble (TP-1086.R.23.12) ;
- le formulaire Impôt spécial relatif à un régime enregistré d'épargne-études (TP-1129.64) ;
- la Déclaration concernant les opérations forestières (TPZ-1179) ;

Source : Revenu Québec