



Co-développement par la qualité. La contagion qualité Nord-Sud est-elle possible ?

*Michel Padonou, Patrick Hibon de Frohen**



Une évolution du concept d'aide au développement économique et de coopération entre les pays riches et les pays en voie de développement tend à faire de ces derniers de « vrais » acteurs de leur développement et non plus des assistés. La coopération devient du co-développement. Ce glissement sémantique serait-il porteur d'une ré-volution permise par la qualité ?

Y aurait-il une différence entre développer ensemble (co-développer) et coopérer (agir avec/ensemble) ? Bien que ses contours ne soient pas encore complètement cernés, le co-développement suppose une approche globale, coordonnée à l'échelle mondiale (ou au minimum de continent à continent) et concerne non seulement les aspects économiques, tant intérieurs que ceux liés aux relations économiques entre les pays concernés, mais aussi les évolutions sociales, l'environnement et le fonctionnement démocratique des institutions. C'est dire que le champ est ouvert pour l'utilisation équitable de toutes les ressources nécessaires à créer les conditions nouvelles du développe-

ment. Dès lors, peut-on dispenser au Sud des approches qualité devenues la norme au Nord ?

Mais qu'entend-on par qualité ?

Nous entendons par qualité l'ensemble des stratégies, des outils, des dispositifs qui, agissant transversalement avant, pendant et après la mise en œuvre des actions, permettent à tout projet d'atteindre en efficacité et efficience, en qualité et en sécurité les objectifs définis par les parties. Il ne s'agit donc pas, comme on l'entend souvent, d'agir d'abord, puis de faire de la qualité ensuite, car la qualité est intrinsèquement liée à la conduite de tout projet et de toute action. Il s'agit tout particulièrement d'instaurer la culture de la qualité dans les relations de co-développement, qu'il s'agisse du management du projet (ISO 9001), de la gestion de l'environnement (ISO 14000) ou de l'hygiène alimentaire (ISO 22000) par exemple. Précisons qu'il ne s'agit pas d'appliquer un standard à la lettre, mais d'appliquer des principes centraux (universels) porteurs de progrès, en les adaptant à chaque situation.

Un contrat de confiance et d'efficacité

En matière de co-développement, des contrats explicites s'imposent, pour éviter les interprétations ou les silences, sources de malentendus, d'inefficacité et d'inefficience, car le contrat est source de droit. Il s'agit du principe d'engagement et de responsabilité de la qualité. Et l'on peut tirer trois avantages significatifs de cette clarification : d'une part, en contrepartie des obligations de moyens du Nord, les pays du Sud seront tenus à des obligations de résultats conformes au cahier des charges ; d'autre part l'on jetterait les bases d'une réelle dynamique de projet commun ; enfin la responsabilité partagée des acteurs de projet incombera aux deux parties devant les Etats ou les bailleurs qui doivent exiger des comptes solidaires des acteurs des deux parties.

Dès lors, les audits avant (diagnostics), pendant (internes) et après (externes ou tierce partie) s'inscrivent dans la logique globale d'amélioration continue pour non seulement rechercher ensemble les non-conformités ou les écarts, mais aussi proposer et mettre en œuvre ensemble les actions correctives et préventives, et mettre en place des outils contractualisés de surveillance. Par exemple, la mise en œuvre de points d'eau dans les salles de soins d'un hôpital de zone (Bénin, 2010) a permis la réduction sensible des transmissions des germes pathogènes. Pour ce faire, l'audit diagnostic a permis de mettre en évidence les écarts par rapport à une norme standardisée et de dresser un plan d'action ; les audits internes ont conduit à constater l'effet des actions et des indicateurs, notamment la diminution des contagions croisées ; les audits de surveillance ont permis de maintenir le système en dynamique et la mobilisation des acteurs de l'hôpital. Au passage, l'environnement de travail y a gagné en amélioration, et la gestion des déchets hospitaliers est inscrite dans les priorités sanitaires générales. Tout ceci a été possible parce, grâce à la démarche qualité, les acteurs ont partagé les mêmes exigences là où les individualités étaient la règle.

A contrario, l'entêtement d'un partenaire du Sud

à refuser la transparence de ses actions, les partenaires du Nord bloquent un projet destiné à réduire les problèmes d'accès aux services de santé, les équipements inaccessibles au plus grand nombre, l'affectation d'un scanner ultrasonographique à une zone rurale très peu peuplée, la mise en œuvre de la compétence pour le faire fonctionner, etc. Ce n'est plus l'expression d'un egoïsme basé sur l'efficacité. Egoïsme basé sur les intérêts des partenaires peuplés !

Le respect du client

En tout projet, l'approche qualitative respecte les exigences du client en données de satisfaction en données « de qualité ». En œuvre d'une « démarche qualité », elle prépare les acteurs au respect de la satisfaction du client interne ou externe. Pour le co-développement par les partenaires du Nord et du Sud se traduit par le respect pour l'autre. Dès lors, chacun cherche la satisfaction de l'autre pour donner action et à sa participation au développement. S'instaure alors une culture convergente, telle une chaîne où chaque maillon est solidaire du résultat final. La fin des gro-

Combien de fois n'avons-nous pas vu des partenaires du Nord s'autocensurer à la baisse des exigences de qualité de tel ou tel projet, en considérant « il ne faut pas heurter leur sensibilité », sous-jacente à cette réticence à être traités de néocolonisateurs dans les affaires intérieures de leur pays. Il y a surtout là une stratégie couramment utilisée par des partenaires et cela fonctionne bien, hélas ! Mais d'en finir pour un partage sincère des exigences de développement d'un réel développement des populations du Sud ? Car, en qu'il n'est pas un crime de lèse-majesté tentative parasite au projet. En fait, la réalité n'est pas attentatoire à l'identité d'un partenaire lorsque le con-

pecté comme convenu. Car la qualité, c'est dire ce que l'on va faire ; faire ce que l'on a dit ; et rendre compte du résultat.

Tout ceci implique comme conséquence globale d'une part, que les partenaires du Sud assument leurs demandes de soutien auprès des partenaires du Nord, non comme une aide ou un dû, mais comme des apports sociaux créant des obligations; d'autre part, que les pays du Nord aient les exigences de tout apporteur de moyens justiciables de résultats contractualisés. Dès lors, la mutualisation des exigences et obligations par les acteurs crée les conditions d'un réel co-développement sans chausse-trappe et sans complexes paralysants ni de néocolonisé ni de néocolon.

Et puis, continuer de croire que seul le Nord peut apporter au Sud en matière de qualité est un mythe et un leurre. Acteurs de projets de co-développement, nous avons (ré)appris en quoi la palpation du malade et son interrogatoire approfondi (faute des moyens technologiques modernes du Nord) restent une approche médicale valable et efficiente au Sud, notamment à l'heure où les déficits des comptes sociaux explosent au Nord. Cette coaction avec le Sud a mis en évidence en quoi la prescription d'exams techniques systématiques, complexes et coûteux changeait les rapports humains entre le patient et son traitant. Les sources de partage d'intérêt sont donc possibles entre le Nord et le Sud, à condition de les valoriser équitablement. Pour cela, il ne saurait y avoir, vis-à-vis des pays du Sud, ni condescendance ni conditions particulières (voire « *positivement* » discriminantes) ; l'égalité de traitement est porteuse de mutations culturelles pour les deux parties, car « la qualité EST ou N'EST PAS » ; elle est source de contagion féconde.

La qualité comme la gestion du temps et la planification du projet

Enfin, faire de la qualité, c'est sacraliser les temps et les rythmes des projets, ce en quoi le respect de la planification est un défi nécessaire à partager avec le Sud. En effet, s'agissant de la gestion

des cycles de projets avec les pays du Sud, l'on achoppe presque toujours sur un mal endémique à savoir la difficulté à planifier et à respecter une planification. Sachant que tout projet a un cycle d'efficacité et d'efficience qui conditionne son coût, tributaire lui-même du temps passé, comment ne pas résoudre ce mal à l'intérieur d'un projet de co-développement ? A cette fin, qu'y aurait-il alors d'offensant pour les partenaires du Nord à mettre en œuvre les principes de la roue de Deming¹ et exiger la planification et le respect des réalisations convenues ? Ah la belle affaire que de considérer que le temps n'est pas le même partout ! Si co-développer, c'est aussi partager les outils de progrès, pourquoi se satisfaire du temps dit de l'Africain, en réalité coûteux pour les projets et dont la disparition ne peut qu'être bénéfique au co-développement ? Ce ne serait qu'équité et source de progrès partagés.

En somme et pour la gouvernance des projets de co-développement par la qualité, toutes ces exigences ne sont ni *une coquetterie* de riches, ni *un luxe inaccessible* aux pauvres. Elles relèvent du bon sens managérial d'efficacité et d'efficience. En l'espèce, il s'agit de considérer que les moyens des actionnaires comme ceux des ONG ont une valeur à respecter pour un développement économique durable, pour une démocratie durable, pour l'environnement durable. Dès lors, les résultats convenus doivent être conformes aux exigences initiales et le management du projet doit y conduire. Aucun contribuable averti ne saurait admettre que sa contribution en co-développement échoie dans les sables insondables de la corruption ou dans des actions sans objet et sans effet sur la diminution de la misère. Dans les entreprises ordinaires, l'on respecte bien les exigences des partenaires, pourquoi les ONG en co-développement du Nord comme du Sud s'abstiendraient-elles d'utiliser ces outils d'efficacité au service du développement partagé ?

Conclusion...

Toute Nation est un projet permanent en action justifiant que les acteurs se projettent de façon féconde. A notre sens, il en va de même du co-développement comme de la (bonne) gouver-

nance : les exigences d'efficacité et d'efficience sont les mêmes et contribuent au développement pérenne, faute de quoi, toute action court le risque des tonneaux de danaïdes.

* Respectivement Auditeur Qualité, Evalueur des politiques publiques, Directeur de la Rédaction d'AfriQualité (www.afriqualite.com, site momentanément inaccessible), et Directeur général du groupe IMT, Docteur en Pharmacie.

¹ Cf. l'article de Miguel Quaremme en page 3 de ce numéro.