



# GUIDE POUR L'ADOPTION DU COMPAS Qualité ET DU COMPAS Dynamique



# Sommaire

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>5</b>
A QUI S'ADRESSE CE MANUEL ? .....	6
QUEL EST L'OBJECTIF DE CE MANUEL ? .....	6
<b>1. LES FACTEURS DE REUSSITE POUR L'ADOPTION D'UNE DEMARCHE</b>	
<b>QUALITE .....</b>	<b>7</b>
1.1 ENGAGEMENT DE LA DIRECTION .....	7
1.2 PROGRESSIVITE DANS LE PROCESSUS D'ADOPTION .....	8
1.3 IMPLICATION DE TOUS - COMMUNICATION ET FORMATION .....	9
1.4 INTEGRATION METHODOLOGIQUE ET TECHNIQUE .....	10
1.4.1 <i>Intégration du COMPAS Qualité avec les autres procédures existantes dans l'organisation .....</i>	<i>10</i>
1.4.2 <i>Intégration du COMPAS Dynamique dans la gestion des projets/programmes .</i>	<i>10</i>
1.5 STRUCTURATION INSTITUTIONNELLE .....	11
<b>2 MISE EN ŒUVRE DU PROCESSUS .....</b>	<b>12</b>
2.1 LOGIGRAMME DU PROCESSUS D'ADOPTION .....	12
2.2 EN PRATIQUE... .....	13
2.2.1 <i>Phase préliminaire .....</i>	<i>13</i>
2.2.2 <i>Phase de démarrage .....</i>	<i>13</i>
2.2.3 <i>Phase de déploiement : .....</i>	<i>15</i>
<b>3 CONCLUSION .....</b>	<b>17</b>



## **Introduction**

Le COMPAS Qualité est la première méthode d'assurance qualité développée pour le secteur humanitaire. Son objectif est l'amélioration continue de la qualité du service rendu aux populations affectées par les crises. Le COMPAS Dynamique est l'opérationnalisation de la méthode, par la mise en place d'un logiciel de gestion de l'information pour la gestion de la qualité des programmes humanitaires.

Cette question de la qualité des programmes humanitaires est en passe de devenir l'une des priorités du secteur. D'abord et avant tout pour des raisons éthiques vis-à-vis des bénéficiaires de l'aide, mais aussi pour des raisons de confiance et de 'rendu' aux donateurs.

La Qualité est aussi devenue un sujet à la mode. Pour autant, ni le COMPAS Qualité en tant que méthode, ni le COMPAS Dynamique en tant que support informatique, ne sont des gadgets. En effet, ils permettent la mise en œuvre d'une véritable démarche Qualité au sein des programmes d'assistance, et ainsi, favorisent une profonde évolution culturelle chez les acteurs de celle-ci : c'est pourquoi l'adoption et intégration du COMPAS Qualité au sein d'une institution ne peut se faire du jour au lendemain. Les dimensions stratégiques, techniques, structurelles et culturelles doivent être prises en compte et gérées tout au long du processus d'adoption afin d'accompagner le changement institutionnel qu'il induit.

## **A qui s'adresse ce manuel ?**

Ce guide s'adresse aux personnes qui s'interrogent sur les modalités d'adoption de la méthode COMPAS Qualité et de son application informatique, le COMPAS Dynamique : dirigeants et cadres supérieurs ou personnes impliquées dans la mise en œuvre et l'accompagnement du processus.

Il est issu des premières expériences d'adoption de la méthode dans le secteur humanitaire, ainsi que d'une revue de la littérature et des expériences acquises dans d'autres secteurs, notamment le secteur de la santé.

## **Quel est l'objectif de ce manuel ?**

L'objectif de ce manuel est de guider les acteurs humanitaires souhaitant s'engager (ou étudier les implications d'un éventuel engagement) dans l'adoption du COMPAS Dynamique en tant qu'outil informatique pour l'adoption de la démarche qualité COMPAS Qualité.

Le lecteur trouvera ici des informations lui permettant de comprendre les pré-requis ainsi que les grands principes à respecter pour la réussite du processus, et comment une institution humanitaire peut mettre sous assurance qualité ses programmes / projets.

Ce Manuel d'adoption ne reprend pas l'exposé de la méthode COMPAS Qualité en elle-même ni des concepts qui la sous-tendent. Ces informations sont disponibles sur les différents supports que sont :

- le 'kit COMPAS Qualité',
- le tutorial du COMPAS Dynamique,
- le site Internet du Système COMPAS ([www.compasqualite.org](http://www.compasqualite.org)),
- les différentes formations du Système COMPAS
- le help-desk COMPAS Dynamique, et
- les diverses publications sur le sujet de la qualité de l'aide humanitaire.

De même, il ne pourra répondre à toutes les questions légitimes concernant les implications de l'adoption d'une telle démarche. En cela, il ne peut remplacer un accompagnement personnalisé, des tests et des formations, qui sont parties intégrantes du processus d'adoption exposé dans ce document.

# 1. Les facteurs de réussite pour l'adoption d'une démarche Qualité

Cinq facteurs sont essentiels pour la réussite d'un processus d'adoption d'une démarche Qualité.

## 1.1 Engagement de la direction

L'engagement explicite des instances dirigeantes de l'organisation est fondamental pour la réussite du processus d'adoption de toute démarche qualité. Cet engagement est nécessaire à plusieurs titres : la qualité est un sujet qui **participe à l'identité de** la structure et à son système de valeurs (quels que soient le référentiel et la méthode choisis) ; l'adoption d'une démarche Qualité nécessite des moyens humains et financiers que la structure doit dégager progressivement et sur la durée; l'adoption d'une démarche Qualité peut interroger, voire bousculer les méthodes de travail et les pratiques.

L'adoption du COMPAS Qualité demande un investissement en temps et en ressources, notamment pour ce qui est de la formation des différents utilisateurs, dont le 'retour sur investissement' (gain sur la 'non-qualité') sera décalé dans le temps.

Plus concrètement, il faut donc que les instances dirigeantes (dont la nature variera d'une institution à l'autre ; CA, bureau, présidence, direction, AG...) aient non seulement approuvé l'initiative mais aussi et surtout exprimé publiquement les enjeux stratégiques de la qualité pour l'institution. Il faut par la suite qu'elles suivent et participent au processus pour prouver, par la pratique, cet engagement.

L'écriture d'un document clarifiant ces enjeux permettra la continuité du processus malgré les changements potentiels des instances dirigeantes, et entraînera l'adhésion de l'ensemble des équipes autour des idées forces. Dans un premier temps, ce document pourra se limiter à une lettre d'engagement. A terme, c'est un document présentant la politique qualité de l'institution qu'il s'agira d'écrire, sur la base des leçons et approfondissements issus du processus d'adoption.

### En bref

*Parce que :*

- ➔ la qualité participe à l'identité de la structure et à son système de valeurs
- ➔ l'adoption d'une démarche Qualité demande un investissement en temps et en ressources

*Le processus d'adoption d'une démarche Qualité nécessite :*

- ➔ que les instances dirigeantes aient approuvé et adhéré à l'initiative
- ➔ que les instances dirigeantes aient exprimé publiquement les enjeux stratégiques de la qualité pour l'institution.

*Ceci s'exprime, entre autres, par :*

- ➔ une lettre d'engagement, et à terme une politique qualité

## 1.2 Progressivité dans le processus d'adoption

L'adoption d'une démarche Qualité ne se fait pas du jour au lendemain. Il est conseillé de considérer le processus d'adoption sur le long terme puis de réfléchir par étapes. Se donner du temps permettra d'assurer :

- que l'ensemble des équipes s'approprient les concepts et méthodes ;
- que les différentes parties prenantes soient rassurées ;
- que l'activité de l'institution se poursuive normalement ;
- que les leçons apprises soient réinjectées au fur et à mesure dans le processus.

Ainsi, l'adoption du COMPAS Qualité et de sa version dynamique s'envisage en trois phases : une phase préliminaire, une phase de démarrage puis une phase de déploiement.

- La phase préliminaire doit permettre la maturation de l'engagement vis-à-vis de la qualité, et le choix de la méthode ;
- La phase de démarrage doit permettre, à travers des tests, de valider l'adéquation de la méthode pour la structure ainsi que de clarifier l'articulation du COMPAS Qualité au sein de la structure (aux niveaux technique et structurel) ;
- La phase de déploiement doit aboutir à l'utilisation de la méthode dans l'ensemble de l'institution.

Tout au long de ce processus, il s'agira de tirer des leçons de l'expérience, notamment lors des premières utilisations pilotes de la méthode durant la phase de démarrage, afin de les intégrer dans les étapes suivantes.

A l'issue de ces trois phases, un mécanisme devra être pérennisé pour accompagner l'utilisation de la méthode, la faire évoluer en fonction de l'expérience accumulée et permettre ainsi l'Amélioration Continue de la Qualité au sein de l'institution.

### En bref

*Parce que :*

- L'adoption d'une démarche Qualité ne se fait pas du jour à lendemain
- L'adoption d'une démarche Qualité consomme des ressources
- L'apprentissage est un processus progressif qui amène souvent à des changements dans les pratiques

*Le processus d'adoption d'une démarche Qualité nécessite :*

- Considérer le processus d'adoption sur le long terme, puis réfléchir par étapes.
- Prévoir des tests progressifs permettant des ajustements avant une adoption généralisée (déploiement)
- Assurer la continuité des activités courantes de l'organisation pendant le processus d'adoption de la démarche qualité.

*Ceci s'exprime, entre autres, par :*

- Un plan d'action détaillé, partagé par l'équipe de l'institution, et harmonisé avec les rythmes des activités courantes de l'institution

### 1.3 Implication de tous - communication et formation

Le sujet de la qualité concerne tous les individus de la structure. Il est par essence trans-sectoriel et concerne les différents niveaux hiérarchiques. De plus, la Qualité a une histoire, elle a des dimensions conceptuelles, méthodologiques et techniques qu'il s'agit de comprendre pour adopter une démarche Qualité.

Plus spécifiquement, le COMPAS Qualité ainsi que sa version dynamique interpellent les **différents métiers** d'une institution (les différents secteurs techniques mais aussi les fonctions supports telles que la gestion administrative et financière, la communication, etc.) à ses **différents niveaux** (siège et terrain, niveau politique et stratégique ainsi que niveau opérationnel).

Pour éviter que la Qualité ne devienne une affaire de 'spécialistes', qu'elle devienne l'occasion de dissensions internes, que des peurs et des réticences ne s'installent, la communication et la formation sont indispensables lors des étapes préliminaires puis lors de la mise en œuvre pérenne de toute démarche Qualité.

Ainsi, les enjeux, les différentes étapes du processus d'adoption et leurs résultats (expériences, difficultés, idées d'amélioration...) doivent être sujet d'une **communication interne** large. Une stratégie de communication est nécessaire : elle prendra en compte l'identité de la structure et les différents types d'interlocuteurs du siège et du terrain. Elle a pour fonction, en particulier au lancement du processus, d'informer et mobiliser les acteurs de l'institution autour des enjeux stratégiques, de rassurer et motiver les équipes, de préparer les changements puis l'extension de la démarche...

La maîtrise du COMPAS Qualité et notamment de sa version dynamique nécessite un temps de prise en main et d'appropriation. Ainsi, un processus de **formation** à des degrés et niveaux variables en fonction des utilisateurs est nécessaire. Ce plan de formation doit être progressif et, à terme, doit pouvoir d'insérer dans les cursus de formation existants dans l'institution (formation au départ puis intégration dans le plan de formation continue pour les cadres).

#### En bref

*Parce que :*

- ➔ La Qualité interpelle les différents métiers de l'institution
- ➔ La Qualité concerne non seulement la gestion des projets mais aussi les gestions de support aux différents niveaux hiérarchiques de l'institution

*Le processus d'adoption d'une démarche Qualité nécessite :*

- ➔ Intégrer les informations, arguments et savoirs concernant la qualité dans les activités courantes de l'organisation.

*Ceci s'exprime, entre autres, par :*

- ➔ Une stratégie de communication, indispensable lors des étapes préliminaires puis lors de la mise en œuvre pérenne de toute démarche Qualité
- ➔ Un plan de formation progressif, à des degrés et niveaux variables selon l'utilisateur, complètement intégré dans les cursus de l'institution.

## 1.4 Intégration méthodologique et technique

### 1.4.1 Intégration du COMPAS Qualité avec les autres procédures existantes dans l'organisation

Le COMPAS Qualité et son application dynamique proposent une certaine façon de travailler qui peut nécessiter des réorganisations internes ou susciter de nouvelles questions. L'usage du COMPAS Dynamique pour la gestion de l'information, notamment, va probablement interférer avec d'autres procédures existantes dans l'institution (par exemple avec l'usage du cadre logique, les formats de reporting pour le siège et les bailleurs, les procédures de diagnostic spécifiques, etc.). De même, l'adoption du COMPAS Dynamique peut amener à des réflexions sur d'éventuelles interfaces avec d'autres systèmes existants (surveys, suivi financier, etc.)

Il est donc essentiel, lors de la phase de démarrage, de **diagnostiquer** et de comprendre ces interférences afin de repérer les éventuelles redondances, les points de tension, les complémentarités, etc.

Cette compréhension doit permettre :

- de favoriser l'intégration du COMPAS Dynamique dans les procédures existantes ;
- d'assurer une cohérence et harmonie du fonctionnement de l'organisation ;
- de permettre la fluidité des différentes tâches et missions ainsi que de la bonne mise en œuvre de la politique Qualité.

### 1.4.2 Intégration du COMPAS Dynamique dans la gestion des projets/programmes

L'adoption du logiciel COMPAS Dynamique nécessite un accord commun au niveau institutionnel sur :

- Les modalités d'utilisation du COMPAS Dynamique (modalités et fréquence d'utilisation,
- Les aspects techniques (codification des projets/programmes, gestion des droits et responsabilités des utilisateurs, etc.).

Ces clarifications seront consignées dans un guide d'utilisateur de la méthode COMPAS Qualité, lui-même intégré par la suite dans le Manuel Qualité de l'institution.

#### En bref

*Parce que :*

→ Toute démarche Qualité s'intègre dans une organisation déjà existante

*Le processus d'adoption d'une démarche Qualité nécessite :*

→ Prendre en compte les méthodes, procédures et outils adoptés par l'institution

*Ceci s'exprime, entre autres, par :*

→ Un diagnostic approfondi des processus et systèmes de l'organisation

→ Une réflexion technique documentée dans des guides et manuels.

## 1.5 Structuration institutionnelle

La mise en place de structures spécifiques ou l'assignation de responsabilités claires sont essentielles pour la réussite du processus d'adoption puis pour la pérennité de la démarche Qualité au sein de l'institution. En effet, il faut un ancrage politique, organisationnel et fonctionnel dans l'institution pour assurer le relais entre les utilisateurs et le reste de l'organisation. La nature et la composition de ces structures varieront vraisemblablement dans le temps en fonction de l'étape du processus d'adoption ainsi qu'en fonction de la taille et de la culture de l'organisation.

Ainsi, dans un premier temps, pour accompagner la phase de démarrage, un comité de pilotage sera créé. Ce comité de pilotage, composé de divers responsables aura une fonction stratégique et politique de suivi et stimulation du processus d'adoption. En parallèle de ce comité de pilotage, il s'agira de désigner un réfèrent qualité (ou une cellule Qualité en fonction de la taille de l'institution) pour servir de relais entre les utilisateurs et le reste de l'institution. Ses responsabilités sont plus techniques et opérationnelles.

A terme, une structure devra être créée (département qualité ? nouvelles fonctions pour la cellule évaluation ?) afin d'assurer le fonctionnement régulier et pérenne de la démarche Qualité adoptée.

### En bref

*Parce que :*

→ Il faut un ancrage politique, organisationnel et fonctionnel pour assurer les relais entre les utilisateurs et le reste de l'organisation.

*Le processus d'adoption d'une démarche Qualité nécessite :*

→ La définition de structures spécifiques

→ L'assignation de responsabilités claires autour de la démarche Qualité et du plan d'adoption

*Ceci s'exprime, entre autres, par :*

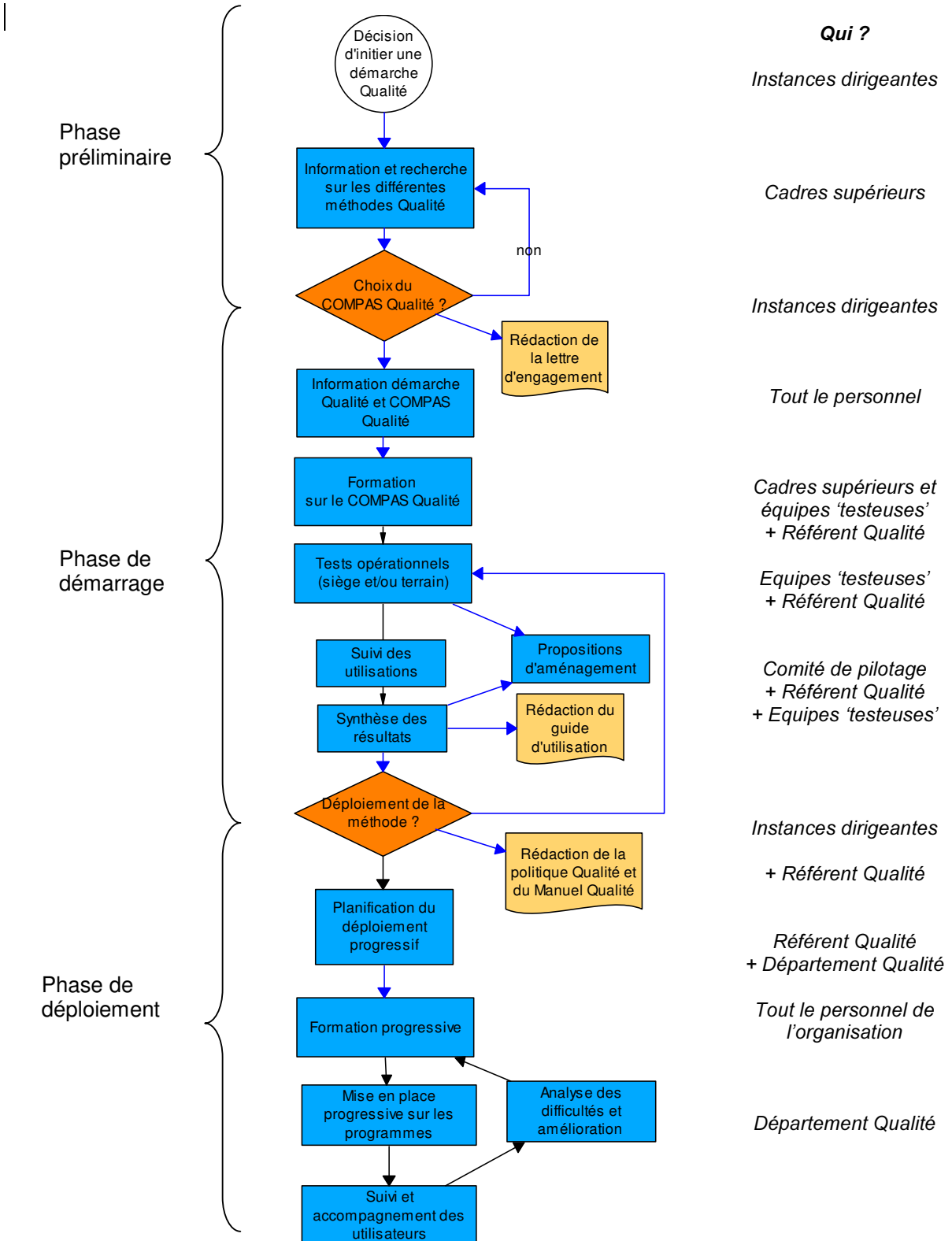
→ La constitution d'un comité de pilotage

→ L'assignation d'un réfèrent qualité

→ La création, à terme, d'une structure pour assurer le fonctionnement de la démarche Qualité adoptée.

## 2 Mise en œuvre du processus

### 2.1 Logigramme du processus d'adoption



## **2.2 En pratique...**

Chaque processus sera nécessairement particulier, dépendant de la culture, de la taille, des spécificités propres à chaque organisation. Cependant les trois phases suivantes sont vues comme nécessaires et le détail de chacune de ces phases permet de reprendre les différents facteurs de réussite exposés auparavant.

### **2.2.1 Phase préliminaire**

- Faire un diagnostic en interne sur les forces et faiblesses de l'institution en termes de démarche qualité ;
- Clarifier les enjeux de la qualité pour l'institution au vu des évolutions du secteur;
- S'informer sur les différents outils et méthodes existants (documentation, intervenants externes)
- Décider d'entamer ou non une démarche qualité ? avec la méthode COMPAS Qualité et l'outil COMPAS Dynamique ?
- Ecrire l'engagement de la direction.
- Communiquer la décision et préparer la suite du processus.

### **2.2.2 Phase de démarrage**

- Créer un comité de pilotage
  - ➔ Composé de divers responsables représentant les fonctions stratégiques et de direction, les fonctions opérationnelles, les fonctions administratives : Ressources Humaines, Opérations, Policy, Evaluation, Départements techniques/ géographiques, etc.
  - ➔ Fonction stratégique et politique : fixer la commande (objectifs), valider la méthode et les bilans (intermédiaires et finaux), soutenir (allocation des moyens nécessaires), orienter et stimuler la démarche de test, favoriser la communication autour du test et assurer l'insertion de la démarche dans l'institution...
  - ➔ Fonctionnement par réunions, fréquence à convenir.
- Désigner un référent qualité
  - ➔ Responsabilités du référent qualité :
    - Participer à l'élaboration et la mise en place de la politique Qualité de l'association
    - Soutien des équipes pour l'utilisation du logiciel
    - Accompagner les premières utilisations du COMPAS Dynamique sur le terrain
    - Capitaliser sur les résultats des tests et sur les interférences entre l'usage du COMPAS et le fonctionnement de l'organisation

NB: selon la taille de la structure, il peut être intéressant de monter une cellule qualité plutôt que de déléguer les responsabilités à une seule personne (qui devra être le 'mouton à 5 pattes')

- Communiquer en interne sur le processus
  - Objectif : Partager l'envie et le besoin d'adopter une nouvelle méthode pour la gestion de la qualité des programmes.
  - Public : Tout le personnel, sans oublier le terrain
  - Quand : Processus continu, le faire au lancement, puis à des périodes régulières pour garder contact et communiquer les évolutions et résultats, y compris à la fin de la phase de démarrage.

NB : Attention à la communication externe à ce stade (« ne pas vendre la peau de l'ours avant de l'avoir tué »).

- Démarrer les tests

Différents niveaux de tests sont possibles et conseillés: au niveau du siège et sur le terrain.

  - Test siège : objectif de valider, à moindre coût (notamment en temps), l'intérêt de poursuivre l'expérience : vérifier concrètement que le COMPAS Dynamique répond aux besoins et à la culture de la structure, qu'il permet d'améliorer la pratique de l'opérateur ; qu'il est ergonomique, etc.. Ce premier test s'adresse aux personnes clés de la gestion de projets au siège (idéalement aussi un 'administratif' et un représentant des instances dirigeantes). Il est organisé autour d'un premier temps de formation, puis dans un second temps autour d'une mise en situation avec utilisation du COMPAS Dynamique.
  - Test terrain : objectif de valider l'usage du COMPAS Dynamique en situation de fonctionnement réel d'un projet, afin de décider ou non de sa pertinence et adaptation à la structure. Choisir plusieurs sites de test (dans un premier temps, il est conseillé de sélectionner une équipe motivée, dans des conditions favorables afin de construire une « success story » pour la suite du processus). Formation de quelques jours aux principes de base de la qualité et à l'utilisation du COMPAS Dynamique pour les équipes sélectionnées (chef de mission, responsable de projet, responsable technique, staff local, desk au siège, etc.). Suivi de l'utilisation sur plusieurs mois avec un accompagnement sur le terrain et à distance : accompagnement pour le lancement, puis mise en place d'une 'hot-line' avec support technique (aide, notamment par le référent qualité) et politique (encouragement)
- Tirer des leçons sur les utilisations pilotes et clarifier l'intégration du COMPAS : articulation de l'usage du COMPAS avec les autres procédures existantes, modalités d'utilisation du COMPAS.
  - Evaluer chaque utilisation sur le fond (utilité et pertinence de la méthode) et la forme (ergonomie et compréhension).
  - Elaborer des propositions pour régler les difficultés éventuelles d'intégration technique et méthodologique
  - Présenter pour validation les résultats de ces évaluations et les propositions d'aménagement technique et méthodologique.

- Rédiger le guide d'utilisateur du COMPAS
  - ➔ A partir des résultats des tests et sous la direction du référent qualité, rédiger le guide d'utilisateur qui décrit les modalités spécifiques d'utilisation du COMPAS Dynamique au sein de l'institution:
    - profil d'utilisateur : décrit les niveaux de responsabilités dans une équipe projet (siège et terrain)
    - les codifications : projet, utilisateur
    - fréquence des suivis, des veilles des incidents critiques
    - décrit les modalités d'utilisation collective du COMPAS sur le terrain (en groupe, individuel) et les interfaces avec les desks et la cellule qualité
    - etc.
  
- Décider de déployer la méthode à l'ensemble de l'institution

A partir de la synthèse des résultats des premières utilisations, le Comité de Pilotage et les instances dirigeantes doivent être en mesure de décider ou non de la continuation du processus d'adoption.

### **2.2.3 Phase de déploiement :**

- Ecrire la politique qualité
  - ➔ document politique (même niveau que la charte mais à usage interne)
  - ➔ document court qui décrit les enjeux, la décision et l'engagement des instances de l'organisation au plus haut niveau, concernant les différents aspects de la Qualité au sein de l'organisation ; il répond schématiquement à trois questions : quel champs voulons nous couvrir ? Que souhaitons nous atteindre (objectifs précis, échéances...) ? Avec quelle stratégie (responsabilités, moyens, pilotage...) ?
  
- Planifier le déploiement

Planification progressive avec :

  - ➔ 1ère année : inclure un nombre limité de projets/ programmes en prenant en compte à la fois les critères de « facilité » et la faisabilité (entre autres, contrainte sur la formation des RH)
  - ➔ Années suivantes : en fonction des leçons tirées de cette première année, planifier la montée en puissance
  - ➔ Intégration des modules de formation dans le cursus de formation interne
  - ➔ Avoir un formateur disponible en interne à terme
  - ➔ Avoir une hot line ; à terme, chaque projet aura un fonctionnement autonome avec un suivi si besoin par le référent qualité ou le département Qualité .
  
- Communiquer en interne :

Informez largement, à tous les niveaux de la structure, à travers des réunions et/ou des supports spécifiques (dans le journal interne par exemple):

  - ➔ sur les résultats de la phase de démarrage ainsi que les étapes et l'organisation du déploiement

- sur les enjeux stratégiques à terme pour l'organisation (rappeler notamment que la Qualité est l'affaire de tous et qu'elle participe à l'identité de la structure et du système de valeur.)
- Former progressivement les utilisateurs:
  - Inclure les modules sur la qualité et sur le COMPAS dans le cursus de formation interne (pour les volontaires, les coordinateurs, les cadres opérationnels, etc.)
  - Prévoir des modules différents pour les différents types d'utilisateurs. Le contenu et la durée sont différents selon le métier et le type d'interface avec le projet.
  - Former un formateur en interne si besoin.
- Désigner (ou créer) la structure/département en charge de la Qualité
  - Dissoudre le comité de pilotage qui n'a plus de raison d'être quand on sort du cadre expérimental et qu'on rentre dans la 'routine'
  - Décrire la mission générale ( Contribuer à la définition de la Politique Qualité ; Favoriser la mise en œuvre de la démarche qualité, son fonctionnement régulier et pérenne...), les objectifs et tâches des personnes
  - Affecter des moyens humains, financiers (budgets) et matériels
  - Inclure cette structure dans l'organisation : organigramme de l'institution (rattachement fréquent à la direction générale).
- Ecrire le manuel qualité (qui sera régulièrement révisé et mis à jour) décrivant :
  - la politique Qualité de l'organisation
  - la structuration institutionnelle de cette politique
  - la démarche Qualité au sein de l'établissement avec les différents processus (COMPAS Dynamique et autres) et les liens entre eux
  - les guides (guide d'utilisation du COMPAS Dynamique et guide technique, etc.)
- Communiquer en externe :

Les partenaires sur le terrain ainsi que les différents donateurs, voire le grand public et les médias peuvent être intéressés par l'existence et les fondements de la démarche qualité au sein de l'institution.

Communiquer en externe peut permettre :

  - De valoriser les acteurs de l'institution, et d'attirer des nouvelles ressources humaines
  - De renforcer la crédibilité pour la recherche de fonds (appels d'offres, recherche de fonds)
  - De renforcer la confiance des partenaires sur le terrain.

### **3 Conclusion**

L'amélioration du service rendu aux populations affectées par les crises est la raison d'être de la démarche qualité proposée par la méthode COMPAS qualité. Mettre les populations au centre de la démarche est essentiel pour assurer l'adhésion des équipes et mobiliser autour du « sens partagé ».

Régulièrement, il s'agira de revenir à cette raison d'être pour éviter de se perdre dans des débats trop techniques, des oppositions personnelles ou d'éventuels conflits d'intérêt. En effet, si la qualité a des enjeux multiples, allant jusqu'à des dimensions 'marketing', c'est au final pour les populations que les ressources et les efforts d'amélioration doivent être investis.