

Une ONG spécialisée dans l'aide aux victimes des mines terrestres découvre les bienfaits d'ISO 9001:2000



Le Cambodia Trust (CT) a pour mission d'apporter prothèses et orthèses aux handicapés, en particulier aux victimes des mines terrestres et de la poliomyélite. Il est l'une des quelques organisations au Cambodge et des rares organisations non gouvernementales dans le monde - la première peut-être dans un pays en développement - à être certifiées ISO 9001:2000.

PAR EOGHAN WALSH ET TANG KEA



Le Cambodia Trust (CT)¹⁾ fait partie de la petite poignée d'organismes certifiés ISO 9001:2000 au Cambodge. Fait inhabituel, il s'agit d'une organisation non gouvernementale (ONG) - l'une des quelques ONG dans le monde et, à notre connaissance, la première dans un pays en développement à avoir obtenu cette certification.

L'idée d'appliquer ISO 9001:2000 à une ONG suscite parfois un certain scepticisme, mais il n'y a aucune raison d'écarter cette possibilité. En fait, si on les compare aux entreprises commerciales classiques qui sont de plus en plus nombreuses à adopter cette norme, les ONG peuvent retirer maints avantages supplémentaires de la mise en œuvre d'ISO 9001:2000.

Le Cambodia Trust

Depuis 1990, le Cambodia Trust (CT) fournit des prothèses et orthèses aux personnes handicapées au Cambodge, qui sont le plus souvent des victimes des mines terrestres et des personnes souffrant de la poliomyélite. Comptant aujourd'hui un personnel de plus de 100 personnes (plus de 90% de Cambodgiens, dont 20% de handicapés), trois cliniques et une école de prothétique et d'orthétique de niveau international, CT cherchait à renforcer l'organisation et à mettre la gestion de l'ensemble de son projet au Cambodge entre les mains du personnel cambodgien.

ISO 9001:2000 a constitué la pièce maîtresse d'un ambitieux «Projet de renforcement institutionnel», financé par l'Agence néo-zélandaise pour le

1) General Office: The Cambodia Trust, 11 Friday Court, North Street, Thame OX9 3GA, Royaume Uni.

Tél. + 44 (0)1844 214844.
Fax + 44 (0) 1844 216269.
E-mail office@cambodiatrust.co.uk
Web www.cambodiatrust.org.uk

développement international (NZAID – www.nzaid.govt.nz). BM TRADA Certification Ltd.²⁾ a délivré la certification au Cambodia Trust en mars 2002.

Entre une ONG et une entreprise commerciale, en quoi l'application d'ISO 9001:2000 diffère-t-elle? Pour le responsable qualité Tang Kea, les différences ne sont guère nombreuses: « Certaines entreprises adoptent ISO 9001:2000 dans le but de gagner plus de clients. Comme nos clients ne payent pas pour le service, ce qui nous intéresse avant tout est d'améliorer la qualité du service que nous leur offrons. »

ISO 9001:2000 est avant tout un outil pour l'amélioration continue des systèmes et procédures, et non un outil de profit. Une ONG, tout comme une entreprise commerciale, a des clients internes et externes. Mais une ONG a

ceci de particulier que le service n'est pas payé par les bénéficiaires mais par un autre partenaire, le donateur. À cet égard, ISO 9001:2000 fournit un mécanisme permettant à l'ONG d'assumer ses responsabilités face à ses deux principaux clients extérieurs: le bénéficiaire et le donateur.

Un apprentissage organisationnel

Dans sa recherche de la certification, la motivation initiale de CT était de développer les compétences du personnel local. Cet aspect était important tant pour gérer l'organisation que pour préparer le transfert de la gestion de l'école et des cliniques aux Cambodgiens. Tang Kea décrit ainsi le processus:

« Le premier enjeu était de relever le défi de la durabilité. Comment nous assurer que l'organisation continuera de maintenir l'excellence du service aux patients et aux étudiants, sans l'aide extérieure dont nous bénéficions actuellement? Nous devons renforcer nos systèmes et procédures afin de pouvoir travailler lorsque ceux qui avaient aidé à les mettre en place ne seraient plus là. »

Kathleen Biggs, Directeur de CT pour le Cambodge, abonde dans ce sens: « En général, les ONG, surtout les plus petites, n'ont ni la force organisationnelle, ni un personnel local formé aux compétences et pratiques pour gérer des projets ou formuler des propositions de financement séduisantes pour les donateurs. »

Le processus de certification a aidé à développer ces compétences au sein du personnel local (photo ci-dessous). Une grande part de la formation réalisée dans le cadre du projet ISO 9001:2000 a permis



Eoghan Walsh, conseiller en affaires, a récemment obtenu une maîtrise en études internationales à l'Université de Limerick, Irlande.

Oakhampton Consultants, Newport, Co. Tipperary, Irelande.

Tél. + 353 61 378238.

Fax + 353 61 378667.

E-mail globaldevelopment@eircom.net

Tang Kea est responsable qualité du Cambodia Trust.

Cambodia Trust, PO Box 122, Phnom Penh, Cambodge.

Tél. + 855 23 4270067.



de développer des savoir-faire qui ont porté leurs fruits dans d'autres domaines, comme la définition des objectifs, la planification stratégique, la rédaction de rapports ou les propositions de financement.

2) BM TRADA Certification Ltd..

Tél. + 44 (0) 1494 569700.

Fax +44 (0) 1494 565487.

E-mail enquiries@bmtrada.com

Web www.bmtrada.com

La responsabilisation du personnel local a constitué un autre avantage majeur du processus ISO 9001:2000. Pour la mise en œuvre, CT a choisi de travailler en équipe. Dans chaque secteur fonctionnel et géographique de CT, des chefs d'équipe ont expliqué les idées sous-jacentes à ISO 9001:2000 et pourquoi il était nécessaire que chaque membre du personnel contribue à l'élaboration des instructions de travail.

Cet aspect des choses revêtait une importance particulière au Cambodge, pays dont la culture est marquée par l'acceptation naturelle, sans évaluation critique, des décisions des personnes qui détiennent une autorité: selon Tang Kea, «les gens ne veulent pas prendre de risques, ils souhaitent qu'on leur dise ce qu'il faut faire. Par crainte d'être punis, ils n'avoueront pas l'existence d'un problème».

Le processus de consultation inhérent à ISO 9001:2000 a clairement montré aux personnes que leur contribution non seulement était bienvenue, mais constituait aussi un aspect essentiel d'une mise en œuvre efficace d'ISO 9001:2000.

Un apprentissage personnel

Élément important du Projet de renforcement institutionnel, ISO 9001:2000 exigeait aussi que l'on mette en place plusieurs autres éléments pour être en mesure d'obtenir la certification.

La mise en œuvre d'ISO 9001:2000 dans un pays en développement s'accompagne de défis spécifiques: développer les concepts d'«amélioration continue» et d'«orientation client», enseigner la terminologie et les concepts d'ISO 9001:2000 – deux réelles épreuves pour un personnel cambodgien travaillant dans une langue étrangère, l'anglais. Or, la direction et le personnel se sont engagés envers le projet ISO 9001:2000 à un point tel que de nombreux employés ont accepté la formation linguistique et en informatique qui était indispensable pour appliquer le système qualité.

Mais la formation a surtout consisté à faire comprendre la philosophie d'ISO 9001:2000 et à développer les compétences pour l'audit interne, la rédaction de rapports, la définition des objectifs et la



conduite d'entretiens avec les patients par la méthode des questionnaires. Cette formation a facilité l'évolution de la culture organisationnelle. Le personnel a vite réalisé que cette démarche n'était pas imposée d'en haut par la direction, mais contribuait directement au développement personnel et professionnel.

La culture de la qualité ainsi mise en place au sein de l'organisation est désormais entièrement assimilée dans les pratiques de travail quotidiennes. Trois membres du personnel ont été récemment accrédités comme auditeurs responsables et aident, par leurs compétences, d'autres ONG qui travaillent dans le même secteur et s'intéressent à ISO 9001:2000.

L'orientation client d'ISO 9001:2000 a aidé l'organisation à surmonter un autre défi propre aux ONG. En général, les bénéficiaires ne paient pas pour les services d'une ONG et ils sont donc assez lents à critiquer la qualité du service ou à réagir de façon constructive.

**ISO 9001:2000 fournit
un mécanisme permettant
à l'ONG d'assumer ses
responsabilités face
à ses deux principaux
clients extérieurs :**
**le bénéficiaire
et le donateur**



De plus, il se peut que le personnel ne perçoive pas la nécessité de traiter les bénéficiaires comme des clients dont les souhaits et les besoins doivent être pris en compte. ISO 9001:2000 met l'accent sur la satisfaction des clients, ce qui a aidé le personnel à se recentrer sur les meilleures manières de servir le bénéficiaire, en l'occurrence le patient.

Des sondages réguliers sur la satisfaction des patients avertissent désormais le personnel de première ligne des besoins des patients. Certains sondages ont indiqué en particulier que les patients se sentent mal à l'aise dans l'environnement de la clinique, qui leur apparaît nouveau et inhabituel, et le personnel redouble d'efforts pour s'assurer qu'ils se sentent bien chez eux.

Le processus ISO 9001:2000 a permis de rationaliser l'accès aux dossiers des patients, ce qui a réduit de plus de 50 % la durée d'attente des patients et de

recherche des dossiers. Ce processus a également montré au personnel que, bien que les services soient gratuits, si les clients cessent de se rendre à la clinique, il n'aura aucune garantie d'emploi.

**Une grande part
de la formation réalisée
dans le cadre du projet
ISO 9001:2000 a permis
de développer des savoir-
faire qui ont porté leurs
fruits dans d'autres
domaines**

Les coûts

D'autres ONG qui envisagent d'adopter ISO 9001:2000 posent souvent la question des dépenses. En l'occurrence, l'estimation est complexe, car elle dépend de nombreux facteurs: taille de l'organisation, niveau de formation du personnel, niveau d'engagement possible de compétences locales par rapport

aux compétences étrangères, etc.

Pour CT, la démarche s'inscrivait dans le projet plus large du renforcement institutionnel, et une bonne part des investissements dans le développement des capacités pour ISO 9001:2000 auraient de toute manière été consentis. Les coûts directs de l'obtention et du maintien de la certification ont été de l'ordre de USD 10 000 pour les deux premières années.

Tous les coûts indirects et les avantages directs et indirects ne sont pas encore chiffrés, mais on est convaincu que le projet ISO 9001:2000 est déjà rentabilisé. Dans un secteur, le processus de drapage du polypropylène, la formation, combinée à l'étalonnage des températures des fours, a permis de diminuer de 5% le gaspillage par rapport aux niveaux de la période antérieure à l'adoption d'ISO 9001:2000.

Signalons un autre effet positif important: la réaction d'une délégation du Rotary Club japonais qui a vu le certificat ISO 9001:2000 accroché au mur. Les délégués ont été tellement impressionnés qu'une ONG cambodgienne soit certifiée ISO 9001:2000 qu'ils se sont engagés à un financement supplémentaire pour les années à venir.

Expansion à l'étranger

CT prévoit de développer ses opérations et de transposer les structures organisationnelles vers une nouvelle école et une grande clinique nationale au Sri Lanka, ainsi que vers un centre plus petit desservant les 800 000 habitants d'un nouveau pays indépendant,



Timor-Leste (l'ancien Timor oriental). La certification ISO 9001:2000 simplifiera l'ouverture de nouvelles écoles et cliniques et fournira un référentiel de qualité pour ces nouvelles opérations.

Conclusion

En résumé, voici certains des bienfaits apportés par ISO 9001:2000 au Cambodia Trust :

- approfondissement de la formation pour créer les compétences économiques et linguistiques ;
- développement des compétences du personnel local en matière de gestion de l'organisation ;
- responsabilisation du personnel local, désormais engagé dans le processus de prise de décision organisationnelle ;
- plus grande responsabilité face aux clients externes : les donateurs et les patients ;
- développement de l'écoute client et, par là-même, meilleure compréhension des besoins de la clientèle ;



ISO 9001:2000 met l'accent sur la satisfaction des clients, ce qui a aidé le personnel à se recentrer sur les meilleures manières de servir le bénéficiaire, en l'occurrence le patient

- un meilleur service aux patients diminue la souffrance humaine ; et
- amélioration de la confiance et du financement des donateurs.

Ainsi, la mise en œuvre d'ISO 9001:2000 au Cambodia Trust a été un succès remarquable. Elle montre que cette norme est tout aussi efficace pour les ONG que pour les entreprises commerciales ou les organismes gouvernementaux. Les ONG rencontrent les mêmes difficultés et défis pour obtenir la certification. De plus, ISO 9001:2000 ne devrait pas être

considérée comme «une formule magique», mais comme un instrument utile pour surmonter certains problèmes qui se présentent aux ONG dans le monde entier.

