

NILAM 07.12

Première édition (provisoire)
1^{er} juillet 2016

Gestion de la qualité dans l'action contre les mines

Traduction assurée par le GICHD (Centre international de déminage humanitaire – Genève), octobre 2017.

Directeur,
Service de la lutte antimines (UNMAS)
Organisation des Nations Unies
1 United Nations Plaza, 6^e étage
New York, NY 10017
États-Unis

Courriel: mineaction@un.org
Téléphone: +1 (212) 963 0691
Télécopieur: +1 (212) 963 2498
Site Web: www.mineactionstandards.org

Avertissement

Le présent document entre en vigueur à compter de la date indiquée sur la page de garde. Les Normes internationales de l'action contre les mines (NILAM) faisant l'objet de révisions régulières, le lecteur devrait consulter le site Internet des NILAM (<http://www.mineactionstandards.org/>) pour s'assurer que cette version est toujours d'actualité. Le lecteur peut, à défaut, se référer au site Internet de l'UNMAS (<http://www.mineaction.org/>).

Avis de droits d'auteur

Ce document des Nations Unies est une Norme internationale de l'action contre les mines (NILAM) dont les Nations Unies détiennent les droits d'auteur. La reproduction, l'archivage et la transmission de ce document ou d'un extrait de celui-ci sont interdits sous quelque forme que ce soit, dans quelque but que ce soit, sans l'autorisation écrite préalable de l'UNMAS qui agit au nom de l'Organisation.

Ce document ne peut être vendu.

Directeur
Service de la lutte antimines des Nations Unies (UNMAS)
1 United Nations Plaza, 6^e étage
New York, NY 10017
États-Unis

Courriel : mineaction@un.org
Téléphone : +1 (212) 963 0691
Télécopieur : +1 (212) 963 2498

Table des matières

Table des matières	iii
Avant-propos	v
Introduction	1
0.1. Approche générale	1
0.2. Lien avec le système ISO 9001	1
0.3. Contexte	2
0.4. La qualité dans l'action contre les mines	2
0.5. La gestion de la qualité (GQ) et la gestion axée sur les résultats (GAR)	3
0.6. Les produits de l'action contre les mines	3
0.7. Principes de la gestion de la qualité dans l'action contre les mines	4
07.01. Généralités	4
07.02. Approche vis-à-vis des clients	4
07.03. Encadrement	4
07.04. Participation des personnes	5
07.05. Genre et diversité	5
07.06. Approche processus	5
07.07. Amélioration continue	6
07.08. Prise de décision fondée sur des données probantes	7
07.09. Gestion des relations	8
0.8. Gestion du risque et qualité	8
0.9. Liens avec les autres systèmes de gestion	9
0.10. Gestion de la qualité aux différents niveaux d'un programme d'action contre les mines	9
Gestion de la qualité dans l'action contre les mines	10
1. Domaine d'application	10
2. Références	10
3. Termes, définitions et abréviations	10
4. Objectif	12
5. Contexte	12
6. Besoins et attentes	12
7. Genre et diversité	12
8. Champ d'application du système de gestion de la qualité	12
9. Produits de l'action contre les mines	13
10. Processus de l'action contre les mines	13
11. Direction et engagement	13
12. Politique de qualité	14
13. Définition des objectifs	14
14. Planification du système de gestion de la qualité	15
15. Ressources de l'action contre les mines	15
15.1. Généralités	15
15.2. Les personnes	15
15.3. Les équipements	15
15.4. L'information	16
16. Infrastructures et environnement de travail	16
17. Opérations de l'action contre les mines	17
17.1. Exigences applicables aux produits et aux services de l'action contre les mines	17
17.2. Planification des processus, des produits et des services de l'action contre les mines	17
17.3. Maîtrise des processus, des produits et des services de l'action contre les mines	18
17.4. Identification et traçabilité des processus et des produits de l'action contre les mines	18
17.5. Contrôle des processus	19
17.6. Livraison du produit	19
17.7. Contrôle des produits non conformes	20
17.8. Activités postérieures à la livraison	20
18. Communication et participation	20
19. Documentation	21
20. Performance	22
20.1. Supervision, analyse et évaluation	22
20.2. Audit de qualité	23

21. Amélioration.....	23
22. Revue de direction.....	23
23. Responsabilités	24
23.1. Autorité nationale de l'action contre les mines (ANLAM)	24
23.2. Centre d'action contre les mines (CLAM).....	24
23.3. Organisations d'action contre les mines.....	25
23.4. Donateurs, clients et autres parties prenantes.....	25
Annexe A (Normative) Références.....	26

Avant-propos

En juillet 1996, lors d'une conférence internationale organisée au Danemark, des groupes de travail proposèrent pour la première fois d'instaurer des normes internationales pour les programmes de dépollution à des fins humanitaires. Ils formulèrent des critères pour tous les aspects du déminage/dépollution, recommandèrent des normes et convinrent d'une nouvelle définition universelle du terme « dépollution ». Fin 1996, les principes proposés au Danemark furent développés par un groupe de travail dirigé par l'ONU, et des Normes internationales pour les opérations de dépollution à des fins humanitaires furent mises au point. Une première version de ces normes fut publiée en mars 1997 par le Service de la lutte antimines de l'ONU (UNMAS).

Depuis, ces premières normes ont élargi leur domaine d'application pour inclure les autres éléments de l'action contre les mines et pour refléter les changements dans les procédures opérationnelles, les pratiques et les règles. Les normes d'origine ont par la suite été retravaillées et renommées « Normes internationales de l'action contre les mines » (NILAM). Leur première publication a eu lieu en octobre 2001.

D'une manière générale, l'ONU a la responsabilité d'assurer et d'encourager la gestion efficace des programmes de l'action contre les mines, y compris l'élaboration et l'actualisation des normes. Au sein de l'ONU, le Service de la lutte antimines du Secrétariat de l'ONU (UNMAS) est responsable de l'élaboration et de la mise à jour des NILAM. Les NILAM sont réalisées avec l'aide du Centre international de déminage humanitaire de Genève.

Des comités techniques élaborent, examinent et révisent ces normes avec le soutien d'organisations internationales, gouvernementales et non gouvernementales. On trouvera à l'adresse www.mineactionstandards.org/ la dernière version de chacune de ces normes, accompagnée d'informations sur le travail des comités techniques. Il est procédé à une révision de chaque NILAM au moins une fois tous les trois ans pour tenir compte de l'évolution des règles et pratiques de l'action contre les mines et pour y inclure les modifications au niveau des réglementations et des exigences internationales.

Introduction

0.1. Approche générale

L'introduction à la présente norme établit des principes généraux de gestion de la qualité (GQ) qui sont applicables à toutes les activités associées aux différents piliers de l'action contre les mines. Le corps du texte définit les exigences minimales que doit remplir un système de gestion de la qualité (SGQ) pour l'action contre les mines.

Des détails illustrant l'application de ces principes aux activités particulières de l'action contre les mines sont inclus dans les NILAM correspondantes, tel qu'indiqué à l'Annexe A à la présente norme.

Ce document ne cherche en aucun cas à introduire de nouveaux concepts dans le secteur de l'action contre les mines, ni à imposer des contraintes supplémentaires ; il vise plutôt a) à consolider et à définir une bonne partie ce qui est déjà mis en pratique dans les programmes d'action contre les mines et b) à favoriser une plus grande cohérence avec la gestion de la qualité telle qu'elle est comprise et appliquée dans d'autres secteurs et industries.

0.2. Lien avec le système ISO 9001

La présente norme s'inspire des principes et des exigences établis dans l'ISO 9001:2015 ; elle ne remplace pas l'ISO 9001 dans le contexte de l'action contre les mines. Les opérateurs de l'action contre les mines sont encouragés à envisager l'adoption de systèmes de certification officielle tels que le système ISO 9001 comme partie intégrante de leurs propres systèmes de gestion.

Les programmes d'action contre les mines et les autorités ne sont pas tenus d'adopter l'ISO 9001 ni aucun autre modèle reconnu de gestion de la qualité pour se conformer à la présente norme, mais il existe plusieurs avantages à le faire, parmi lesquels le fait de :

- a) Bénéficier des expériences et des connaissances qui ont été accumulées depuis des décennies par une pluralité d'industries et d'activités et qui trouvent leur expression dans les normes établies;
- b) Accéder à des modèles, des outils et des principes établis ;
- c) Accéder à un secteur industriel offrant conseils et formation à l'échelon mondial ;
- d) Obtenir une confirmation officielle de l'adéquation et de l'efficacité de leur système de gestion de la qualité ;
- e) Accéder à des processus simplifiés de soumission pour de nombreux marchés publics partout dans le monde ;
- f) Instaurer chez les gestionnaires la confiance dans la qualité et la fiabilité du travail réalisé par leurs organisations ; et
- g) Réduire le risque d'échec, d'erreur ou de non-conformité et leurs répercussions négatives.

L'ISO 9001:2015 contient également des éléments d'information supplémentaires qui ne sont pas abordés dans la présente norme (par exemple, la gestion des processus de conception), mais qui peuvent être utiles à certaines organisations d'action contre les mines.

0.3. Contexte

Les concepts de la gestion de la qualité ont pris une ampleur accrue dans le secteur de l'action contre les mines, mettant en évidence une meilleure compréhension des interactions entre les activités pratiques et les besoins des personnes et des pays touchés, à mesure que les autorités et les organisations opérationnelles choisissaient de recourir davantage à des modèles de gestion de la qualité reconnus, tels que le système ISO 9001.

La présente norme témoigne d'attentes accrues de la part des donateurs, des autorités et des opérateurs en faveur de l'établissement d'une confiance en chaque aspect de l'action contre les mines. Si la gestion de la qualité (GQ) s'attache en premier lieu à la mise en œuvre de processus appropriés et efficaces permettant de livrer des extrants et des produits qui satisfont à des exigences définies, des liens essentiels existent avec les concepts plus larges de la gestion axée sur les résultats (GR) et la nécessité pour l'action contre les mines d'obtenir des résultats tangibles.

L'objectif premier des Normes internationales de l'action contre les mines (NILAM) est d'aider les autorités nationales de l'action contre les mines (ANLAM) à élaborer des normes nationales de l'action contre les mines (NNLAM). Dans le même temps, les NILAM devraient fournir des orientations aux autres organisations et organismes qui souhaitent élaborer leurs propres systèmes, procédures et processus de gestion interne. Les principes et les exigences énoncés dans la présente NILAM sont applicables à toutes les organisations qui sont actives à l'un ou l'autre niveau de l'action contre les mines.

0.4. La qualité dans l'action contre les mines

Par le passé, la tendance du secteur de l'action contre les mines a été de s'intéresser principalement à la qualité d'un produit particulier, les terres dépolluées, à l'exclusion des autres. Plus récemment, des efforts ont été entrepris pour élargir le champ d'application de la gestion de la qualité dans l'action contre les mines de manière qu'il englobe les processus, les services et les produits dans le cadre des cinq piliers de l'action contre les mines : la dépollution, l'éducation au risque, l'assistance aux victimes, le plaidoyer et la destruction des stocks. Le concept de qualité s'applique également à d'autres activités qui sont de plus en plus traitées par les organisations d'action contre les mines, comme la gestion de la sécurité des munitions (*Ammunition Safety Management* ou ASM), la sécurité physique et gestion des stocks (*Physical Security and Stockpile Management* ou PSSM) et la destruction des armes légères et de petit calibre (ALPC).

Toute gestion de la qualité est tributaire de la disponibilité d'informations, qui sont nécessaires pour éclairer le processus de planification, pour diriger la mise en œuvre, pour contrôler la performance au regard des exigences, et pour prendre des mesures visant à améliorer la qualité et la sécurité des processus, des services et des produits. Les récentes modifications apportées aux NILAM mettent en avant l'importance croissante des informations utilisées comme preuves pour appuyer la prise de décision, ainsi qu'une meilleure compréhension des interactions entre les divers processus de l'action contre les mines.

Dans le système ISO, la qualité se définit comme le « *degré auquel une série de caractéristiques inhérentes répond aux exigences établies* »¹. Dans le contexte de l'action contre les mines, la qualité peut se définir comme « *le degré auquel un service, un produit ou un extrant de l'action contre les mines répond aux exigences établies* ».

Pour qu'une organisation d'action contre les mines soit à même de parvenir à la qualité, il est nécessaire de préciser des exigences. De telles spécifications peuvent être incluses dans les normes, les contrats, les protocoles d'entente, les ordres d'exécution et autres documents similaires. Les exigences ne sont pas toujours formulées par écrit, elles peuvent être implicites, communément admises ou présumées avoir été acceptées d'une manière ou d'une autre. Si les exigences ne sont pas clairement définies, il est difficile, et parfois impossible, de parvenir à la qualité.

¹ ISO 9000:2015, définition 3.1.1

0.5. La gestion de la qualité (GQ) et la gestion axée sur les résultats (GAR)

« La gestion axée sur les résultats est une stratégie de gestion par laquelle tous les acteurs contribuant directement ou indirectement à l'obtention d'un ensemble de résultats veillent à ce que leurs processus, leurs produits et leurs services contribuent à la réalisation des résultats (produits, réalisations et buts de niveau supérieur ou impacts) souhaités. Les acteurs, à leur tour, utilisent les informations et les données probantes relatives aux résultats réels pour éclairer le processus décisionnel en matière de conception, d'affectation des ressources et de prestation des programmes et des activités, de même qu'en matière de responsabilité de rendre compte et de divulgation. »²

Si la gestion de la qualité dans l'action contre les mines porte sur la gestion des processus liés à la prestation des services et la livraison des produits de l'action contre les mines, alors la gestion axée sur les résultats concerne le degré auquel ces produits et ces services ont des effets réels sur la vie des personnes touchées. En tant que telle, la GAR s'intéresse au contexte global dans lequel s'inscrit la GQ. Dans la définition qui précède, la GQ met l'accent sur les « processus, les produits et les services », mais elle ne peut le faire que si les exigences visant « la réalisation des résultats (produits, réalisations et buts de niveau supérieur ou impacts) souhaités » sont elles-mêmes clairement définies.

La GAR est tributaire de l'application réussie de la GQ aux processus, aux services et aux produits, alors que la GQ dépend elle-même d'une GAR efficace pour garantir que les exigences ont été clairement précisées et que les résultats réels sont utilisés pour susciter des boucles de rétroaction qui permettent d'actualiser et d'améliorer tous les aspects du système de gestion de la qualité (SGQ). Les systèmes de GAR ont souvent recours à un « cycle permanent » annuel lié à la planification annuelle pour analyser et améliorer la performance.

La présente norme ne traite pas directement de la GAR dans le cadre de l'action contre les mines, mais elle souligne l'importance de comprendre la GAR et le contexte de l'action contre les mines, de veiller à ce que des exigences de qualité soient définies et de faire en sorte que les besoins et les attentes des parties prenantes soient dûment reflétés dans les produits et les services de l'action contre les mines. Pour ce faire, il est nécessaire d'appliquer de manière complète et cohérente les principes de la gestion axée sur les résultats.

0.6. Les produits de l'action contre les mines

Les produits des processus peuvent être des matières, des informations et/ou de l'énergie. Les produits de l'action contre les mines comprennent, de manière non limitative :

- a) Les informations : sans informations complémentaires, de nombreux produits de l'action contre les mines (en particulier, ceux qui se rapportent à la remise à disposition des terres) ne sont que peu ou pas utiles. L'information est un produit à part entière. Les archives, les rapports et les campagnes d'information du public diffusent tous des produits d'information à l'intention des personnes.
- b) Les terres : les processus de remise à disposition des terres aboutissent à des terres déclassées, réduites et dépolluées. Ces terres doivent toutes satisfaire à la même exigence de qualité fondamentale : elles doivent être sûres, c'est-à-dire ne contenir aucun engin explosif spécifié jusqu'à une profondeur définie.
- c) Le matériel : qui va des prothèses au matériel didactique fabriqué à partir de munitions explosives non explosées (UXO) ne contenant plus aucune matière explosive, en passant par les rebuts tels que les explosifs, les enveloppes métalliques et le bois de calage provenant des programmes de démilitarisation et de destruction des stocks, les clôtures et les panneaux d'avertissement utilisés pour délimiter les zones dangereuses et les dépôts de munitions.
- d) Les personnes : l'action contre les mines participe à toute une gamme de processus de recrutement et de formation débouchant chacun sur un produit, qui est un personnel formé et

² *Results-Based Management Handbook*, Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD), octobre 2011

compétent.

D'autres produits peuvent être associés à des activités, des projets, des programmes et des contrats particuliers de l'action contre les mines.

Si la plupart des produits de l'action contre les mines entrent tous dans la définition des « matières » et des « informations » du point de vue de la GQ, les produits relevant de « l'énergie » (les sons, la lumière, les ondes de choc, etc.), qui constituent également des paramètres si l'on a recours au brûlage et à l'explosion à l'air libre (*Open Burning and Open Detonation* ou OBOD) pour détruire les munitions et les ALPC en surplus, peuvent jouer un rôle important lorsqu'il s'agit d'aborder des questions liées à la protection de l'environnement.

0.7. Principes de gestion de la qualité dans l'action contre les mines

07.01 Généralités

La gestion de la qualité ne constitue pas un défi complexe ou technique ; elle s'appuie plutôt sur l'application répétée et cohérente de principes simples à toutes les activités d'une organisation. Les principes fondamentaux qui sont importants pour la gestion de la qualité dans l'action contre les mines sont décrits dans la suite de ce chapitre.

07.02 Approche vis-à-vis des clients

Dans le contexte de l'action contre les mines, le terme « client » peut englober une variété d'organisations et de groupes qui paient ou reçoivent des produits, des extrants et des réalisations de l'action contre les mines ou qui s'y intéressent. On peut citer parmi ceux-ci :

- a) Les organisations, les groupes et les individus qui reçoivent des produits et des extrants de l'action contre les mines, notamment les bénéficiaires, les utilisateurs des terres, les propriétaires des terres, les gouvernements locaux, régionaux et nationaux, les victimes, les personnes en formation, etc. ;
- b) Les autorités, les organismes et les groupes qui organisent des programmes d'action contre les mines : les ANLAM, les CLAM, les organes des Nations Unies, etc. ;
- c) Les organisations qui paient pour les services de l'action contre les mines, comme les donateurs internationaux, les collectivités, ministères et organismes régionaux et nationaux, les clients commerciaux, etc.

La GQ dans l'action contre les mines s'attache à satisfaire les exigences des différents groupes de clients et pas seulement celles des bénéficiaires immédiats. Dans certaines circonstances, la relation peut être relativement simple (par exemple, entre un client commercial et un fournisseur de services d'action contre les mines). Dans d'autres cas, la situation peut se révéler beaucoup plus complexe (par exemple, lorsqu'une ONG est financée par un donateur international, mandatée par une autorité nationale et qu'elle fournit des services ou des produits à une communauté locale).

Le principe de base de « l'approche vis-à-vis du client » reste applicable en toutes circonstances, mais les gestionnaires doivent faire usage de jugement pour mettre en balance les besoins et les attentes des différents groupes de clients.

07.03 Encadrement

Un système de gestion de la qualité (SGQ) pour l'action contre les mines n'est efficace que s'il existe un engagement au plus haut niveau du programme d'action contre les mines et au sein de chaque organisation d'action contre les mines.

Les responsables de l'action contre les mines, au niveau du programme comme au niveau de l'organisation, communiquent officiellement l'attention qu'ils portent aux besoins et aux attentes des clients par le biais de la politique de qualité, du contenu de la GQ et d'autres procédures opérationnelles permanentes (POP), et par celui des analyses visant à une amélioration continue. De

façon informelle, les responsables témoignent de leur engagement par le contenu des documents, des réunions, des ateliers et chaque fois qu'ils se trouvent en interaction avec les employés et les parties prenantes.

07.04 Participation des personnes

Un système de gestion de la qualité efficace ne requiert pas seulement un engagement au plus haut niveau de la direction, mais il exige des personnes qui mettent en œuvre les procédures, les processus et les activités de l'action contre les mines qu'elles comprennent leur rôle et leur responsabilité et qu'elles aient les aptitudes, les compétences et les connaissances nécessaires pour remplir leur fonction de manière fiable et cohérente.

Le meilleur SGQ est celui qui tire parti de l'expérience et des connaissances des personnes qui se chargeront de la mise en œuvre du système pour identifier les processus clés, élaborer les procédures et fixer les objectifs. Lorsque les personnes sont impliquées dans la conception, l'élaboration, la mise en œuvre et l'analyse du SGQ, elles développent un sentiment d'appropriation collective qui contribue à préserver la confiance du personnel dans la pertinence et la valeur du système.

07.05 Genre et diversité

Aucun programme d'action contre les mines ne peut satisfaire les exigences des parties prenantes s'il ne rend pas compte de la variété de situations, d'exigences et de besoins des différents groupes formés selon le genre et la diversité.

Il ne s'agit pas d'un élément facultatif d'un SGQ pour l'action contre les mines, mais d'un aspect essentiel de la notion et de la définition de la qualité.

07.06 Approche processus

L'approche processus repose sur la reconnaissance du fait que pour avoir confiance dans la qualité d'un produit ou d'un extrant issu d'un processus, il faut avoir confiance dans les ressources utilisées et dans les activités réalisées dans le cadre de ce processus.

La Figure 1 illustre les principaux éléments de qualité et interactions d'un processus. Les éléments cochés indiquent des occasions de vérifier la conformité, notamment :

- a) L'évaluation des fournisseurs et prestataires (y compris l'accréditation) ;
- b) Le contrôle de qualité des ressources utilisées dans un processus (par exemple, un équipement qui fait l'objet de vérifications) ;
- c) La supervision des activités en cours de travail (tel que décrit dans la NILAM 07.40) ;
- d) Le contrôle qualité des produits avant leur livraison (y compris les processus d'achèvement de la remise à disposition des terres) ; et
- e) Les enquêtes postérieures à la livraison auprès des destinataires et des bénéficiaires (les évaluations d'impact post-dépollution, les enquêtes de satisfaction auprès des bénéficiaires, etc.).

Lorsque les processus interagissent, ils constituent un système.

La Figure 1 met aussi en évidence la façon dont la gestion de la qualité (GQ) est encerclée par la gestion axée sur les résultats (GAR). Outre le contrôle de satisfaction du client (ou partie prenante) qui est effectué parmi les destinataires et les bénéficiaires, les réalisations et les impacts découlant des processus et des produits de l'action contre les mines constituent une part importante du contexte de l'action contre les mines. Les résultats, les réalisations et les impacts des travaux d'action contre les mines qui ont précédé devraient éclairer les exigences actuelles et futures et avoir une influence directe sur l'amélioration des processus, des produits et des services de l'action contre les mines.

La GQ et la GAR sont souvent traitées comme des fonctions distinctes, quoiqu'associées étroitement, d'un programme d'action contre les mines. Les gestionnaires et les autorités de l'action contre les mines devraient faire preuve de prudence à cet égard, car les deux approches sont si intimement liées et si tributaires l'une de l'autre que les gestionnaires des programmes devraient à tout moment garder présent à l'esprit que les décisions prises dans un système auront des répercussions dans l'autre système.

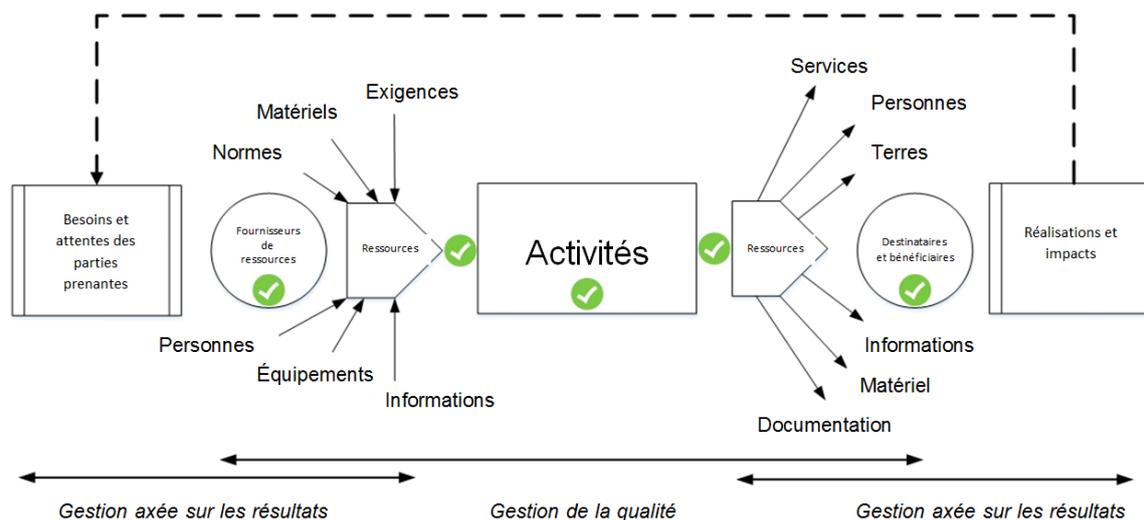


Figure 1: Éléments, flux, interactions et contrôles du processus, y compris des exemples de ressources et de produits.

La qualité est souvent définie comme le fait que les exigences du client (ou de la partie intéressée) soient satisfaites, mais il faut aussi s'assurer que ces exigences s'inscrivent dans l'orientation, la politique et les objectifs stratégiques plus larges du programme ou de l'organisation d'action contre les mines. La satisfaction d'une exigence donnée peut répondre à une définition étroite de la qualité, mais elle n'aura que peu de valeur dans un contexte élargi si cette exigence n'est pas associée à un résultat, à une réalisation ou à un impact bénéfique.

L'une des caractéristiques des produits qui ont fait l'objet d'une gestion de la qualité est qu'ils sont « adaptés aux besoins ». La GAR cible les questions liées aux besoins et la façon dont les gestionnaires viennent à savoir que ces besoins ont été satisfaits. Les interactions entre la GAR et la GQ contribuent à garantir que les gestionnaires de l'action contre les mines comprennent à la fois le « besoin » et « l'adaptation au besoin » et s'en font l'écho dans chaque aspect des processus, des produits et des services d'une organisation d'action contre les mines.

07.07 Amélioration continue

Le concept d'amélioration continue est au cœur de tout système de gestion de la qualité efficace. Il reflète également les principes fondamentaux de l'engagement professionnel et une volonté sous-jacente de faire du bon travail. L'amélioration ne consiste pas uniquement à identifier les problèmes existants dans un système, mais aussi à déceler les occasions de faire en sorte que les choses se passent mieux.

La clé des processus d'amélioration continue est le cycle PFVA (planifier – faire – vérifier – agir). Les cycles PFVA se déroulent à chaque niveau et dans chaque activité de l'action contre les mines. Pour la plupart des gens, les principes de l'amélioration continue sont instinctifs, mais le processus d'amélioration devrait être géré de façon structurée au sein d'une organisation. Il existe différentes manières d'illustrer le cycle PFVA ; l'une des mieux connues est le cycle Deming/Ishikawa (voir Figure 2).

Les organisations d'action contre les mines de qualité ne craignent pas de découvrir des domaines à

améliorer : elles accueillent volontiers les suggestions, les commentaires et les remarques sur des aspects du système qui peuvent être améliorés, quelle qu'en soit la source. De même, les autorités et les gestionnaires ne cherchent pas à sanctionner ceux qui trouvent des éléments à améliorer : ils les encouragent, les écoutent et reconnaissent le professionnalisme des employés et des autres parties prenantes qui présentent des suggestions d'amélioration.

L'approche PFVA peut être simple et rapide à appliquer, mais elle peut aussi être plus exigeante en fonction des circonstances et de l'échelle de l'activité considérée. Le processus de planification stratégique d'un programme constitue un cycle PFVA de longue durée et à grande échelle. Le processus de remise à disposition des terres (avec ses décisions répétées en réaction à l'enquête non technique, à l'enquête technique, à la dépollution et au transfert) représente un exemple de cycle PFVA de plus courte durée et à plus petite échelle. Le traitement d'une non-conformité découverte lors d'une supervision sur le terrain offre une autre occasion de mise en pratique d'une séquence PFVA.

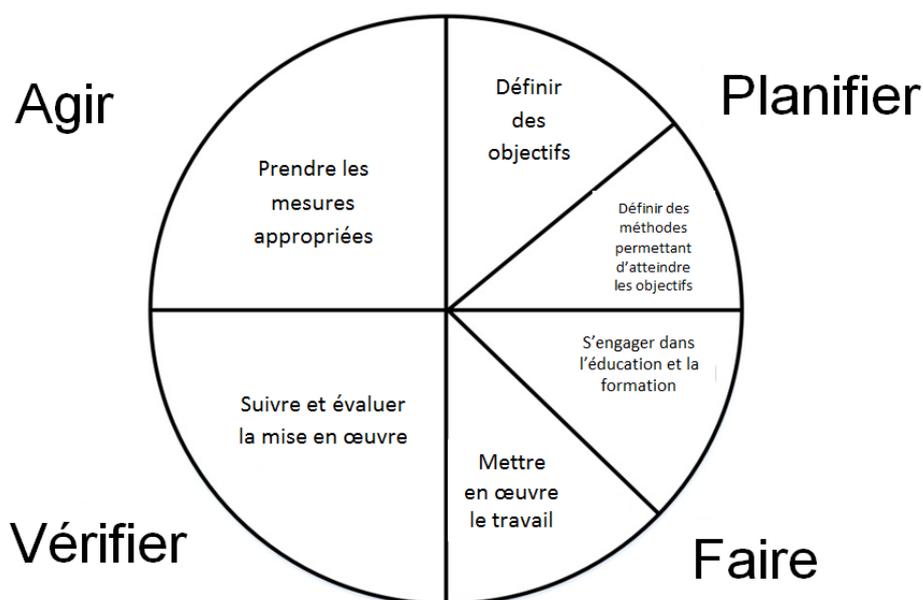


Figure 2: Cycle d'amélioration continue de Deming/Ishikawa³

Des cycles similaires se retrouvent partout dans l'action contre les mines : ils sont d'une importance vitale. L'amélioration se produit chaque fois qu'une boucle PFVA se referme. Chaque fois qu'une boucle reste ouverte (généralement parce qu'aucune mesure de suivi n'a été mise en œuvre), l'occasion est ratée d'améliorer une insuffisance dans le système de l'action contre les mines, qui reste alors non résolue. Le fait de ne pas saisir une possibilité d'amélioration entraîne des effets très néfastes sur la motivation et l'engagement des employés ou des autres parties prenantes qui sont au courant de l'occasion et de l'absence de réaction face à elle.

Les occasions d'amélioration ne nécessitent pas toutes une gestion formelle complète, mais les autorités et les gestionnaires de l'action contre les mines doivent veiller à ce que celles qui justifient une réaction soient identifiées, introduites dans le système et suivies de mesures appropriées.

Toute organisation qui fait son travail avec sérieux et qui tient à ce que les autres en soient conscients met en évidence et applique avec dynamisme les concepts de l'amélioration continue à tous les aspects de ses processus, de ses produits et de ses services.

07.08 Prise de décision fondée sur des données probantes

L'utilisation de données probantes, ou preuves, pour appuyer le processus décisionnel est essentielle

³ Initialement élaboré par le Dr W. Edwards Deming; amélioré par K. Ishikawa.

à la GQ dans l'action contre les mines. Les mêmes principes s'appliquent à des activités centrales de l'action contre les mines comme la remise à disposition des terres, processus qui consiste à recueillir des données afin de soutenir un processus itératif de prise de décision quant aux terres qui restent encore potentiellement dangereuses et à celles qui peuvent être remises à disposition en toute sécurité.

Les NILAM 07.11 *Remise à disposition des terres*, 08.10 *Enquête non technique* et 08.20 *Enquête technique* imposent de porter une attention constante à la collecte et à l'analyse de données afin d'appuyer une prise de décision valable et efficiente en matière de remise à disposition des terres. Le concept de « tous les efforts raisonnables » repose sur l'utilisation de preuves visant à démontrer qu'aucune action supplémentaire n'est raisonnablement (c'est-à-dire logiquement) justifiée sur un site de remise à disposition des terres.

Qu'il s'agisse de décider de la meilleure façon de cibler et de dispenser l'éducation au risque, d'identifier les mesures appropriées de soutien aux victimes ou de planifier et mettre en œuvre d'autres activités d'action contre les mines, les gestionnaires devraient utiliser les données probantes disponibles pour éclairer leurs décisions. Lorsque les données ne sont pas disponibles, ils devraient prendre des dispositions pour les trouver.

La NILAM 07.40 *Supervision des organisations d'action contre les mines* met l'accent sur la collecte et l'analyse de preuves pour appuyer la prise de décision relative à la performance des organisations d'action contre les mines, et sur l'amélioration continue des activités, des processus et des produits de l'action contre les mines.

L'utilisation et l'enregistrement de preuves en vue d'appuyer les décisions en matière d'action contre les mines ne sont pas seulement de bonnes pratiques du point de vue de la gestion de la qualité ; les preuves jouent aussi un rôle important dans la gestion de la responsabilité, en fournissant des éléments objectifs permettant de démontrer la conformité avec les normes et les procédures opérationnelles permanentes, au cas où les décideurs seraient un jour invités à justifier leurs actions.

07.09 Gestion des relations

Un grand nombre de personnes et de nombreuses organisations participent à l'action contre les mines. La qualité se gère au mieux lorsque les personnes et les organisations font part de leurs attentes et comprennent celles des autres. Les organisations participant à un programme d'action contre les mines devraient avoir des buts et des objectifs concordants et des incitations qui soient compatibles et mutuellement bénéfiques.

Il est nécessaire de gérer les relations avec toutes les parties prenantes, même si les modalités varient beaucoup selon leur rôle et leur niveau d'engagement.

Les relations peuvent être gérées par des moyens formels, tels que des contrats et des accords, et par des moyens informels au cours des interactions de travail normales. Les parties prenantes qui ont l'occasion de participer, à un niveau approprié, à la planification, la mise en œuvre, la supervision et la prise de décision dans l'action contre les mines sont généralement motivées, coopératives et compétentes.

0.8. Gestion du risque et qualité

Le secteur de l'action contre les mines a de plus en plus recours à des principes et à des outils structurés de gestion du risque dans toutes les activités et à tous les niveaux des programmes d'action contre les mines et de chaque organisation. Les systèmes de GQ formels (comme l'ISO 9001) utilisent maintenant de manière plus explicite les approches et la terminologie de la gestion du risque et attendent la même chose des organisations qui souhaitent obtenir une certification.

La gestion de la qualité (comme la gestion environnementale et la gestion de la sécurité) est un processus de gestion du risque. La GQ consiste à identifier des aspects des processus et des produits d'une organisation qui pourraient ne pas répondre aux exigences et à élaborer ensuite des procédures, des contrôles et des systèmes de suivi afin de réduire le risque de défaillance à un niveau tolérable.

Les risques et les possibilités sont étroitement associés. Les organisations d'action contre les mines rencontrent des possibilités d'améliorer les services et les produits qu'elles offrent et d'augmenter la mesure dans laquelle elles satisfont aux exigences des parties prenantes. Les principes de l'amélioration continue aident les organisations à se saisir des occasions qui se présentent pour s'améliorer à tous les niveaux.

Le risque se définit comme « l'effet de l'incertitude sur la réalisation des objectifs » (Guide ISO 73 :2009). Le risque s'exprime généralement par référence à « l'association de la probabilité de la survenue d'un préjudice et de la gravité de celui-ci » (NILAM 04.10 et Guide ISO 51 :1999). Le principal moyen d'atténuer l'incertitude, dans toute situation ou circonstance, est de collecter et analyser de manière systématique suffisamment d'informations pertinentes.

0.9. Liens avec les autres systèmes de gestion

La gestion environnementale et la gestion de la sécurité sont étroitement associées à la qualité, en particulier s'agissant d'activités techniques de l'action contre les mines comme l'enquête et la dépollution, la NEDEX et la destruction des stocks. Les systèmes de gestion de la santé et de la sécurité au travail, tels que l'OHSAS 18001, et les systèmes de gestion environnementale comme l'ISO 14001 (management environnemental) présentent de nombreuses caractéristiques identiques à celles des systèmes de GQ.

Les organisations qui choisissent d'obtenir la certification selon les normes de gestion de la sécurité et de gestion environnementale ont largement recours à des outils présents dans les SGQ (comme la revue de direction, la réaction à une non-conformité, le contrôle des documents).

En règle générale, les organisations d'action contre les mines traitent des exigences en matière de gestion de la santé et de la sécurité au travail (SST) et de gestion environnementale dans leurs procédures opérationnelles permanentes (POP). Les procédures opérationnelles permanentes constituent un élément essentiel du système de gestion de la qualité dans l'action contre les mines.

La NILAM 10.10 décrit en détail les exigences générales en matière de santé et de sécurité au travail (SST) et la NILAM 10.70 examine les exigences liées à la protection de l'environnement.

Le système de gestion de la qualité repose sur certains aspects du contexte stratégique, qui sont mis en évidence dans les plans stratégiques nationaux d'action contre les mines et au niveau organisationnel. Le SGQ devrait aussi être conforme aux buts et objectifs supérieurs d'un programme ou d'une organisation. En même temps, les principes de GQ sont applicables lors de l'élaboration d'un plan stratégique. Que le cycle PFVA soit utilisé pour dicter l'élaboration, la mise en œuvre, l'évaluation et l'amélioration d'un plan stratégique, ou pour garantir que la documentation stratégique répond aux exigences des parties prenantes, la GQ constitue une caractéristique importante d'un bon processus de gestion stratégique.

0.10. Gestion de la qualité aux différents niveaux d'un programme d'action contre les mines

Bien que les principes de GQ soient presque universellement applicables, à différentes activités et à différents niveaux d'une organisation ou d'un programme, il existe des différences importantes à prendre en considération lorsqu'il s'agit d'appliquer la GQ à l'échelle globale d'un programme. Les SGQ (comme l'ISO 9001) sont généralement conçus pour être appliqués à une structure de gestion nettement hiérarchisée.

Dans les situations où une telle structure n'existe pas, ou lorsqu'il est fait appel à un processus consensuel plutôt qu'à l'obéissance à des directives, comme c'est le cas à l'échelon d'un programme d'action contre les mines dans sa globalité, les autorités peuvent envisager d'appliquer d'autres approches, en plus de la gestion axée sur les résultats (GAR)⁴.

⁴ Par exemple, le système de gestion de la coopération « Capacity WORKS » mis au point par GIZ (the Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit)

Gestion de la qualité dans l'action contre les mines

1. Domaine d'application

La présente norme propose des lignes directrices pour la mise en oeuvre d'un système de gestion de la qualité (SGQ) dans les programmes et les organisations de l'action contre les mines. Bien qu'établie principalement pour être appliquée par les autorités nationales de l'action contre les mines (ANLAM) et les centres d'action contre les mines (CLAM), ses principes restent valables pour les SGQ internes utilisés par les organisations d'action contre les mines et les organismes gouvernementaux, qui devraient s'en inspirer pour élaborer leurs SGQ dans les pays où le ministère de la Défense ou le ministère de l'Intérieur exercent une autorité exclusive sur les activités liées à la sécurité physique et la gestion des stocks (*Physical Security and Stockpile Management* ou PSSM), à la gestion de la sécurité des munitions (*Ammunition Safety Management* ou ASM) et à la destruction des armes légères et de petit calibre (ALPC).

La décision d'une ANLAM ou d'une autre autorité d'adopter un SGQ à l'intention d'un programme d'action contre les mines ne supprime en aucun cas l'obligation pour les organisations qui se chargent de la mise en oeuvre de l'action contre les mines de gérer la qualité de leurs services et de leurs produits. Le SGQ d'une organisation de mise en oeuvre de l'action contre les mines devrait être conforme aux exigences de gestion de la qualité du programme d'action contre les mines.

La présente norme devrait être utilisée conjointement avec la NILAM 07.40 *Supervision des organisations d'action contre les mines*.

2. Références

Une liste de références normatives est donnée à l'Annexe A. Les références normatives sont des documents importants auxquels cette norme se réfère et qui en font partie intégrante.

3. Termes, définitions et abréviations

La NILAM 04.10 contient un glossaire complet des termes, définitions et abréviations utilisés dans les NILAM.

Dans les NILAM, les termes « doit », « devrait » et « peut » sont utilisés pour exprimer le niveau requis d'obligation. Cette utilisation est conforme au langage utilisé dans les normes et guides ISO.

- a) « **doit** » (*shall*) est utilisé pour indiquer des exigences, des procédés ou des spécifications qu'il faut respecter pour se conformer à la norme ;
- b) « **devrait** » (*should*) est utilisé pour indiquer les exigences, procédés ou spécifications préférables ;
- c) « **peut** » (*may*) est utilisé pour indiquer un procédé ou un mode opératoire possible.

Le terme « **Autorité nationale de l'action contre les mines** » (**ANLAM**) fait référence à l'entité gouvernementale, la plupart du temps un comité interministériel, qui est chargée de la réglementation, de la gestion et de la coordination de l'action contre les mines dans un pays touché par les mines.

Note : En l'absence d'ANLAM, il peut s'avérer nécessaire ou approprié que l'ONU ou un autre organisme international reconnu assume tout ou partie des responsabilités et remplisse tout ou partie des fonctions d'un centre national de l'action contre les mines (CNLAM) ou, plus rarement, d'une ANLAM.

Le terme « **organisation d'action contre les mines** » désigne toute organisation (gouvernementale, militaire, commerciale, non gouvernementale ou de la société civile) chargée de mettre en oeuvre des projets ou des tâches d'action contre les mines. L'organisation d'action contre les mines peut-être un entrepreneur principal, un sous-traitant, un consultant ou un mandataire (NILAM 04.10, mai 2013).

Le terme « **unité d'action contre les mines subordonnée** » désigne l'un des éléments d'une

organisation d'action contre les mines qui a reçu l'accréditation opérationnelle pour exécuter une ou plusieurs tâches d'action contre les mines définies, telles que les enquêtes techniques ou non techniques, la dépollution manuelle, les activités de neutralisation des explosifs et munitions (NEDEX), l'éducation au risque des mines ou la définition des tâches prioritaires.

La « **qualité** », dans le contexte de l'action contre les mines, est « le degré auquel un service, un produit ou un extrant de l'action contre les mines satisfait à des exigences. »

Un « **processus** » est « un ensemble d'activités interdépendantes et imbriquées qui utilisent les ressources pour produire un résultat escompté. » (ISO 9000:2015).

Les « **intrants** » sont les « ressources ou moyens nécessaires à un processus ou une intervention, notamment les personnes, l'argent, les matériaux, les équipements, les informations et l'énergie. »

Un « **extrant** » est « le résultat d'un processus. » (ISO 9000 :2015) Les extrants comprennent « les biens, équipements ou services qui résultent d'une intervention d'action contre les mines. Le terme peut aussi s'appliquer à des changements induits par l'intervention qui peuvent conduire à des réalisations (par exemple le développement des capacités locales). (OCDE Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats).

Le terme « **réalisations** » (ou « effets directs ») désigne « les effets à court et à moyen terme probables ou atteints des produits d'une intervention ». (OCDE Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats).

Le terme « **impacts** » désigne « les effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une intervention, directement ou non, intentionnellement ou non. (OCDE Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats).

La « **gestion de la qualité** » (GQ) désigne « la gestion en ce qui concerne la qualité. La GQ peut inclure l'établissement d'une politique de qualité et d'objectifs de qualité, ainsi que de processus visant à réaliser lesdits objectifs de qualité par la planification de la qualité, l'assurance de la qualité, la maîtrise de la qualité et l'amélioration de la qualité.» (ISO9000:2015).

L' « **assurance de la qualité** » (AQ) est la « partie du management de la qualité visant à donner confiance en ce que les exigences pour la qualité seront satisfaites. » (ISO9000:2015). L'AQ est un processus qui, sur la base de données probantes, s'attache à renforcer la confiance en ce que les critères de qualité sont susceptibles d'être satisfaits. L'AQ englobe toutes les activités proactives entreprises par une organisation pour augmenter la confiance en ce que les exigences pourront être respectées.

La « **maîtrise de la qualité** » (ou « contrôle de la qualité ») est la « partie du management de la qualité axée sur la satisfaction des exigences pour la qualité. » (ISO9000:2015). La maîtrise de la qualité doit permettre de répondre à la question : « Avons-nous atteint l'objectif souhaité ? ».

Le terme « **compétence** » désigne « la capacité d'utiliser des connaissances et des aptitudes pour atteindre des résultats escomptés. » (ISO 9000:2015).

Le terme « **amélioration** » désigne « une activité visant à obtenir une meilleure performance. » (ISO 9000:2015).

La « **conformité** » désigne « le respect d'une exigence », la « **non-conformité** » désigne « le non-respect d'une exigence ». (ISO 9000:2015).

Une « **partie intéressée** » est « une personne ou une organisation susceptible d'influer sur une décision ou une activité, d'être ou de se sentir touchée par une décision ou une activité.» (ISO 9000:2015). Dans le domaine de l'action contre les mines, une partie intéressée est souvent appelée « *partie prenante* ». Le terme « partie prenante » est utilisé dans le présent document.

4. Objectif

L'objectif général de la gestion de la qualité dans l'action contre les mines est de donner confiance (au bénéficiaire, à l'organisation d'action contre les mines, au donateur et aux autres parties prenantes) dans le fait que les exigences de qualité ont été satisfaites ou dépassées et dans le fait que les produits et les services de l'action contre les mines sont « adaptés à l'usage prévu ».

5. Contexte

Les organisations d'action contre les mines doivent identifier et évaluer les aspects internes et externes à prendre en considération dans l'orientation stratégique souhaitée et qui peuvent influencer sur les activités, les produits et les réalisations prévues des opérations d'action contre les mines considérées.

- a) Le contexte interne se rapporte aux activités, aux ressources, à la structure, aux valeurs, à la culture, aux connaissances et aux performances de l'organisation ou du programme d'action contre les mines.
- b) Le contexte externe de l'action contre les mines se rapporte aux aspects politiques, économiques, sociaux, techniques, environnementaux et juridiques qui sont pertinents pour l'organisation et le programme à l'échelon local, régional, national et international.

L'analyse du contexte de l'action contre les mines devrait inclure une évaluation des tendances clés qui revêtent une importance pour le programme ou l'organisation.

6. Besoins et attentes

Les besoins et les attentes des parties prenantes doivent être identifiés, analysés, évalués et dûment reflétés dans le système de gestion de la qualité. Les parties prenantes du programme d'action contre les mines comprennent, de manière non limitative.

- a) Les autorités nationales de l'action contre les mines (ANLAM) ;
- b) Les centres d'action contre les mines (CLAM), y compris les éléments chargés de la GQ ;
- c) Les bénéficiaires ;
- d) Les organes de supervision ;
- e) Les organisations d'action contre les mines ;
- f) Les ministères et organismes publics ;
- g) Les institutions internes,
- h) Les donateurs internationaux ;
- i) Les investisseurs commerciaux et les promoteurs immobiliers ;
- j) Les victimes des mines ;
- k) Les propriétaires et les utilisateurs des terres ; et
- l) Les communautés locales, la société et le public en général, les femmes, les filles, les garçons et les hommes.

7. Genre et diversité

Le système de gestion de la qualité doit prendre en compte et dûment refléter les divers besoins, attentes et exigences de groupes variés en termes de genre et de diversité.

Le SGQ devrait recueillir, divulguer et analyser des données relatives aux aspects du genre et de la diversité de ses fonctions de planification, d'établissement des priorités, de mise en œuvre, de supervision, d'évaluation et de révision. Il faudrait utiliser des données ventilées par âge et par sexe.

8. Champ d'application du système de gestion de la qualité

Le champ d'application du SGQ doit être délimité et documenté compte tenu :

- a) Du contexte de l'organisation ou du programme d'action contre les mines ;
- b) Des besoins et des attentes des parties prenantes ;
- c) Des produits, des services et des extraits de l'organisation ou du programme d'action contre les mines.

Les autorités et les gestionnaires devraient, lorsqu'ils définissent le champ d'application du SGQ, tenir compte de la nécessité qu'il y ait une connectivité entre le SGQ et les systèmes plus larges de gestion axée sur les résultats (GAR), y compris les résultats, les réalisations et les impacts escomptés du travail d'action contre les mines.

9. Produits de l'action contre les mines

Les autorités et les gestionnaires doivent identifier les produits d'action contre les mines qui présentent un intérêt pour leurs opérations. Les produits d'action contre les mines suivants doivent, au minimum, faire l'objet d'une gestion de la qualité :

- a) Les terres remises à disposition (les terres déclassées, réduites et/ou dépolluées) ;
- b) Les engins explosifs à éliminer (par destruction, transfert, vente, etc.) ;
- c) Les données, les informations et les rapports ;
- d) Le personnel recruté et formé ;
- e) Les équipements d'action contre les mines achetés ;
- f) Les prothèses et orthèses ;
- g) Les matériels pédagogiques pour l'éducation au risque des mines ;
- h) Les chaînes de traitement destinées à la démilitarisation des munitions et des ALPC ; et
- i) Tout autre produit dont les autorités ou les gestionnaires estiment qu'il tombe dans le champ d'application de leurs opérations.

10. Processus de l'action contre les mines

Les autorités et les gestionnaires de l'action contre les mines doivent identifier, définir et documenter les processus qui sont pertinents pour leurs opérations. Le système de gestion de la qualité doit, au minimum, inclure des processus portant sur :

- a) La fourniture de produits ou de services aux utilisateurs finals et aux bénéficiaires, notamment :
 - La remise à disposition des terres ;
 - L'éducation au risque (p.ex. les matériels et la communication) ;
 - L'assistance aux victimes (p.ex. la fabrication des prothèses) ;
 - La gestion des stocks ;
- b) Le soutien direct à des processus qui permettent de fournir des produits ou des services, notamment :
 - La planification, l'établissement des priorités et l'attribution des tâches ;
 - Le recrutement et la formation ;
 - L'approvisionnement et la gestion des équipements ; et
 - La gestion de l'information.
- c) D'autres aspects importants des opérations, des activités, des produits et des objectifs de l'organisation ou du programme, tels que définis par les autorités compétentes et les gestionnaires.

Chaque processus du SGQ doit être étayé par des documents, y compris :

- a) Un titre ou une référence permettant d'identifier le processus ;
- b) Les ressources et les produits associés au processus ;
- c) Les interactions entre processus et l'ordre de chaque interaction ;
- d) Les indicateurs de performance, d'efficacité et d'efficacités associés ; et
- e) L'identification des personnes et des fonctions auxquelles reviennent la responsabilité et l'autorité pour la mise en œuvre du processus.

Les processus peuvent être décrits sous la forme de procédures opérationnelles permanentes.

11. Direction et engagement

Pour réussir à élaborer, adopter, mettre en œuvre et améliorer continuellement un SGQ, il faut qu'il y ait une impulsion et un engagement constant aux plus hauts échelons de l'organisation et du programme.

Les autorités et les gestionnaires doivent :

- a) Mettre en place, documenter et entretenir une politique de qualité ;
- b) Mettre en place, documenter et entretenir des objectifs de qualité qui soient conformes à l'orientation stratégique générale de l'organisation et au contexte général dans lequel elle intervient ;
- c) Superviser et analyser les progrès et la performance du SGQ et prendre les mesures qui s'imposent pour garantir que les objectifs de qualité sont atteints ;
- d) Intégrer le SGQ dans les systèmes GAR et dans les buts et objectifs plus larges de l'organisation et du programme ;
- e) Veiller à ce que des ressources adéquates soient disponibles pour entretenir le SGQ ;
- f) Faire admettre l'importance de se conformer aux exigences du SGQ ; et
- g) Veiller à ce que l'intégrité du SGQ soit préservée chaque fois que des changements sont planifiés et mis en œuvre.

Les autorités et les gestionnaires doivent veiller à ce que l'organisation et le programme s'attachent principalement à comprendre et à satisfaire les besoins des utilisateurs finals, des bénéficiaires et d'autres parties prenantes d'intérêt.

12. Politique de qualité

Une politique de qualité pour l'action contre les mines doit être mise en place et étayée par des documents. Cette politique doit :

- a) Être adaptée au but, aux fonctions et aux objectifs stratégiques de l'organisation ou du programme d'action contre les mines;
- b) Inclure un engagement à satisfaire les exigences applicables, y compris:
 - Les normes nationales de l'action contre les mines (NNLAM) ;
 - Les normes internationales de l'action contre les mines (NILAM), en l'absence de NNLAM ;
 - Les directives techniques internationales sur les munitions (IATG), là où il y a lieu ;
 - Les autres conventions, lois, traités, règlements, normes et accords nationaux et internationaux applicables ;
- c) Inclure un engagement à améliorer continuellement les processus, les produits et les services de l'action contre les mines, de même que le SGQ ; et
- d) Fournir un cadre pour l'établissement d'objectifs de qualité.

La politique sera communiquée à toutes les personnes qui remplissent des fonctions et assument des responsabilités dans le cadre des activités et du SGQ du programme et de l'organisation. La politique de qualité devrait être mise à la disposition de toutes les parties prenantes.

13. Définition des objectifs

Les organisations et les programmes d'action contre les mines doivent définir des objectifs de qualité pertinents et réalisables qui soient :

- a) Pertinents par rapport au champ d'application des processus, des produits et des services d'action contre les mines de l'organisation ou du programme ;
- b) Conformés à la politique de qualité de l'organisation ou du programme ;
- c) Mesurables ;
- d) Surveillés, révisés et actualisés ;
- e) Communiqués ; et
- f) Qui comprennent des aspects pertinents de la satisfaction des parties prenantes.

Les organisations d'action contre les mines doivent définir des objectifs opérationnels pertinents et réalisables pour les activités d'action contre les mines qui :

- a) Reflètent les exigences opérationnelles applicables ;
- b) Soient mesurables ;
- c) Permettent de contrôler la performance par rapport aux échéances, aux calendriers, aux budgets et à d'autres critères selon qu'il convient.

14. Planification du système de gestion de la qualité

Lors de la planification d'un système de gestion de la qualité, les autorités compétentes et les gestionnaires doivent prendre des mesures pour garantir que le SGQ permettra d'atteindre les résultats escomptés, y compris :

- a) Comprendre les exigences et les attentes des parties prenantes de l'action contre les mines ;
- b) Empêcher ou réduire les non-conformités ; et
- c) Améliorer les performances.

La planification du SGQ doit comprendre :

- d) Une description de ce qui va être fait ;
- e) Les ressources qui seront nécessaires ;
- f) La personne qui sera responsable ;
- g) La date à laquelle l'activité sera achevée ;
- h) La façon dont la performance du SGQ sera contrôlée et évaluée.

Lorsque des changements sont apportés au SGQ, les autorités et les gestionnaires doivent :

- i) Préciser le but des changements ;
- j) Identifier les possibles conséquences des changements ;
- k) Garantir l'intégrité permanente du SGQ ;
- l) S'assurer que des ressources adéquates sont disponibles pour mettre en œuvre les changements ; et
- m) Faire part de toute modification concernant les responsabilités et les autorités.

15. Ressources de l'action contre les mines

15.1. Généralités

Des ressources adéquates doivent être mise à disposition pour que puissent être assumées les fonctions, y compris les fonctions de gestion de la qualité, nécessaires pour préserver la confiance dans la sécurité, l'efficacité et l'efficacité des services et des produits de l'action contre les mines.

15.2. Les personnes

Les autorités et les gestionnaires de l'action contre les mines doivent :

- a) Définir les compétences requises pour les fonctions qui ont une influence sur la performance des processus et des produits d'action contre les mines (y compris celles qui sont liées à la sécurité physique et la gestion des stocks (PSSM), à la gestion de la sécurité des munitions (ASM) et à la destruction des ALPC ;
- b) Confirmer la compétence des employés acquise par une formation initiale et professionnelle appropriée et/ou par l'expérience ;
- c) Là où il y a lieu, prendre des mesures pour garantir la compétence des employés au moyen du recrutement, du transfert ou d'une formation supplémentaire ;
- d) Contrôler l'efficacité de la formation ; et
- e) Conserver des archives appropriées relatives à la formation et aux compétences.

Les employés de l'action contre les mines doivent être mis au courant :

- a) De la politique de qualité ;
- b) De l'importance de leur rôle et de leur responsabilité eu égard à la qualité des processus, des services et des produits de l'action contre les mines ; et
- c) Des conséquences dans le domaine de la qualité et de la sécurité qu'entraînerait un non-respect du SGQ.

15.3. Les équipements

Les autorités et les gestionnaires de l'action contre les mines doivent :

- a) Définir les exigences quant aux équipements nécessaires pour fournir des processus, des produits et des services d'action contre les mines qui soient sûrs, efficaces et efficaces ;
- b) Préciser les exigences, les communiquer aux fournisseurs et mettre en œuvre les processus d'approvisionnement ;
- c) Veiller à ce que les équipements soient vérifiés dès la réception afin de confirmer qu'ils répondent bien aux exigences ;
- d) Établir des programmes d'entretien conformes aux recommandations du fabricant et adaptés aux circonstances et aux conditions du moment ;
- e) Veiller à ce que les opérateurs des équipements reçoivent une formation adéquate ;
- f) Veiller à ce que les équipements soient testés avant leur mise en service ;
- g) Mettre en œuvre des contrôles, des vérifications et des tests opérationnels afin de confirmer que les équipements sont toujours adéquats et en état de marche ;
- h) Faire en sorte que les équipements non conformes soient marqués et/ou séparés afin d'éviter qu'ils soient utilisés par erreur ;
- i) Veiller à ce que les équipements non conformes fassent l'objet de mesures adéquates de réparation ou d'élimination ; et
- j) Tenir à jour et conserver une documentation relative aux équipements qui corresponde au type, à la valeur et à l'importance de l'équipement concerné.

15.4. L'information

Les autorités et les gestionnaires de l'action contre les mines doivent :

- a) Définir des exigences concernant les informations qui sont nécessaires pour mettre en œuvre des activités d'action contre les mines qui soient sûres, efficaces et efficaces ;
- b) Mettre en place les politiques et procédures nécessaires pour garantir que les organisations d'action contre les mines et les parties prenantes puissent recueillir les informations relatives à l'action contre les mines et y accéder ;
- c) Veiller à ce que les informations nécessaires soient recueillies, communiquées, analysées et diffusées par les personnes compétentes conformément aux exigences (sous la forme de normes, de politiques, de procédures opérationnelles permanentes, de formulaires, de modèles, etc.) ;
- d) Gérer les informations relatives à l'action contre les mines conformément à la NILAM 05.10 ;
- e) Conserver, sécuriser, protéger et sauvegarder les informations relatives à l'action contre les mines ;
- f) Veiller à ce que les informations relatives à l'action contre les mines soient mises à la disposition des parties prenantes sous une forme facile d'accès et en temps opportun ;
- g) Identifier et saisir les possibilités d'amélioration continue liées aux informations relatives à l'action contre les mines et à leur gestion ; et
- h) Recueillir les commentaires de ceux qui utilisent les informations relatives à l'action contre les mines afin de pouvoir mesurer leur niveau de satisfaction.

Si nécessaire, les autorités de l'action contre les mines devraient s'efforcer d'élaborer une législation et d'autres instruments juridiques appropriés afin de garantir la disponibilité des informations relatives à l'action contre les mines en provenance de sources pertinentes.

Les autorités et les gestionnaires de l'action contre les mines devraient définir et mettre en œuvre des politiques, des procédures et des pratiques en matière d'informations sur l'action contre les mines qui visent à augmenter la transparence et la responsabilité de rendre compte et qui facilitent l'accès des parties prenantes aux informations « à la demande » ou « sur demande ».

16. Infrastructures et environnement de travail

Les autorités et les gestionnaires de l'action contre les mines doivent veiller à ce que les bâtiments, les équipements (y compris les fournitures médicales), le logiciel et les moyens de transport soient aptes à permettre la mise en œuvre sûre et efficace des activités d'action contre les mines.

Les autorités et les gestionnaires de l'action contre les mines doivent veiller à ce que l'environnement de travail des activités de l'action contre les mines soit apte à permettre la mise en œuvre sûre, efficace et efficace des processus d'action contre les mines. L'environnement de travail doit être, dans la mesure où les circonstances le permettent :

- a) Sûr ;
- b) Non discriminatoire et non conflictuel ;
- c) Apte à atténuer le stress ; et
- d) Confortable.

La nature de l'action contre les mines est telle que le travail peut devoir s'effectuer dans des conditions difficiles. Les autorités et les gestionnaires de l'action contre les mines doivent en tout temps prendre toutes les mesures raisonnables pour satisfaire aux conditions prescrites par la présente norme concernant l'environnement de travail.

À tout le moins, les autorités et les gestionnaires de l'action contre les mines doivent s'assurer que les opérations d'action contre les mines sont conformes à la série 10 des NILAM (Sécurité et santé au travail dans l'action contre les mines).

Dans des circonstances où il existe des raisons de penser que les conditions de travail pourraient compromettre la sécurité et/ou la qualité des processus et des produits d'action les mines, les autorités et les gestionnaires de l'action contre les mines devraient mettre en œuvre des mesures supplémentaires pour remédier à la situation ou suspendre les opérations jusqu'à ce que les conditions deviennent plus appropriées.

17. Opérations de l'action contre les mines

17.1. Exigences applicables aux produits et aux services de l'action contre les mines

Les organisations et les programmes d'action contre les mines doivent définir des exigences applicables aux produits et aux services d'action contre les mines qui relèvent de leurs opérations. Lorsqu'ils définissent des exigences, les autorités et les gestionnaires de l'action contre les mines doivent prendre en compte :

- a) Les normes applicables ;
- b) Les accords d'accréditation ;
- c) Les lois, règlements et autres législations applicables ;
- d) Les contrats, les protocoles d'entente et autres accords applicables ;
- e) Les plans de travail, les ordres d'exécution et autres orientations opérationnelles ; et
- f) Les demandes et préférences exprimées par les bénéficiaires et les autres parties prenantes.

17.2. Planification des processus, des produits et des services de l'action contre les mines

Les opérations de l'action contre les mines doivent être planifiées et contrôlées au niveau nécessaire pour satisfaire aux exigences des parties intéressées et préserver leur confiance dans la sécurité et la qualité des processus, des services et des produits de l'action contre les mines.

La planification opérationnelle de l'action contre les mines doit :

- a) Se fonder sur des informations à jour et pertinentes ;
- b) Représenter les exigences prescrites en fonction d'objectifs convenus ;
- c) Être conforme aux politiques de qualité et autres politiques ;
- d) Définir les activités envisagées ;
- e) Identifier les ressources ;
- f) Préciser les rôles et les responsabilités ;
- g) Représenter les dimensions de genre et de diversité ;
- h) Représenter les considérations relatives à l'environnement ;
- i) Fixer des échéances et/ou des dates d'achèvement cibles ;
- j) Décrire la façon dont les résultats seront contrôlés et évalués ;
- k) Être étayée par des documents.

Les autorités et les gestionnaires de l'action contre les mines doivent prendre des dispositions efficaces pour accéder aux informations nécessaires aux fins de la planification et les recueillir ou les obtenir d'une autre manière.

Les autorités et les gestionnaires de l'action contre les mines doivent prendre toutes les mesures qui s'imposent pour garantir que toutes les informations nécessaires à une planification efficace et efficiente de l'action contre les mines sont mises à la disposition des parties prenantes concernées.

17.3. Maîtrise des processus, des produits et des services de l'action contre les mines

Les autorités et les gestionnaires de l'action contre les mines doivent s'assurer que les processus, les produits et les services sont conformes aux exigences.

Les méthodes permettant de vérifier la conformité comprennent, de manière non limitative :

- a) L'accréditation des fournisseurs de services et/ou de produits (conformément à la NILAM 07.30),
- b) L'évaluation des fournisseurs par le biais de questionnaires et/ou de visites de leurs locaux ;
- c) L'examen des performances passées des fournisseurs ;
- d) La supervision de la performance des fournisseurs (conformément à la NILAM 07.40) ; et/ou
- e) L'inspection du produit fourni par le fournisseur (conformément à la NILAM 07.40).

Le niveau de vérification doit être établi sur la base des éléments suivants.

- f) Les répercussions en matière de sécurité et de qualité du processus, du service ou du produit fourni ; et
- g) L'efficacité du propre SGQ du fournisseur.

Il convient de garantir le même niveau de conformité en ce qui concerne les processus, les services et les produits fournis par des prestataires extérieurs qu'en ce qui concerne ceux qui sont fournis par l'organisation et le programme d'action contre les mines eux-mêmes. Les processus, les services et les produits fournis par des prestataires extérieurs sont ceux :

- h) Qui seront intégrés dans les propres produits et services du programme ou de l'organisation d'action contre les mines ; et
- i) Qui sont fournis directement aux bénéficiaires pour le compte du programme ou de l'organisation d'action contre les mines.

Les processus, les services et les produits de l'action contre les mines liés à l'enquête, la dépollution, la destruction, la gestion ou à toute autre manipulation des engins explosifs devraient toujours faire l'objet d'une accréditation par une autorité nationale appropriée (conformément à la NILAM 07.30).

Dans le cas où des processus d'accréditation formelle (tel que prescrit dans la NILAM 07.30) n'ont pas encore été mis en place, l'autorité compétente devrait prendre les mesures qui s'imposent pour s'assurer que l'organisation d'action contre les mines est compétente pour mener à bien et fournir les processus, les services et les produits d'action contre les mines spécifiés.

Les autorités et les gestionnaires de l'action contre les mines doivent conserver les informations documentaires nécessaires pour démontrer la conformité des processus, des services et des produits fournis par des prestataires extérieurs.

17.4. Identification et traçabilité des processus et des produits de l'action contre les mines

Les ressources, les produits et les matériels de l'action contre les mines doivent être identifiables et traçables au niveau nécessaire pour :

- a) Préserver la confiance des parties prenantes dans la sécurité et la qualité des services et des produits de l'action contre les mines ;
- b) Identifier les produits non conformes ;
- c) Étayer l'analyse par arbre de défaillances en cas de non-conformité ;
- d) Permettre l'analyse opérationnelle de l'efficacité et de l'efficience des processus et des produits de l'action contre les mines ; et
- e) Appuyer l'amélioration continue des processus, des produits et des services de l'action contre les mines.

Les produits et ressources d'action contre les mines qui suivent doivent, à tout le moins, être identifiables et traçables :

- a) Les terres remises à disposition : elles doivent être identifiées de manière unique et cartographiées ;
- b) Les équipes d'enquête et de dépollution et les membres qui les constituent : ils doivent être identifiés de manière unique et pouvoir être rattachés aux tâches et aux sites ;
- c) Les équipements et ressources d'enquête et de dépollution (détecteurs, releveurs de coordonnées, chiens détecteurs d'explosifs de mines, autres systèmes de détection faisant appel à des animaux, engins de déminage mécanique) : ils doivent être identifiés de manière unique et pouvoir être rattachés aux tâches et aux sites ;
- d) Engins explosifs découverts, détruits, transportés, gérés ou stockés : ils doivent être identifiés par type et par quantité et localisés (conformément aux exigences minimales en matière de collecte de données énoncées dans les NILAM 07.11, 08.10 et 08.20 et les IATG applicables) ;
- e) Les prothèses fournies aux victimes des mines et des munitions non explosées : elles doivent être identifiées de manière unique et pouvoir être rattachées aux utilisateurs ; et
- f) Les cours d'éducation au risque des mines et des REG : ils doivent être identifiés de manière unique et pouvoir être rattachés à l'emplacement où ils ont été dispensés.

Des procédures d'identification et de traçabilité supplémentaires et/ou plus détaillées devraient être mises en œuvre là où les exigences des parties prenantes et les circonstances et conditions du moment le justifient.

17.5. Contrôle des processus

Des contrôles appropriés doivent être appliqués aux processus d'action contre les mines pour garantir qu'ils sont conformes aux exigences, notamment :

- a) Aux personnes : vérifications afin de confirmer la compétence, l'aptitude et la disponibilité en nombre adéquat ;
- b) Aux équipements : vérifications afin de confirmer leur performance adéquate :
 - Accrédités ou acceptés (si nécessaire) ;
 - Complètes ;
 - En état de fonctionnement ;
 - Testés avant, pendant et après l'utilisation ;
- c) À la documentation : les procédures, les instructions de travail et les formulaires sont disponibles sur le chantier et au niveau où ils ont été produits ; et
- d) Aux mesures : des indicateurs d'efficacité, d'efficience et de performance, des échéances, des cibles, etc. sont établis sur le chantier et bien compris.

Les contrôles de processus doivent, en premier lieu, être appliqués par les organisations intervenant dans l'action contre les mines à l'égard de leurs propres processus, par le biais de fonctions de surveillance interne et de supervision appropriées.

Une surveillance complémentaire de la performance des processus devrait être effectuée par des organismes externes conformément à la NILAM 07.40.

17.6. Livraison du produit

Les organisations et les programmes de l'action contre les mines doivent mettre en œuvre des procédures pour vérifier que les exigences ont été satisfaites avant que le produit soit livré aux destinataires.

Les organisations et les programmes de l'action contre les mines doivent conserver toutes les informations documentaires relatives à la livraison des produits de l'action contre les mines, y compris les données prouvant qu'ils sont conformes aux exigences. Les informations documentaires doivent, à tout le moins, pouvoir être rattachées à :

- a) L'organisation qui a livré le produit ;
- b) L'organisation qui s'est chargée de vérifier la qualité du produit (s'il y a lieu) ; et
- c) La personne qui a autorisé la livraison.

Les exigences particulières à la remise à disposition des terres sont décrites en détail dans la NILAM 08.30.

17.7. Contrôle des produits non conformes

S'il existe le moindre doute concernant la conformité d'un produit, il ne doit pas être livré. Le produit non conforme doit être identifié et il faut empêcher qu'il soit livré par mégarde.

Au cas où un produit est déclaré non conforme ou suspecté de l'être, il faut prendre des mesures qui soient conformes avec la NILAM 07.40 et qui mettent en évidence la nature de la non-conformité, ses répercussions sur la confiance et la sécurité des parties prenantes et ses implications au sein du SGQ de façon à :

- a) Séparer ou marquer le produit non conforme afin de garantir qu'il ne sera pas livré par inadvertance (jusqu'à ce qu'il ait été corrigé) ;
- b) Corriger la non-conformité (si possible) ; et
- c) Prévenir la réapparition de la non-conformité.

D'autres mesures peuvent inclure les actions suivantes :

- a) Renvoyer le produit au fournisseur (s'il y a lieu) ;
- b) Informer le destinataire prévu du produit et les parties prenantes concernées, tels que les donateurs ; et
- c) Convenir avec le destinataire prévu que le produit sera livré sans autre intervention⁵.

17.8. Activités postérieures à la livraison

Après la prestation des services et la livraison des produits de l'action contre les mines, les autorités et les gestionnaires doivent :

- a) Vérifier que les exigences ont été satisfaites ;
- b) Vérifier s'il y a eu des conséquences néfastes ou indésirables et prendre des mesures pour prévenir leur réapparition ; et
- c) Analyser les données relatives à la performance afin d'appuyer les processus d'amélioration continue.

Il faut obtenir des informations en retour de la part des parties prenantes dans le cadre des processus de supervision de la performance du produit de l'action contre les mines.

La supervision à long terme de la performance du produit de l'action contre les mines devrait être mise en œuvre conformément à la NILAM 07.40 par :

- a) L'analyse des données conservées dans les systèmes de gestion de l'information sur l'action contre les mines ;
- b) L'analyse des données issues des systèmes de gestion de l'information extérieurs au programme d'action contre les mines (par exemple, les systèmes nationaux de santé) ; et
- c) Des enquêtes proactives sur les lieux et les régions où le produit a déjà été livré aux clients.

18. Communication et participation

Les organisations et les programmes de l'action contre les mines doivent communiquer avec les employés, les bénéficiaires, les donateurs, les autorités concernés et avec les autres parties prenantes :

- a) Pour fournir des informations relatives aux produits et aux services de l'action contre les mines ;

⁵ Cette mesure est connue sous le terme « acceptation par dérogation » dans les exigences de qualité ISO (ISO 9000 :2015).

- b) Pour assurer la prise de conscience et la compréhension nécessaires à la mise en œuvre compétente de l'action contre les mines ;
- c) Lors de la planification et de l'examen du SGQ ;
- d) Tel que prescrit dans les conventions, les traités, les normes, les POP, les accords et les contrats ;
- e) Lors de la gestion des demandes de renseignements, des contrats, de l'attribution des tâches, y compris en cas de changement dans celles-ci ; et
- f) Pour obtenir un retour d'informations de la part des parties prenantes et y réagir.

La forme, le contenu et la fréquence des communications doivent être définis en fonction de la relation qu'entretient chaque partie prenante avec l'organisation ou le programme d'action contre les mines.

Les autorités et les gestionnaires de l'action contre les mines doivent rassembler et partager les informations, l'expertise et les ressources pertinentes avec les autres parties prenantes de l'action contre les mines.

Les autorités et les gestionnaires de l'action contre les mines doivent, dans leurs processus de communication au sujet de l'action contre les mines, être transparents et responsables autant que le leur permettent les limites prescrites par la loi et les limites commerciales.

La planification, la mise en œuvre et la supervision de l'action contre les mines doivent prévoir la participation des employés et parties prenantes intéressés.

Les autorités et les gestionnaires de l'action contre les mines doivent s'efforcer de nouer, plutôt que des relations conflictuelles, des relations de collaboration avec les autres partenaires, fournisseurs et parties prenantes de l'action contre les mines. Les autorités et les gestionnaires de l'action contre les mines devraient reconnaître les améliorations et réalisations accomplies par les fournisseurs, partenaires et autres parties prenantes.

19. Documentation

Le SGQ de l'action contre les mines doit être étayé par des documents conformément à la présente norme et doit inclure tous documents supplémentaires nécessaires à une mise en œuvre ou à une livraison sûres, efficaces et efficaces des processus, des services et des produits de l'action contre les mines. Au moment de déterminer le niveau de documentation nécessaire, les autorités et les gestionnaires de l'action contre les mines doivent prendre en considération :

- a) La taille de l'organisation ou du programme d'action contre les mines ;
- b) La complexité des processus d'action contre les mines mis en œuvre par l'organisation ou le programme ;
- c) La complexité des interactions entre les processus d'action contre les mines au sein de l'organisation ou du programme et avec les parties prenantes externes ; et
- d) La compétence des employés.

La documentation relative à la qualité de l'action contre les mines doit inclure, à tout le moins :

- a) Une politique de qualité ;
- b) Des objectifs en matière de qualité ;
- c) Les produits et les résultats de la revue de direction ;
- d) Des procédures opérationnelles permanentes (POP) appropriées au champ des activités de l'organisation ou du programme ;
- e) Des procédures de gestion de la qualité, de la sécurité et de l'environnement (qui peuvent être intégrées dans le texte des POP) ;
- f) Les documents d'exploitation tel que prescrit par les normes nationales et internationales applicables et par les procédures opérationnelles approuvées ;
- g) Les dossiers d'assurance qualité et de contrôle qualité tel que défini dans le système de gestion de la qualité ;
- h) Les registres contenant les commentaires des parties prenantes ;
- i) Tout autre document d'exploitation et rapport d'activité requis par les autorités compétentes et les gestionnaires ; et

- j) Tout autre enregistrement requis pour satisfaire aux exigences des parties prenantes.

La documentation relative à l'action contre les mines doit être :

- k) Identifiée et/ou décrite de manière unique ;
- l) Présentée sous une forme appropriée (langue, modèle, support, etc.) ; et
- m) Révisée et approuvée par une autorité ou un gestionnaire compétent.

Les autorités et les gestionnaires de l'action contre les mines doivent faire en sorte que :

- n) La documentation relative à l'action contre les mines soit disponible où et quand on en a besoin ;
- o) La documentation venant de l'extérieur soit tenue à jour ;
- p) Les modifications apportées aux documents soient maîtrisées afin de garantir que seule la version la plus récente est utilisée ; et
- q) La documentation relative à l'action contre les mines soit dûment protégée, stockée et conservée.

La finalité de la documentation relative à l'action contre les mines est de communiquer des informations. Lorsqu'ils évaluent la qualité de la documentation relative à l'action contre les mines et considèrent si elle est ou non adaptée à l'usage prévu, les autorités et les gestionnaires de l'action contre les mines devraient prendre en considération :

- a) La clarté eu égard au public visé et à l'utilisation de la langue appropriée ;
- b) L'exhaustivité, c'est-à-dire la mesure dans laquelle le document traite tous les points et tous les thèmes d'intérêt ; et
- c) La concision, c'est-à-dire la mesure dans laquelle le document ne comprend pas d'informations inutiles ou d'informations qui sont déjà disponibles dans d'autres documents.

La documentation relative à l'action contre les mines doit être conservée pendant une période conforme :

- À la législation applicable (dans le pays hôte et dans le pays où l'organisation d'action contre les mines est enregistrée) ;
- Aux normes nationales de l'action contre les mines ; et/ou
- Aux exigences des donateurs, des clients et des autres parties prenantes intéressées.

La documentation relative à la remise à disposition des terres (déclassées, réduites et/ou dépolluées) revêt une importance particulière et devrait faire l'objet d'un archivage officiel à long terme dans le pays hôte.

Les organisations d'action contre les mines et les institutions internationales concernées devraient prendre les mesures supplémentaires qui s'imposent pour s'assurer que la documentation relative à la remise à disposition des terres continuera d'être accessible quels que soient les événements qui affectent le pays hôte.

20. Performance

20.1. Supervision, analyse et évaluation

La supervision de la performance est une fonction essentielle de tout système de gestion de la qualité. L'organisation ou le programme d'action contre les mines doit déterminer :

- a) Ce qu'il faut superviser et mesurer ;
- b) Les méthodes de supervision, de mesure, d'analyse et d'évaluation ;
- c) Quand la supervision des processus et des produits de l'action contre les mines doit avoir lieu ;
- d) Quand et comment les résultats issus de la supervision de l'action contre les mines seront analysés.

La supervision d'un SGQ de l'action contre les mines devrait être exécutée conformément aux exigences de la NILAM 07.40 *Supervision des organisations d'action contre les mines*.

Les résultats de la supervision doivent être utilisés pour évaluer :

- e) La mesure dans laquelle les produits et les services satisfont aux exigences ;
- f) Le degré de satisfaction des parties prenantes ;
- g) La performance du SGQ ;
- h) L'efficacité des fonctions de planification, d'établissement des priorités et d'attribution des tâches ;
- i) L'efficacité des fonctions de gestion du risque ; et
- j) La performance des fournisseurs extérieurs (s'il y a lieu).

L'évaluation des interventions de l'action contre les mines devrait être effectuée conformément aux exigences de la NILAM 14.10. Les résultats des évaluations devraient être étudiés lors des revues de direction prévues dans le SGQ.

20.2. Audit de qualité

L'audit de qualité est une forme particulière d'activité de supervision ; il implique une certaine formalité qui peut être moins évidente au cours des activités de supervision régulières.

Les organisations d'action contre les mines devraient mettre en œuvre un programme d'audits internes du SGQ conformément à l'Annexe B à la NILAM 07.40.

Les programmes d'action contre les mines (de même que les donateurs, les clients commerciaux et autres qui financent les activités de l'action contre les mines) peuvent en outre mettre en œuvre un programme d'audits externes des organisations d'action contre les mines conformément à l'Annexe B à la NILAM 07.40.

21. Amélioration

Les possibilités d'améliorer la performance peuvent surgir en tout temps et être identifiées par n'importe qui. Les autorités et les gestionnaires de l'action contre les mines doivent mettre en œuvre des mesures visant à encourager les employés, les gestionnaires et les autres parties prenantes à porter à l'attention des responsables compétents les non-conformités réelles ou potentielles et les autres possibilités d'amélioration.

Les organisations et les programmes d'action contre les mines doivent mettre en place des processus qui permettent d'identifier et évaluer les possibilités d'amélioration du SGQ et des processus, services et produits de l'action contre les mines, et d'y donner suite.

L'amélioration, par le biais de la correction, de la prévention ou de la réduction des non-conformités et des autres effets indésirables, doit être gérée conformément à la NILAM 07.40.

22. Revue de direction

Des revues de direction devraient être organisées par les cadres supérieurs des organisations et des programmes de l'action contre les mines à des intervalles appropriés afin de garantir l'efficacité, la pertinence et l'adéquation du SGQ par rapport aux objectifs stratégiques de l'organisation ou du programme.

Les revues de direction devraient avoir lieu au moins chaque année, voire plus fréquemment en fonction des circonstances et conditions du moment.

Les revues de direction devraient se pencher sur :

- a) L'efficacité des mesures prises à la suite des revues précédentes ;

- b) Les changements dans le contexte de l'action contre les mines qui peuvent présenter un intérêt pour le SGQ ;
- c) La performance du SGQ, y compris :
 - La satisfaction des parties prenantes ;
 - La mesure dans laquelle les objectifs de qualité ont été réalisés ;
 - La performance des processus, des produits et des services ;
 - Les non-conformités et les actions correctives ;
 - Les résultats de la supervision, de la mesure, de l'audit et de l'évaluation ;
 - La performance des fournisseurs externes ;
- d) La performance des ressources ; et
- e) Les possibilités d'amélioration.

Les revues de direction doivent déboucher sur des décisions et des mesures concernant :

- f) Les possibilités d'amélioration ;
- g) Les changements à apporter au SGQ ;
- h) Les besoins en ressources, de même que l'adéquation et la compétence de ces dernières.

Les dispositions prises lors des revues de direction doivent préciser quelle mesure sera mise en œuvre, qui en sera responsable, quel sera le délai d'achèvement et comment l'efficacité de la mise en œuvre sera vérifiée.

Les résultats des revues de direction doivent être portés à la connaissance des employés, des gestionnaires et des parties prenantes.

23. Responsabilités

23.1. Autorité nationale de l'action contre les mines (ANLAM)

L'ANLAM, ou l'organisation qui agit en son nom, doit :

- a) Établir, communiquer et tenir à jour une politique de qualité applicable au programme d'action contre les mines ;
- b) Veiller à ce que les organisations qui travaillent au sein du programme d'action contre les mines définissent des objectifs de qualité appropriés ;
- c) Élaborer des normes nationales et fournir des lignes directrices pour la gestion de la qualité des organisations et des activités de l'action contre les mines ;
- d) Mettre en place, accréditer et vérifier par audit un ou plusieurs organes de supervision de la qualité, conformément aux exigences de la NILAM 07.40 ;
- e) Examiner la performance de qualité du programme d'action contre les mines à des intervalles de 12 mois maximum ; et
- f) Veiller à ce que des mesures de suivi appropriées soient adoptées à la lumière des conclusions et des recommandations émises lors des examens de la gestion de la qualité du programme d'action contre les mines.

23.2. Centre d'action contre les mines (CLAM)

Le centre d'action contre les mines doit :

- a) Mettre en place et tenir à jour un SGQ efficace et étayé par des documents ;
- b) Mettre en place une politique de qualité adaptée au champ de ses activités et conforme à la politique de qualité du programme d'action contre les mines ;
- c) Définir des objectifs de qualité conformes à sa propre politique de qualité ;

Le CLAM, ou l'organe qui agit en son nom, doit :

- d) Obtenir l'accréditation de l'ANLAM pour pouvoir intervenir comme organe de supervision ; et
- e) Superviser les organisations de l'action contre les mines conformément à la NILAM 07.40.

23.3. Organisations d'action contre les mines

Les organisations d'action contre les mines doivent :

- a) Mettre en place et tenir à jour un SGQ efficace et étayé par des documents ;
- b) Mettre en place une politique de qualité adaptée au champ de leurs propres activités et conforme à la politique de qualité du programme d'action contre les mines ;
- c) Définir des objectifs de qualité conformes à leur propre politique de qualité ;
- d) Appliquer des pratiques de gestion, des procédures de gestion de la qualité et des procédures opérationnelles permettant d'aboutir à des activités d'action contre les mines qui satisfont ou dépassent les normes convenues et prescrites (en règle générale les NNLAM, les NILAM ou les IATG) et qui satisfont ou dépassent également les exigences énoncées dans les contrats, les accords d'accréditation, les autres accords formels et les règles et réglementations applicables ;
- e) Tenir à jour la documentation (y compris les procédures opérationnelles permanentes et autres procédures écrites), les rapports, les registres (y compris les rapports de supervision interne et les rapports de qualité) et les autres données relatives à leurs activités, s'assurer de leur exactitude et de leur validité et les mettre à disposition, conformément à la NILAM 07.40.

En l'absence d'ANLAM ou d'une autorité similaire, l'organisation d'action contre les mines devrait assumer des responsabilités supplémentaires, parmi lesquelles celles :

- f) De convenir avec le donateur (ou le client) d'un système permettant de gérer la qualité des activités de l'action contre les mines ; et
- g) D'aider la nation hôte, lors de la mise en place d'une ANLAM, à élaborer des normes nationales pour la gestion de la qualité.

23.4. Donateurs, clients et autres parties prenantes

Les organisations qui passent des marchés pour les opérations d'action contre les mines ou qui financent de telles opérations devraient :

- a) Préciser aux organisations d'action contre les mines quelles sont leurs exigences en matière de services, de produits, de réalisations et les arrêter en termes clairs et non équivoques ;
- b) Inclure les détails des exigences nationales en matière de gestion de la qualité ou, en l'absence d'ANLAM, des exigences établies par l'ONU ou par un autre organisme international compétent.

Annexe A (Normative) Références

Les documents normatifs ci-dessous contiennent des clauses qui, par la référence qui y est faite dans le présent texte, constituent des dispositions de cette partie de la norme. En ce qui concerne les références datées, il ne sera pas tenu compte des amendements ultérieurs à ces publications, ni des révisions qui y ont été effectuées. Cependant, il serait judicieux que les parties à des accords qui se réfèrent à cette section de la norme étudient la possibilité d'appliquer les éditions les plus récentes des documents normatifs indiqués ci-dessous. Quant aux références non datées, l'édition qui fait foi est la plus récente du document normatif auquel il est fait référence. Les membres de l'ISO et de l'IEC conservent dans leurs archives les normes ISO et CEE en vigueur :

- a) NILAM 04.10 Glossaire des termes et abréviations de l'action contre les mines ;
- b) NILAM 05.10 Gestion de l'information pour l'action contre les mines ;
- c) NILAM 07.11 Remise à disposition des terres ;
- d) NILAM 07.30 Accréditation des organisations d'action contre les mines ;
- e) NILAM 07.40 Supervision des organisations d'action contre les mines ;
- f) NILAM 08.10 Enquête non technique ;
- g) NILAM 08.20 Enquête technique ;
- h) NILAM 08.30 Documentation post-dépollution ;
- i) NILAM 09.10 Exigences à satisfaire en matière de dépollution ;
- j) NILAM 10.10 Sécurité et santé au travail - Principes généraux ;
- k) NILAM 10.70 Sécurité et santé au travail - Protection de l'environnement ;
- l) NILAM 14.10 Guide pour l'évaluation des interventions de l'action contre les mines ;
- m) NILAM 04.10 Glossaire des termes et abréviations de l'action contre les mines.

Il est recommandé d'utiliser la version/édition la plus récente de ces références. Le GICHD conserve une copie de toutes les références utilisées dans cette norme. La dernière version/édition des normes, guides et références NILAM est archivée au GICHD et peut être consultée sur le site Web des NILAM (<http://www.mineactionstandards.org/>). Il est conseillé aux autorités nationales de l'action contre les mines, aux employeurs et autres instances et organisations concernées de se procurer copie de ces textes avant de mettre en place un programme d'action contre les mines.