

BELGIQUE - BELGIE  
P.P.  
1000 BRUXELLES 1  
1/1836

BUREAU DE DEPOT  
BRUXELLES 1

# Echos du COTA

BULLETIN TRIMESTRIEL D'INFORMATION DU COTA ASBL

EXCELLENCE ET QUALITÉ

JUIN 2011

ISSN : 0773-5510 | COTA asbl 7, rue de la Révolution 1000 Bruxelles | 3€

ECRIT PÉRIODIQUE | AUTORISATION DE FERMETURE 1000 BRUXELLES 1 | 1-1-2340 | IMPRIMÉ À TAXE RÉDUITE



131

# éditorial

**EDITEUR RESPONSABLE** COLETTE ACHEROY  
7 RUE DE LA REVOLUTION 1000 BRUXELLES  
BELGIQUE

**RÉDACTION** STEPHANE BOULC'H  
[STEPHANE.BOULCH@COTA.BE]

**GESTION DES ABONNEMENTS** ROSE MARTINEZ  
[ROSE.MARTINEZ@COTA.BE]

**GRAPHISME** FREDERIC PIRON  
[FREDERIC.PIRON@COTA.BE]

**PHOTO DE COUVERTURE** ROBIN HAMMOND /  
PANOS PICTURES

**FORMULES D'ABONNEMENT**  
ANNUEL : 10 € [4 NUMEROS]  
ANNUEL PARRAINÉ : 7 € [4 NUMEROS]  
PRIX AU NUMERO : 3 €

POUR LES ÉCHANGES DE PUBLICATIONS,  
VEUILLEZ CONTACTER LA RÉDACTION

**COORDONNÉES BANCAIRES**  
DEXIA BD PACHECO 1000 BRUXELLES  
SWIFT-BIC : GKCCBEBB  
IBAN : BE730682 1270 4960  
068-2127049-60

POUR LE PAYEMENT À L'ÉTRANGER, NE PAS  
ENVOYER DE CHÈQUE, MAIS UTILISER LE MANDAT  
POSTAL INTERNATIONAL OU LE VIREMENT DE COMPTE  
À COMPTE (FRAIS À VOTRE CHARGE)

**COTA ASBL**  
7 RUE DE LA REVOLUTION  
1000 BRUXELLES  
BELGIQUE  
TÉL. : 00 32 [0]2 218 18 96  
FAX. : 00 32 [0]2 223 14 95  
INFO@COTA.BE // WWW.COTA.BE

## L'organisme sans qualité

Dans les années 20 et 30 du siècle dernier, l'autrichien Robert Musil travaillait sur un roman qu'il n'achèvera jamais : L'homme sans qualité. L'histoire se situe à Vienne, un an avant la première guerre mondiale ; un trentenaire, rejeton d'une famille bourgeoise anoblie, fort de son aisance matérielle, après avoir vainement tenté de trouver sa voie professionnelle, cesse toute activité. Dans le luxe de cette insouciance, il essaie de laisser sa subjectivité s'épanouir en décidant de ne plus suivre le « processus » que sa classe et la société ont préparé pour lui. Il se donne un an pour découvrir ainsi qui il est vraiment ou mourir.

Libre à chacun de juger cette conduite comme il l'entend, mais ce qui est intéressant dans ce livre c'est que la démarche qualité entreprise par le personnage ne se focalise sur aucun idéal déterminé. Elle est simplement curieuse, aux aguets de ce que les rencontres et les événements lui renvoient.

Cela pour rappeler que s'il est admissible de s'appuyer sur des modèles et des outils, de se référer à des grilles de lecture, la qualité n'est pas davantage un idéal éthique qu'un hochet « méritocrate » ou un devoir de redevabilité. C'est d'abord une question de conscience de soi, de vigilance de chaque instant, de capacité à l'autocritique comme à la critique d'autrui ; c'est un rejet du conformisme, une sensibilité aux influences extérieures. En somme, avant d'être un processus mécanique préprogrammé de validation, c'est une disposition à la découverte, l'aptitude d'un certain courage face à l'incertitude.

## » sommaire

- 3 LA QUALITÉ : DIFFÉRENCES ET SIMILITUDES (M. QUAREMME)
- 7 L'APPLICATION DU MODÈLE EFQM DANS UNE ONG D'ED (S. DE LAVELEYE)
- 10 LE COTA CE TRIMESTRE
- 11 UN CADRE DE RÉFÉRENCE POUR LA QUALITÉ DANS LE SECTEUR ONG (D. DUBUISSON)
- 15 DE LA QUALITÉ À LA GESTION DE LA QUALITÉ... (B. STEVENS)
- 20 SUR LE THEME DU TRIMESTRE...
- 21 CRITIQUE DE LA QUALITÉ APPLIQUÉE À LA SI (M. QUAREMME)
- 25 NOUVEAUTES EN BIBLIOTHEQUE
- 26 FICHE-OUTILS
- 27 TRAVAILLER SUR LA QUALITÉ INTERNE AVEC L'EFQM... (L. DELFT)
- 31 CO-DÉVELOPPEMENT PAR LA QUALITÉ... (M. PADONOU ET P. HIBON DE FROHEN)



Photo : Chris Stowers/Panos Pict. Delhi (Inde)

## La qualité : différences et similitudes

Miguel Quaremme\*

Les organisations de solidarité internationale peuvent gagner à s'inspirer des systèmes de management de la qualité issus d'autres secteurs. Si elle peuvent en contrôler l'influence et en conserver une vision démystifiée...

En latin, le mot qualité signifie « manière d'être ». On l'utilise pour désigner la « caractéristique de nature, bonne ou mauvaise, d'une chose ou d'une personne ». Dans le cadre de produits manufacturés et de services, c'est « l'aptitude de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences (des parties prenantes et, en particulier, du client) ».

L'intérêt de cette définition provient de l'objectif inatteignable de satisfaire TOUTES ses parties prenantes ; l'organisme ou la personne qui crée doit tendre vers cet objectif. Ce chemin vers la qualité est appelé « démarche d'amélioration continue de la qualité ». Il est crucial que le management de l'organisme fasse sien la volonté de « faire de la qualité » et le transcrive dans la stratégie. On parle alors de système de management de la qualité.

## Un peu d'histoire

La qualité est née dans le milieu industriel du début du XXe siècle avec le *contrôle qualité*. L'objectif était de vérifier la conformité du produit aux spécifications énoncées par les ingénieurs. Les ouvriers produisaient et les contremaîtres contrôlaient. Les contrôles se multipliant, on fit appel à des statisticiens pour réduire leur nombre tout en augmentant leur pertinence. A l'époque, le taylorisme dominait la conception du management.

Progressivement, on chercha à réduire les non conformités en maîtrisant mieux le processus de production. On allait garantir que le produit était réalisé suivant certaines normes de qualité. Le client et l'entreprise accédaient à l'*assurance qualité*.

Actuellement, on en est au *Total Quality Management* (TQM), un management qui inclut une démarche qualité dans tous les aspects de l'entreprise; tous les processus et pas seulement ceux liés à la production. Car le produit et le service ne sont pas les seuls à pouvoir satisfaire les

parties prenantes ; la réduction du coût de fabrication, l'amélioration des achats, etc. participent à la qualité.

La qualité est presque exclusivement une affaire d'industriels jusqu'au TQM et aux efforts de l'ISO – Organisation Internationale de Standardisation – pour mettre au point un système généraliste et normalisé. Les concepts de la qualité ont été adaptés aux services et à des organismes de toutes tailles. Récemment, les services publics, l'enseignement et d'autres domaines d'activités ont cherché à s'améliorer grâce à des démarches qualité issues du TQM.

Bien entendu, la qualité ne se résume pas à une histoire linéaire menée par le milieu industriel et militaire. On retrouve des préoccupations similaires dans la gestion de projets. Il ne s'agit plus de réaliser une tâche répétitive, mais de concevoir un produit ou un service nouveau pour l'organisme qui le met en œuvre et de capitaliser les bonnes méthodes des projets réussis.

Ce mode de fonctionnement par projet est présent dans un grand nombre d'organisations et domine le secteur de la solidarité internationale. On retrouve des méthodes et des théories sur la gestion de projets pour des objectifs et des contextes très diversifiés. Probablement plus encore que les systèmes de management de la qualité, les méthodes de gestion de projets sont largement utilisées.

Généralement, chaque secteur ou organisme attache de l'importance à fournir un travail de qualité et cherche à améliorer ses méthodes de production. Le principe de la démarche qualité peut se résumer à la volonté d'un organisme à maîtriser et à améliorer ce qu'il fait ; tant les processus internes que les produits destinés à l'externe.

## Roue de la qualité

La roue de qualité ou roue de Deming est la pierre angulaire de la vision de l'amélioration continue de la qualité. C'est une façon imagée de représenter le cycle d'amélioration conti-

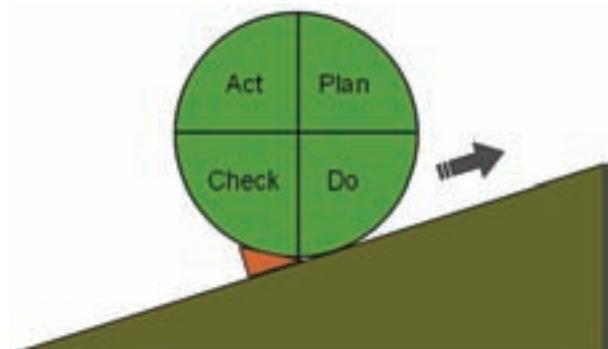
nue de la qualité. On parle de PDCA pour Plan-Do-Check-Act :

- la planification (Plan) consiste à organiser son activité à tous points de vue et pas seulement temporel ;
- l'action (Do) par laquelle on réalise l'activité en mettant en œuvre ce qui a été planifié ;
- la vérification (Check) par laquelle on vérifie si l'action et ses résultats correspondent à ce qui a été planifié ;
- l'ajustement (Act) par lequel on corrige, on améliore et, éventuellement, on valide ce qui a été réalisé.

Dans un organisme, il y a plusieurs roues de Deming. Une pour chaque processus, activité ou projet. Elles sont interdépendantes, de niveaux et de détails différents. L'organisme choisit sur quelle roue de Deming il est efficace de focaliser ses efforts.

Les phases ne sont pas forcément réalisées de façons distinctes et formelles. Typiquement, la vérification et l'ajustement sont réalisés avant la fin de l'action pour éviter de poursuivre une activité non conforme ou pour pouvoir adapter l'action à un contexte changeant.

Ces étapes de la réalisation d'une activité se retrouvent dans la plupart des méthodes de gestion de projets ; l'accent étant mis sur l'une ou l'autre. Les méthodes sont plus ou moins élaborées ou adaptées pour une activité spécifique. Elles sont également présentes dans la gestion du cycle du projet, notion courante dans le secteur de la coopération au développement.



## Anti-taylorisme

La vision des systèmes de management de la qualité actuellement promue – ISO 9001<sup>1</sup> et l'EFQM<sup>2</sup> en tête – est une réaction aux dérives du taylorisme. Cette théorie répondait aux questions posées par l'industrialisation de la production de biens. Les ouvriers des usines continuaient à se conduire comme des petits artisans. Taylor inventa une façon d'organiser l'industrie afin d'en améliorer la productivité qui vise à découper en tâches élémentaires les actions intervenant dans la fabrication d'un produit de manière à ce que chaque tâche soit assignée à une personne. Il en découle une segmentation importante et une départementalisation de la hiérarchie (achat, vente, administration, etc.). La réussite du taylorisme est incontestable, mais des effets pervers vont rapidement se manifester.

La lutte contre ces effets pervers va prendre plusieurs formes, notamment dans les modèles d'autogestion ou de management participatif qui seront développés en marge de la société de consommation (dans les associations sans but lucratif par exemple). Les théories managériales vont essayer de trouver des nouvelles représentations de l'entreprise pour en corriger ou amoindrir les travers.

Les propositions des systèmes de management de la qualité sont une réponse à la vision compartimentée et atomique du fonctionnement d'un organisme. L'ISO 9001 et l'EFQM ont mis en évidence trois principes visant à dépasser la vision tayloriste : l'approche processus, l'approche système et l'implication du personnel.

Le processus conçoit la production en prenant en compte les relations entre les actions élémentaires qui créent de la plus-value. Le parcours du produit est aussi important que les actions qui s'y déroulent. L'ISO définit le processus comme un « ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie »<sup>3</sup>. Les activités sont du ressort de tous les intervenants qui réalisent le processus.

Pour les améliorer il faut d'abord définir les processus au sein de son organisme. Ils ne fonctionnent pas en autonomie. Ils sont liés les uns aux autres et se fournissent mutuellement des produits, services, informations... Ils sont clients les uns des autres. C'est important car nous savons que la qualité se mesure à la satisfaction du client.

Impliquer le personnel permet de le responsabiliser à sa tâche et surtout aux objectifs de l'organisme. La qualité ne peut être obtenue que s'il participe volontairement à sa réalisation. Cette participation peut se traduire par différentes actions ou attitudes, notamment la motivation à s'améliorer en permanence.

Le secteur de la coopération au développement et, plus largement, le non marchand se défie des modèles managériaux mercantiles dont le taylorisme est une forme particulièrement peu soucieuse des personnes. Mais l'histoire du management dans le milieu de la coopération au développement lui est propre. Des formes de management qui représentent des avancées pour des sociétés tayloriennes peuvent être des régressions pour certaines organisations du secteur. Par exemple, la dichotomie entre la direction et le personnel. L'EFQM ou l'ISO 9001 accordent une vraie place au personnel, mais assoient la hiérarchisation du mode de prise de décision.

## Normes et certification

Dans les esprits, la qualité renvoie inmanquablement aux normes et aux certifications : la partie visible de l'iceberg.

Les premières normes appliquées concernaient les unités de mesure. Puis elles se sont étendues à d'autres domaines lorsqu'il s'est agi de développer les échanges internationaux. De nos jours, la majeure partie des normes nationales ou internationales sont techniques (la taille des cartes de crédit ou le codage des alphabets par exemple). Quelques-unes portent sur le management (notamment les normes ISO de la série 9000).

L'histoire industrielle et militaire de la qualité est propice à la normalisation. L'objectif des normes est de garantir au client que l'organisme fournisseur respecte certains critères ou certaines méthodes. Les motivations ? Echanger des informations (unités de mesure, codes d'identification), réduire les coûts (équipement standardisé), contrôler les fournisseurs (équipements de laboratoire), etc.

Derrière les normes de management, se profile l'idée que des pratiques et des principes sont essentiels au bon fonctionnement d'un organisme quel qu'il soit. L'établissement d'une norme est justifié par la volonté de promouvoir ces principes et pratiques et de donner des références communes aux organismes. L'ISO tente également de créer un corpus de normes cohérentes entre elles sur la qualité, l'environnement, la sécurité, la responsabilité sociétale<sup>4</sup>, etc.

Un management normalisé a l'avantage d'être évaluable. La norme ISO 9001 porte les exigences d'un système de management de la qualité. Il est possible de faire appel à un organisme certificateur qui évaluera le respect de ces exigences et l'amélioration du système de management de la qualité au fil du temps. Certains organismes certifiés ne sont pas impliqués dans une démarche d'amélioration continue de la qualité.

L'EFQM est pour sa part un modèle d'excellence. Basé aussi sur des principes et des bonnes pratiques, il indique plus clairement quels sont les critères à remplir pour être un organisme « excellent ». Ce qui le caractérise encore c'est la notation. Contrairement à l'ISO, il permet d'évaluer la maturité de l'organisme et de lui attribuer une note sur mille (score inaccessible). Autre différence avec l'ISO 9001, l'EFQM permet des adaptations sectorielles, voire les encourage.

Les normes ISO 9000 ou l'EFQM, même dans une perspective non certificatrice, sont des grilles de lecture pour les organismes qui cherchent à entrer dans une démarche d'amélioration continue de la qualité. Il est important de bien comprendre qu'il n'y a pas de recette unique. Les

créateurs de normes et modèles ou théoriciens de la qualité insistent sur ce fait. Mais les promoteurs ayant des intérêts commerciaux (comme les certificateurs ou les consultants qualité) sont souvent tentés d'oublier de le rappeler.

## Outils de la qualité

Des outils ont été inventés ou adaptés pour répondre aux questions de la planification, de l'action, de la vérification et de l'ajustement. Pour la plupart, ils sont largement utilisés, y compris dans les organisations de coopération au développement. On connaît par exemple : le brainstorming, le SWOT, le diagramme de cause/effet (Ishikawa), le QQOQCP, le diagramme de Pareto, les cinq pourquoi, la matrice de compatibilité, le diagramme de PERT, le diagramme de Gantt, etc. Autant de dispositifs qui permettent de mieux aborder les étapes de la roue de Deming. Leur utilisation pertinente et systématique donne des moyens efficaces de résoudre les problèmes. Ils ont aussi la vertu d'inciter les personnes à trouver ensemble des solutions complexes à aborder seul.

Le système documentaire est un aspect important de la démarche qualité. Il permet de formaliser les bonnes pratiques et de les transmettre sous forme de procédures et de manuels. C'est essentiel à la réalisation dans le temps d'une amélioration.

Malgré leurs mérites, ces outils doivent être utilisés avec discernement en évitant par exemple de créer des dispositifs de réflexions et d'animation qui prennent le pas sur les activités (réunionite). Autre danger: une bureaucratisation où rien ne peut se faire sans une procédure *ad hoc*, ni un enregistrement permettant le contrôle de l'activité.

\* COTA

<sup>1</sup> La série des normes ISO 9000 concerne les systèmes de management de la qualité.

<sup>2</sup> L'EFQM est une fondation européenne qui propose un modèle d'excellence pour les organismes.

<sup>3</sup> Norme ISO 9000:2000 point 3.4.1

<sup>4</sup> La norme ISO 26000:2010 « Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale »



## L'application du modèle EFQM dans une ONG d'éducation au développement

*Séverine de Laveleye\**

Photo : Quinoa  
Jeux

Quinoa, ONG d'éducation au développement, s'est lancée dans l'expérience EFQM pour élargir sa capacité à capitaliser et valoriser ses actions.

Quinoa emploie huit personnes. Son chiffre d'affaire avoisine les 400 000 €. C'est donc plutôt une « petites ONG » dans le panorama belge. Elle est essentiellement cofinancée par la DGD et la Communauté française.

### Motivations

La première tient au manque de vision cohérente sur ce qui est appelé la qualité dans le secteur. Ce manque de vision se reflète dans la nature des dossiers institutionnels que nous soumettons et qui nous incitent à présenter certaines dimensions de notre travail, toutes liées à la qualité, mais de façon morcelée (l'évaluation, l'efficacité, la méthodologie, le partenariat, etc.)

Parallèlement, dans l'aire de la gestion axée sur les résultats (GAR), nous sommes contraints à passer beaucoup de temps à définir nos résultats

opérationnels et à les justifier. Or, nous savons que cette dimension de notre démarche, si elle a du sens, ne permet pas de valoriser les processus et les autres dimensions du travail d'une structure.

A cela on ajoute que notre secteur (ou plutôt nos pouvoirs publics) s'est doté récemment d'un outil de screening pour établir une hiérarchie entre les ONG, et ce sur base de critères très mécaniques et orientés vers une analyse de la conformité des associations à des dispositifs de gestion, fort éloignés des enjeux de qualité de processus et services fournis par ces structures.

Enfin, dans nos recherches, nous avons été très largement confrontés à une lecture de la qualité, et de la gestion de la qualité, essentiellement liée à celle de l'efficacité et de l'efficience, ce qui nous paraissait limitatif, voire potentiellement dangereux pour notre secteur.

Ainsi, la question est omniprésente dans le secteur mais nous ne cernions pas le sens du mot

qualité et les enjeux de la gestion de la qualité, en particulier pour l'éducation au développement.

Alors que nous nous posons ces questions, ACODEV et Coprogram se sont mis à s'informer sur des modèles de gestion de la qualité. Ayant identifié l'EFQM comme étant un des plus adaptable aux ONG, ils se sont attelés à ce travail d'adaptation.

Nous avons choisi de suivre ce processus, pour nous associer à la démarche de notre fédération, et pour comprendre enfin ce qu'on entend par outil de gestion de la qualité.

## Le processus « committed to excellence »

L'autodiagnostic a été fait de façon participative par l'équipe permanente au complet. Il a fallu une journée pour répondre systématiquement aux 53 questions de la grille déjà adaptées au secteur ONG.

Le secrétariat d'Acoddev nous a permis de clarifier certaines questions et de faire émerger des considérations que nous aurions pu négliger. L'autodiagnostic nous a amenés à souligner les points forts de notre travail, les points à renforcer et à identifier des pistes de recommandations.

Ce travail a ensuite été compilé et systématisé dans un document qui constitue aujourd'hui la base d'un travail commun entre l'équipe permanente et le Conseil d'Administration de Quinoa pour identifier deux ou trois projets prioritaires d'amélioration à planifier.

L'étape de l'autodiagnostic ne nous a rien appris de neuf sur nous-mêmes, et n'a pas fait émerger de difficultés insoupçonnées. Pour des petites structures, la connaissance des enjeux internes est bien partagée. De plus, le secteur ONG est déjà doté d'une maturité certaine dans le questionnement de ses pratiques. Le processus d'autodiagnostic ne devrait pas être en lui-même porteur de révélation. Il n'en est pas moins intéressant et utile à divers niveaux.

D'abord, une démarche introspective structurée et systématique de la part des différents collaborateurs permet de visibiliser sans équivoque les points les plus faibles de nos pratiques. En effet, la systématisation des informations, des ressentis et des perceptions souligne la récurrence de certaines questions, ouvre le débat et désigne clairement les aspects de notre travail à renforcer.

L'autodiagnostic permet aussi la valorisation de différentes dimensions de notre travail, ne trouvant pas encore jusqu'ici d'espace pour être valorisé. Cette dimension est certainement un facteur de motivation pour les personnes impliquées dans le processus.

## Aller plus loin ?

La question de la validation du processus après la mise en place des projets d'amélioration n'a pas encore été débattue en interne. Notre motivation était de faire émerger des apprentissages et d'identifier des points d'amélioration. Ce qui ne nécessite pas de validation.

Un regard externe étant néanmoins souvent pertinent, nous examinerons l'opportunité de faire appel à Acoddev ou EFQM pour valider le processus lorsque l'implémentation de nos projets d'amélioration aura commencé.

## Les difficultés identifiées

Le critère des « Résultats pour les groupes cibles » est abordé en termes de satisfaction des publics. Cette dimension, capitale lorsqu'il s'agit de fournir des produits à des clients, devient moins pertinente dans le cadre de processus orientés vers le changement. La satisfaction n'est qu'un facteur parmi d'autres de qualité des résultats obtenus dans le cadre de processus éducatif, de renforcement de compétences, ou autres démarches entreprises par les ONG.

Le critère des « Résultats pour la collectivité » demande de questionner ce qu'une structure fait en termes de responsabilité sociétale, en plus de

ses obligations légales et les nécessités de son fonctionnement normal. Cette dimension nous a semblé abusive dans le cadre de travail d'une ONG dont l'objet social est entièrement dédié à la collectivité. Les associations doivent justifier une responsabilité sociétale au-delà de ce qu'elles mettent en place pour atteindre des résultats auprès de leurs publics. C'est là que nous pouvons valoriser nos implications dans des plateformes, les fédérations, réseaux, et autres, ce qui peut poser des difficultés pour des structures petites et moyennes qui ne disposent pas de beaucoup de temps pour investir au-delà de leurs publics et partenaires.

Pour chaque type de résultat (pour les collaborateurs, pour les publics, et pour la collectivité), il est demandé si on se compare avec d'autres associations. Cette nécessité s'applique mal au type de relations qu'entretiennent les ONG qui travaillent beaucoup ensemble, et ce plutôt dans une logique d'échanges de pratiques et de renforcement collectif de capacités. En outre, les possibilités de comparaison semblent relativement limitées entre des structures avec des réalités et des fonctionnements différents. Certaines données quantifiables pourraient être collectées par un tiers (la fédération par exemple) pour avoir des données de référence. Mais beaucoup de choses ne sont pas quantifiables, et la comparaison perd de son sens.

Enfin, l'exercice de cotation ne nous a pas paru utile.

## Pour conclure...

Le processus d'autodiagnostic est un bon outil de planification stratégique sur les chantiers à entreprendre en termes de fonctionnement interne. Il est flexible, adapté, pertinent pour aborder la qualité dans sa dimension systémique et utile tant pour valoriser le travail que pour planifier son renforcement.

Mais, même si nous trouvons le modèle adapté et appropriable, nous nous posons la question de la façon dont il va être adopté par le secteur et de la place qu'il va prendre dans nos relations

avec les bailleurs de fonds. Un modèle de gestion est toujours le reflet d'un contexte particulier, de priorités locales, de rapports de force. Respecter la diversité des modèles, c'est respecter la diversité des contextes, des mécanismes de concertation, etc.

Une autre interrogation persiste dans notre réflexion. Elle concerne le sens de ce que nous faisons. Occupés que nous sommes à faire de la « gestion de la qualité », comment ne pas oublier les enjeux centraux au cœur de nos pratiques que sont, suivant les structures, l'éradication de la pauvreté, la contribution à la mise en place d'un monde juste, le changement de la société ?

La question de la « gestion de la qualité » est manifestement dans l'air du temps et se profile comme un nouveau leitmotiv dans notre secteur, dans la ligne de l'amélioration de l'efficacité, la gestion axée résultats, etc. Ces enjeux sont au cœur de nos préoccupations et au cœur des relations que nous entretenons avec nos pouvoirs publics et y ont pris une place prépondérante. Sans vouloir laisser entendre qu'elles ne sont pas légitimes, nous nous interrogeons sur leur impact réel sur nos objectifs centraux (en termes d'amélioration durable des conditions de vie des différentes populations de la planète, ou la structuration d'un monde réellement juste). Comment lier la question de la gestion de la qualité telle que proposée par l'EFQM à celle du rééquilibrage des relations de pouvoir entre le « Nord » et le « Sud » et de l'obtention de politiques cohérentes qui pourraient avoir très concrètement un impact positif sur nos objectifs communs ?

Au-delà de la question de l'applicabilité du modèle à notre secteur, et de sa pertinence pour l'amélioration de nos pratiques internes, la question demeure : changer le monde passe-t-il par l'application du modèle EFQM ?

\* Secrétaire générale de Quinoa ([www.quinoa.be](http://www.quinoa.be)).

# Le COTA

Le COTA est une association indépendante de solidarité internationale (ONG de droit belge), qui oeuvre au renforcement des capacités d'action, d'analyse et de réflexion des acteurs engagés dans la coopération développement.

L'ONG offre des services d'information, de formation, d'étude, d'appui et de conseil, de mise en relation de personnes et institutions. Les études réalisées sont des évaluations de projets/programmes ainsi que des études thématiques en lien avec des pratiques de coopération/développement.

Ces services sont fournis à travers divers vecteurs : centre de documentation en réseau, site Internet, réunions, animations d'ateliers, interventions dans des formations, rapports d'étude, publications de revue et d'ouvrages...

Le COTA est également engagé dans des activités d'éducation au Développement.

Hormis ses activités récurrentes, durant le trimestre qui vient de s'écouler, le COTA a réalisé les activités de consultance suivantes :

## Des études :

- La poursuite de l'évaluation à mi-parcours du programme de coopération universitaire institutionnelle (CUI) de la Commission universitaire pour le développement ; mission au Burundi et au Bénin (Commanditaire : CUD).
- La finalisation de l'évaluation des actions de suivi-évaluation des activités éducatives et d'accompagnement d'ITECO (Commanditaire : ITECO)
- La finalisation de l'appui à l'étude sur la Facilité d'innovation sectorielle pour les ONG (FISONG), instrument de financement des ONG au sein de l'AFD (Commanditaire : AFD)
- Une mission de pré-identification auprès de l'Universidad Central del Ecuador (UCE) et l'Universidad Tecnica Particular de Loja (UTPL), dans le cadre du programme de Coopération universitaire institutionnelle (CUI) (Commanditaire : CUD)

## Des appuis méthodologiques à la préparation de cadre logiques en vue de l'élaboration de projets interuniversitaires ciblés:

- « Intensification écologique des systèmes de production agricole intégrés en République Démocratique du Congo » (Commanditaire : Université de Liège).
- « Appui à l'amélioration des capacités de détection et d'identification des agents infectieux dans la ville de Bukavu en République Démocratique du Congo » (Commanditaire : Université Catholique de Louvain)
- « Renforcement de la recherche et de l'enseignement en sciences de la population et du développement à l'Université de Kinshasa en RDC » (Commanditaire : Université Catholique de Louvain)
- « Contribution à l'amélioration de la qualité des médicaments génériques en République Démocratique du Congo » (Commanditaire : Université Catholique de Louvain)

## Des interventions dans des formations :

- La participation à la formation d'agents de développement : module sur le suivi-évaluation - Atelier ICRA – Wageningen, Pays-Bas (Commanditaire : ICRA, Centre International pour la Recherche Agricole).
- La réalisation de cinq cycles de formation (15h): option « Environnement » dans le cadre des cycles d'information générale (Infocycles) organisés par la CTB, en consortium avec Vodo, Groupe One et Green (Commanditaire : Coopération Technique Belge).



## Un cadre de référence pour la qualité dans le secteur ONG

*Denis Dubuisson\**

Depuis le début des années 2000, ACODEV, la fédération des ONG belges francophones et germanophones, anime une réflexion sur la qualité dans le secteur. Partie de la généralisation des outils de gestion du cycle du projet, cette réflexion s'est élargie, à partir de 2008, pour aborder l'ONG et ses interventions dans leur ensemble...

Le projet de doter le secteur d'un référent qualité commun a beaucoup hésité entre l'option de construire de toutes pièces un référentiel spécifique ou celle de s'appuyer sur un cadre existant. Les membres d'ACODEV se sont récemment prononcés en faveur de l'adoption, en tant que cadre de référence au travail sur la qualité, du modèle EFQM.

### Pourquoi le modèle EFQM 2010 ?

1. Bien qu'initialement développé dans le contexte marchand, les évolutions successives du modèle depuis 1988 ont rendu son utilisation possible et bénéfique pour un très large éventail d'organisations. Aujourd'hui,

plus de 30.000 organisations utilisent EFQM dans leurs processus d'amélioration continue, des multinationales, des TPE, des organisations sans but lucratif, le service public... D'octobre à décembre 2010, cinq groupes de travail ont passé au crible les neuf domaines d'analyse du modèle EFQM pour vérifier leur adéquation au monde ONG. Le modèle dans son ensemble a été jugé pertinent par les ONG.

2. C'est un modèle qui aborde l'organisation de façon systémique. Les ONG déploient depuis de nombreuses années des outils orientés qualité dans le cadre de la gestion du cycle du projet, l'approche du cadre logique et les autres méthodes de gestion pour les résultats du développement. L'évolution de leur environnement réglementaire les pousse à toujours plus d'efficacité et plus d'efficience. La démarche EFQM permet d'intégrer dans un cadre de référence unique l'ensemble des efforts qualité d'une organisation. Ceci présente l'intérêt d'encourager une cohérence globale entre eux : la procédure de gestion financière est-elle en ligne avec la stratégie

de l'organisation ? La gestion des ressources humaines vient-elle en soutien aux résultats de développement ? Par ailleurs, la portée globale du modèle remet en lumière l'importance de champs d'amélioration qui sont moins souvent approfondis par les ONG (au contraire de ceux qui touchent directement leur objet social) tel que l'importance d'une politique adéquate des ressources humaines.

3. Le modèle n'oublie pas l'importance des partenaires et des groupes cibles. Un des premiers enjeux abordé dans le Groupe de Travail Qualité d'ACODEV<sup>1</sup>, fin 2008, était celui de la gestion des attentes contradictoires. En effet, la gestion de la qualité met l'accent sur la satisfaction des attentes des parties prenantes de l'organisation. Mais comment assurer un équilibre entre les parties prenantes qui ont une voix (les donateurs) et ceux dont la portée de la voix est plus faible (les bénéficiaires) ? Le modèle EFQM met l'accent sur ce nécessaire équilibre puisqu'il prône la satisfaction « des attentes de toutes les parties prenantes ».
4. C'est un modèle qui offre des opportunités de dialogue avec des organisations en dehors du secteur ONG. La tentative de formulation d'un cadre de référence pour la qualité spécifique au secteur ONG s'est avérée un exercice difficile. Les différences d'approche ou les divergences d'idéologie du développement mettent rapidement en question la légitimité et le bien-fondé d'un tel effort. En s'appropriant un cadre de référence existant, le secteur peut éluder cette difficulté. Surtout, il peut engager le dialogue avec les autres organisations du secteur privé ou du secteur non-marchand qui utilisent le modèle. Ce dialogue peut s'établir au niveau des méthodes et outils de gestion de la qualité (Comment réaliser une enquête de satisfaction du personnel ? Comment identifier des indicateurs de performance clés ? Quelles sont les bonnes pratiques de gestion par les processus ?) mais également au niveau du contenu même du modèle (Est-ce qu'une vision instrumentale du partenariat est satisfaisante ? La responsabilité socié-

tales et environnementale sert-elle un objectif d'image pour les organisations ?). Dans ce sens, l'utilisation d'un outil déjà largement diffusé pourra renforcer la capacité d'influence ou d'interpellation du secteur ONG dans d'autres secteurs.

## Le modèle EFQM n'est cependant pas parfaitement adapté au secteur ONG

Le vocabulaire de base du modèle reste largement emprunté au monde de l'entreprise. Un minimum de gymnastique d'esprit est nécessaire pour s'en approprier pleinement le contenu. Que signifient, par exemple, la « proposition de valeur » ou la « création de valeur pour les clients » dans un contexte ONG ? L'inadéquation du langage au contexte ONG est une question d'ordre purement symbolique. En effet, de par son caractère générique, le modèle EFQM invite à son adaptation au contexte précis des organisations (ou des secteurs) qui l'utilisent. Mais en tant que principale porte d'accès à l'outil, la langue utilisée peut représenter une source de blocage. C'est dans cet esprit qu'ACODEV et Coprogram travaillent à une reformulation du modèle dans un langage plus facilement accessible aux ONG.

Au-delà du langage utilisé, certains principes sont très marqués par le secteur privé. On peut citer l'accent mis sur la comparaison de la performance entre organisations, pour pouvoir évaluer les « meilleurs de la classe. » Malgré son existence dans le modèle, la vision sur le partenariat reste faible. Le partenariat est vu de façon très instrumentale, comme une ressource de l'organisation (mise en place de synergies, spécialisation sur le cœur de métier, sous-traitance durable), alors que les ONG revendiquent une portée plus stratégique pour leurs partenariats où les objectifs sont recherchés ensemble. La reformulation entamée par ACODEV et Coprogram tente de prendre en considération ces éléments.

Certains éléments du modèle sont développés de façon trop légère par rapport à l'expérience du secteur. La question du partenariat a déjà été citée. Mais on peut aussi regretter que la gestion des connaissances n'y trouve sa place qu'à la

marge et sous un angle principalement technologique ; ou encore que la responsabilité sociale et environnementale soit présentée comme un moyen pour assoir la réputation de l'organisation plutôt qu'un objectif transversal à part entière. Enfin, les questions de genre ou de pouvoir sont totalement absentes<sup>2</sup>.

La portée politique du modèle est faible. Il reste un outil technique qui pourra favoriser l'amélioration des processus de gestion qui conduisent aux résultats de chaque organisation, mais ne dit pas grand-chose sur la justesse des stratégies poursuivies. L'utilisation d'EFQM pourra aider une organisation à dynamiser son processus d'amélioration continue, mais ne l'empêchera pas de mener, sur le terrain, des interventions paternalistes. Cette absence de dimension politique d'EFQM s'explique par son caractère non normatif. C'est justement cet aspect qui le rend utilisable dans des contextes très divers. Cela dit, à terme, la mise en route d'un cycle d'amélioration continue entraînera inévitablement le (re-)questionnement des vision, mission et stratégies de l'organisation.

## Un débat animé

Ce qui est bon pour l'organisation individuelle ne l'est pas forcément pour la collectivité des ONG. Les témoignages recueillis dans ce numéro montrent que des ONG de la fédération ayant utilisé EFQM estiment que, malgré ses limites, le modèle apporte une réelle plus-value à leur démarche, quitte à briguer l'obtention du label « Committed to Excellence ». Pourtant, l'adoption du modèle comme cadre de référence commun au secteur suscite aussi des craintes.

La principale réside dans le fait que l'adoption d'un référentiel qualité commun pourrait être la première étape d'un processus qui conduirait à l'utilisation du modèle dans le cadre des relations avec les bailleurs de fonds, lesquels cherchent à améliorer l'évaluation de la qualité de leurs interlocuteurs ONG.

ECHO, l'Office d'aide humanitaire de la Commission européenne<sup>3</sup>, a introduit un certificat « P »

qui atteste de la qualité des procédures de l'ONG et donne des avantages à celles qui obtiennent ce certificat ; la Direction Générale Belge de la Coopération au Développement (DGD)<sup>4</sup> a introduit l'agrément « programme » sur base d'un screening indépendant qui permet aux ONG d'introduire des programmes de financement acquis pour trois ans. Pourquoi le référentiel commun des ONG ne serait-il pas valorisé dans ce cadre ? Certaines ONG n'envisagent d'ailleurs de se lancer dans une démarche qualité formelle, qu'à condition que cela leur procure des avantages concrets en termes de financement. « EFQM est un effort inutile s'il n'est pas reconnu par la DGD. » D'autres estiment que l'utilisation d'un modèle qualité relève avant tout d'une dynamique interne aux ONG et que l'objectif d'amélioration se suffit à lui-même. Exploiter le modèle comme outil de certification des ONG pervertirait la démarche à deux titres :

- en l'orientant comme un outil de positionnement externe plutôt que d'amélioration interne ;
- en favorisant l'exclusion et la concurrence au lieu du soutien mutuel.

Pour d'autres ONG, il ne faudrait pas « donner au bailleur de fonds le bâton avec lequel il va nous frapper. »

Il est difficile d'apaiser les ONG membres à ce sujet, d'autant plus que le modèle EFQM prévoit des instruments d'audits formels qui débouchent sur l'attribution d'un label officiel. Mais cette démarche de labellisation s'inscrit plus, pour EFQM, dans une logique d'apprentissage<sup>5</sup> et d'encouragement interne en valorisant les efforts réalisés par les collaborateurs que dans une logique de classification des « bons » et des « mauvais » élèves. D'ailleurs, moins de 3% des organisations qui utilisent le modèle EFQM se sont inscrites, à un moment ou un autre, dans une telle démarche de labellisation.

Le risque de formatage des ONG par l'utilisation d'un outil commun est également appréhendé. L'adoption d'un outil commun ne va-t-elle pas empêcher l'apparition d'alternatives, de nouvelles façons de faire ?

La question de savoir si le modèle apporte une valeur ajoutée à toutes les organisations, quelle que soit leur taille, n'est pas tranchée. Même si le coût de mise en place de l'outil n'est pas un facteur d'exclusion<sup>6</sup>, mettre sur pied une démarche d'amélioration continue exige un investissement de l'organisation et de ses ressources humaines qui n'est pas à la portée des plus petites.

Ces éléments de débat ne sont pas spécifiques à EFQM, mais sont symptomatiques de l'état d'esprit des ONG. La récente adoption du modèle EFQM comme référent pour le travail qualité au sein d'ACDOEV permettra d'approfondir ce débat et de baser, sur des éléments concrets et

vérifiables, l'analyse du secteur quant à la plus-value d'un outil commun comme celui-là.

\* Acodev ([www.acodev.be](http://www.acodev.be)).

<sup>1</sup> Et aussi par d'autres, comme BOND, la fédération des ONG britanniques. Voir à cet effet [http://www.bond.org.uk/data/files/a\\_bond\\_approach\\_to\\_quality.pdf](http://www.bond.org.uk/data/files/a_bond_approach_to_quality.pdf)

<sup>2</sup> Dans le même ordre d'idées, alors que c'est un outil qui guide le changement organisationnel, il n'aborde que très peu les implications en termes de changement de rapports de force internes à l'organisation, ni les questions de résistance au changement.

<sup>3</sup> <http://ec.europa.eu/echo/>

<sup>4</sup> [http://diplomatie.belgium.be/fr/sur\\_lorganisation/organigramme\\_et\\_structure/dgd/](http://diplomatie.belgium.be/fr/sur_lorganisation/organigramme_et_structure/dgd/)

<sup>5</sup> Le rôle des auditeurs EFQM est de donner aux organisations un feedback à valeur ajoutée sur leur démarche d'amélioration continue. Le certificat de réussite est accessoire.

<sup>6</sup> Le coût d'utilisation d'EFQM peut même être négatif si on tient compte des gains d'efficacité obtenus par rapport à une démarche empirique « ad hoc » d'amélioration.

## ***Une discussion « Excellence et qualité » sur LinkedIn dans le groupe d'échange dédié aux ECHOS DU COTA***

L'opportunité de produire un numéro spécial sur la qualité a servi de prétexte pour proposer une réflexion en ligne un peu décalée sur le sujet qui s'intéresse moins directement aux conditions d'application du modèle particulier d'EFQM (le point chaud de notre actualité belgo-belge) qu'aux implications stratégiques et politiques de l'introduction de telles préoccupations dans les pratiques du secteur.

L'idée n'est pas d'inciter les lecteurs à prendre une position tranchée sur tel ou tel outil, mais plutôt de donner les moyens de les démystifier, quels qu'ils soient, d'essayer d'augmenter nos chances de mieux s'en servir, dans des limites contrôlables et ne pas se laisser instrumentaliser par eux.

Ce groupe a permis de constituer un comité de rédaction élargi qui a défini les bases de ce numéro 131.

Le numéro est donc paru mais le groupe de discussion pour sa part reste ouvert. Vous y trouverez d'autres informations et points de vue auxquels vous pourrez réagir. C'est aussi un lieu où il vous est loisible de communiquer votre opinion sur le contenu de ces pages.



## De la qualité à la gestion de la qualité. Leçons apprises de Caritas International

*Bart Stevens\**

Photo : Caritas International  
Atelier à Kinshasa-Matangi (RDC)

L'expérience de Caritas International (CI) témoigne des nombreuses implications d'une réflexion Qualité. Le processus amène à questionner les fondements stratégiques mais aussi les procédures, les mécanismes de prise de décision, la gestion des connaissances et la communication interne... La question de la qualité n'est pas seulement une formalité ou une étape de réflexion qui permet d'améliorer ponctuellement la qualité d'une organisation. C'est en soi un vrai positionnement stratégique qui implique un engagement structurel de ressources et de moyens.

CI se distingue d'autres ONG par le fait qu'elle procure davantage que de l'assistance humanitaire ou un appui au développement. En Belgique, L'ONG est partenaire du CIRE<sup>1</sup> et de Vluchtelingenwerk Vlaanderen<sup>2</sup> dans l'accueil des réfugiés. Elle prend en charge des enfants réfugiés dépourvus de famille en Belgique et, avec des projets socio-économiques, accompagne le retour au pays de réfugiés qui le souhaitent.

Nous connaissons et intégrons tous déjà les idées qui sous-tendent la notion de qualité. Par

des méthodologies participatives, nous cherchons à appréhender les besoins de nos groupes cibles. L'approche Cadre logique, la MARP (méthode accélérée de recherche participative), la Gestion Axée sur les Résultats, l'Outcome mapping etc. sont des méthodologies dans lesquelles les ONG ont depuis longtemps investi. Notre travail lui-même nous pousse constamment à cette réflexion<sup>3</sup>.

Ainsi, de la même manière, CI pratique depuis longtemps une démarche qualité. Elle a notamment intégré l'approche du cycle du projet et le cadre logique ; le réseau international des Caritas paroissiales, diocésaines, nationales et régionales étant au cœur de son identité, les réflexes d'échanges avec les partenaires sont pour ainsi dire historiques. Des méthodes de recherche et d'analyse participatives sont employées pour formuler, suivre et évaluer des projets. Mais la suggestion d'introduire à proprement parler une démarche qualité est venue d'un bailleur de fonds, en l'occurrence ECHO, l'Office d'aide humanitaire de la Commission européenne<sup>4</sup>.

Il s'agissait d'abord de l'introduire au niveau d'activités spécifiques, mais une démarche de gestion de la qualité concerne l'organisation dans son entièreté. C'est pourquoi un groupe de travail Qualité permanent a fini par être mis sur pied.

## Identifier des critères de qualité

Pour renforcer la qualité du fonctionnement et des activités de l'organisation, le management doit disposer d'une vision complète de la situation et des défis à soulever. Plusieurs instruments permettent une approche holistique de l'organisation. CI a d'abord mis à profit le modèle EFQM pour mener à bien une analyse participative poussée. Ce modèle permet en effet d'analyser neuf domaines, dont cinq sont liées au fonctionnement de l'organisation et quatre aux résultats atteints.

Mais ce premier exercice n'a pas été concluant car les résultats se sont avérés très difficiles à comparer entre les différents services ou activités primaires de l'organisation. Chaque service aboutissait à une liste d'indicateurs propres. La validation des indicateurs également posait problème dans la mesure où les personnes acceptaient mal de partager leurs scores avec d'autres, même au sein de leur propre organisation. Cette analyse s'est révélé utile pour chaque service, mais il était difficile de déduire des propositions d'amélioration qui servent à l'organisation entière.

Plus récemment, au sein de Caritas Europa, les membres ont développé des « Common Management Standards », également basés sur le modèle EFQM mais adaptés aux spécificités des organisations Caritas. Cet instrument est plus apte à analyser l'organisation dans sa globalité et se perd moins dans les détails. Les Caritas nationales ont été associées par paires afin d'entamer un processus de « peer review » sur base de ces critères.

## Créer un cycle de renforcement

Les premiers pas de la démarche qualité de CI

étaient hésitants. Le processus a franchi une étape décisive lorsque l'ONG est parvenue à définir cinq objectifs stratégiques. Ceux-ci avaient le mérite de représenter des objectifs de stratégie « propres » à chaque activité et des objectifs liés à la qualité. Il s'agissait de :

- améliorer la transparence et l'appartenance au groupe ;
- améliorer la performance et la participation aux décisions ;
- renforcer l'image dans le grand public ;
- être plus actif au sein du réseau Caritas ;
- améliorer la récolte de fonds par des projets innovants.

Ces axes stratégiques n'ont pas été traduits en plans concrets mais ont servi à guider le travail opérationnel.

Pour évoluer vers une « vraie » démarche qualité, une formation en gestion de qualité par le modèle EFQM a été organisée en 2007 pour les membres du comité de direction et du groupe de travail Qualité<sup>5</sup>. Trois groupes de travail ont alors été formés pour concrétiser trois des cinq objectifs stratégiques :

- le premier sur le volontariat et le statut des volontaires ;
- le second sur le partenariat ;
- le troisième sur l'amélioration de l'intranet.

Ces groupes de travail avaient pour vocation de lancer un cycle de renforcement de la qualité axé sur la roue de Deming<sup>6</sup>.

Pour que les progrès de l'organisation puissent être capitalisés, il est important que les nouvelles activités, méthodologies, procédures et pratiques soient réellement intégrées dans le fonctionnement quotidien de l'organisation. Sans quoi on risque de régresser. Au bout d'un an, les trois groupes de travail ont atteint des résultats tangibles. Mais globalement, la relation entre les résultats très concrets et les objectifs très globaux restait floue. Par exemple, le travail sur l'intranet servait à renforcer la communication interne. Concrètement, ce groupe avait créé un

forum, mais il n'était pas évident de déterminer dans quelle mesure ce forum devait ou pourrait améliorer la communication au sein de l'organisation. Les objectifs n'étaient pas clairs et son rôle était contesté. Finalement, ce forum n'a jamais fonctionné.

Aussi bien chez le personnel que chez la direction, on avait le sentiment que les solutions issues des groupes de travail ne traitaient pas les réels problèmes de l'organisation. Pour les membres des groupes, le processus même était très fastidieux car toute décision prise en son sein pouvait être rediscutée ou annulée à chaque réunion. Il fallait une direction plus claire. Les groupes manquaient aussi de moyens et de temps. Ils manquaient de motivation.

Alors après une évaluation du processus, il a été décidé de chercher une autre approche. La direction a demandé à un petit comité de spécialistes de formuler des propositions alternatives.

## Analyse des processus-clés et l'analyse RASCI

Il a alors été décidé de se concentrer sur l'axe « communication interne et processus de prise de décision », et sur les objectifs stratégiques définis au début du travail de réflexion. Pour les aborder et déterminer un plan d'action concret, il a fallu procéder à une analyse supplémentaire.

Les processus de communication et de prise de décision ne sont pas traités dans le modèle EFQM. D'une certaine façon, cette méthodologie est un outil qui de lui-même produit des informations sur l'état des choses qui permettent à la direction de prendre des décisions. Mais pour analyser la communication interne, il fallait lui adjoindre d'autres techniques.

Aussi avons-nous commencé par identifier nos processus-clés, ceux qui aboutissent aux résultats-clés. Ces derniers sont les « produits » ou services destinés aux « clients » internes et externes, les groupes cibles de nos projets, mais aussi, par exemple, le personnel et les membres de l'association, etc.

Cette analyse a permis d'aborder et d'explorer plusieurs des neuf critères du modèle EFQM. L'exercice a été réalisé par service et les résultats intégrés par la suite dans une analyse globale.

L'étape suivante a consisté en une analyse RASCI<sup>7</sup>. Celle-ci permet de voir QUI est concerné, et d'appréhender Ce qui est exactement décidé et/ou communiqué. Par le « QUI », l'analyse RASCI entend qui est Responsable, qui prend l'initiative (Action), qui peut fournir un appui (Support), qui doit être préalablement Consulté et qui doit être Informé par après (il y a d'ailleurs plusieurs versions de cet instrument : RACI, RASI, etc.).

Ce travail a pris beaucoup de temps, entre autres du fait de l'enthousiasme des équipes qui ont tenu à s'intéresser à tous les processus. Dans une organisation comptant plus de quatre-vingt collaborateurs, dont beaucoup voyagent en Belgique et à l'étranger, se retrouver trois ou quatre fois pour un pareil exercice n'est pas toujours évident. Aussi faut-il se donner le temps et les moyens.

Il faut encore souligner que les quatre membres du comité de suivi qui ont accompagné cette analyse y ont consacré eux-mêmes beaucoup de temps et que cette responsabilité devait être combinée avec leur fonctions ordinaires.

## Les résultats de l'analyse

Cette analyse a permis une meilleure compréhension par les équipes des différents services des processus et des rôles de chacun(e) dans l'ensemble; une meilleure appréciation du travail des autres (« je ne savais pas que tu faisais tout ça ! »). Autre acquis : une réflexion sur ce qu'on fait et la formulation des processus. Il est étonnamment difficile de dessiner un schéma de son travail quotidien, mais cela apporte beaucoup. Cette réflexion a permis l'éclosion de nombreuses idées d'amélioration du travail. Leur mise en pratique n'a d'ailleurs pas toujours attendu la formulation d'un plan d'action « officiel ». La réflexion sur les groupes cibles internes à l'organisation était également très enrichissante.

notamment parce qu'elle a permis d'aborder une question importante : qui prend le personnel comme groupe cible ?

Suite à l'analyse par service, chaque équipe a dû formuler des points d'amélioration. Certains n'étaient même pas liés à la communication interne. Au total, cent quarante six suggestions ont émergé (dont plusieurs ont déjà été concrétisées dans le travail quotidien).

Le comité de suivi a dû ensuite traduire les résultats pour toute l'organisation. Une première ébauche a été discutée avec le comité de direction. Trois résultats à atteindre ont alors été rédigés :

- clarifier et mieux communiquer par une meilleure intégration des stratégies des différents services et dans le cadre d'une stratégie claire pour toute l'organisation ;
- renforcer l'appui au personnel par un meilleur accueil des nouveaux collaborateurs (formation, coaching), un meilleur feedback sur les performances, des formations internes et externes, etc. ;
- améliorer la transparence et la communication entre les services sur des sujets qui dépassent la gestion quotidienne, et prendre plus de temps pour ce genre de réflexion entre les différents niveaux de gestion de l'organisation (en somme, prendre le temps de lever le nez du guidon et de sortir du feu de l'action).

## Du plan d'action à l'exécution et au suivi

L'analyse a pris presque un an et demi. Mais ce n'était encore qu'un début. Il a fallu traduire ces recommandations en plan de travail afin de détailler les activités à réaliser, d'indiquer comment progresser, répartir les responsabilités, fixer des échéances...

La traduction des suggestions de l'analyse en plan de qualité concret, détaillé et réaliste est une phase très importante. Un consultant a assisté les membres du comité de direction pendant deux jours. Par après, le plan a été transcrit

en cadre logique.

Concrètement, les éléments pratiques sont repris par les différents services. Pour les défis plus compliqués, des groupes de travail ont été créés. Cette fois les membres ne sont pas désignés en raison de leur appartenance aux différents services mais invités sur ce qu'ils peuvent apporter concrètement.

Le comité de suivi assume le suivi des groupes de travail et les appuie occasionnellement.

Il est parfois nécessaire de procéder à des analyses supplémentaires ou d'organiser des formations. Ainsi, le groupe de travail « Procédures » est en train de rassembler et d'analyser les procédures existantes avant de procéder à leur révision ; un groupé dédié à la gestion des connaissances a décidé d'organiser une formation introductive pour le comité de direction et une formation similaire a été organisée pour améliorer les entretiens de fonctionnement par les chefs de service dans le cadre de la gestion des ressources humaines.

Dans le cadre logique, des indicateurs ont bien entendu été élaborés de manière à faciliter le suivi. Le comité de suivi organise de temps en temps des réunions avec les leaders des différents groupes de travail pour faire le point, apporter des suggestions et fournir son appui.

Des évaluations annuelles sont prévues pour revoir les progrès et les résultats intermédiaires avec le comité de direction et le comité de gestion.

## Implications et leçons apprises

L'introduction et l'application de la gestion de la qualité demandent un engagement important. Cette approche holistique exige l'engagement de toute l'organisation. Surtout, la gestion de la qualité doit être portée par le management. Il a fallu investir beaucoup de temps pour sensibiliser et former les membres du comité de direction et du comité de gestion. Il est important que le management supporte la démarche entièrement.

Toute la responsabilité du travail ne doit pas être laissée dans les mains d'un seul expert qualité au niveau du personnel.

Cet appui par la direction et les autres niveaux de management s'impose car les réactions de résistance sont inévitables. Chez CI, une certaine lassitude s'est naturellement fait sentir. Mais elle a pu être dépassée grâce à la motivation et à l'appui d'un petit noyau enthousiaste du personnel et de la direction.

Cet engagement a une autre conséquence au niveau des moyens. Même quand on peut profiter des capacités déjà présentes au sein de l'organisation, il faut tenir compte des répercussions sur l'emploi du temps des employés. Les séances d'analyse ont demandé plusieurs journées à chaque service ; comités de direction et de gestion se sont réunis souvent pour suivre, planifier, analyser... Les membres du personnel rassemblés au sein du comité de suivi ont passé beaucoup de temps à la préparation et l'organisation des séances de travail, à l'analyse des résultats, à l'écriture des documents, etc.

Au début du processus, le comité de direction a décidé de limiter l'exercice dans un premier temps au siège de CI à Bruxelles. Cette décision a été importante pour pouvoir gérer ce processus exigeant – en tenant compte du fait que le personnel a augmenté de quatre-vingt à plus de cent personnes pendant ces trois dernières années. Ce n'est que plus tard que les coopérateurs ont été conviés à s'exprimer. Les partenaires du Sud ne sont pas encore impliqués, mais, le seront bien sûr.

Le modèle EFQM a servi de fil rouge mais la méthodologie n'a pas été suivie aveuglément. Un des avantages du modèle est qu'il permet d'intégrer d'autres outils et méthodologies. En même temps, il donne un cadre holistique d'analyse et d'action.

CI n'est pas encore membre du mouvement EFQM. Aussi, le travail n'a pu être réalisé qu'avec les informations librement accessibles. Le modèle est protégé par un système de copy-

right très astreignant. Il est difficile de trouver des informations gratuites. Sur Internet, on ne trouve que les éléments de base du modèle. Les informations et les formations sont payantes.

## Qu'est-ce que ce travail Qualité apporte à nos bénéficiaires ?

Si on cherche des résultats directs, la réponse est simple : rien. Introduire un système de gestion de la qualité n'est pas la même chose que de travailler directement sur la qualité de l'appui ou de l'assistance aux bénéficiaires – ou la qualité des « produits » destinés aux « clients ». L'EFQM est un outil de gestion. Il permet au management d'améliorer le fonctionnement interne de l'organisation par les outils à leur disposition : sa stratégie, la gestion des RH, les finances, la gestion des partenaires et les processus internes... L'idée principale derrière le modèle est qu'une meilleure qualité du fonctionnement de l'organisation mène à de meilleurs résultats. Dans le langage du cadre logique, les groupes cibles se situent au niveau de l'impact.

Cette logique peut être suffisante pour des entreprises qui ont des relations avec leurs clients beaucoup moins profondes que ce que nous cherchons à développer. Comme ONG, nous ne cherchons pas uniquement à apprendre de nos groupes cibles, à avoir du feedback sur nos produits. Nous nous sommes engagés à les laisser décider ou influencer sur nos objectifs et nos activités, par l'intermédiaire de nos partenaires<sup>8</sup>. Si nous voulons « offrir » de la qualité à nos bénéficiaires, il importe avant tout de développer les complémentarités entre partenaires.

\* Caritas International (<http://www.caritas-int.be>).

<sup>1</sup> Coordination et Initiatives pour Réfugiés et Etrangers ([www.cire.be](http://www.cire.be)).

<sup>2</sup> [www.vluchtelingenwerk.be](http://www.vluchtelingenwerk.be)

<sup>3</sup> Il faut garder ce fait à l'esprit quand on s'engage dans une démarche qualité. Il faut chercher à intégrer les démarches antérieures, ne pas les faire entrer en concurrence, les « mettre au clou » ou accumuler de nouvelles démarches gourmandes en temps et en moyens.

<sup>4</sup> <http://ec.europa.eu/echo/>

<sup>5</sup> Celui-ci regroupe les chefs de service, le directeur et quelques membres du personnel intéressés par le sujet.

<sup>6</sup> Ce cycle est intégré dans toutes les méthodologies Qualité. Cf. article p. 3.

<sup>7</sup> Consulter par exemple [http://it.toolbox.com/wiki/index.php/RASCI\\_Model](http://it.toolbox.com/wiki/index.php/RASCI_Model)

<sup>8</sup> Le terme partenariat comme compris par les ONG va beaucoup plus loin que la définition du modèle EFQM.

# Sur le thème du trimestre...

## >> Vers des normes ISO pour les ONG ? La qualité, une préoccupation nouvelle mais aussi un enjeu pressant pour les ONG de développement (rapport d'étude)

Marc Totté, Philippe De Leener  
ACODEV, Enda Inter-Mondes  
Belgique, Bruxelles, Louvain-la-Neuve, 2007, 54 p.

**Référence Internet :** [http://www.inter-mondes.org/IMG/pdf/2.\\_Rapport\\_Qualite\\_secteurONG.pdf](http://www.inter-mondes.org/IMG/pdf/2._Rapport_Qualite_secteurONG.pdf)

## >> Qualité et développement : espoirs, appréhensions et enjeux pour le secteur [Forum]

Inter-mondes, Louvain-la-Neuve, 2010

**Référence Internet :** <http://www.inter-mondes.org/spip.php?rubrique38>

## >> Pour des démarches qualité dans les organisations de solidarité internationale : réflexions et éléments méthodologiques pour mettre en place une démarche qualité appropriée au secteur

Anne-Catherine Yon

In : Coopérer aujourd'hui, n°46  
GRET, Paris, 2006, 59 p.

**Référence Internet :** <http://www.gret.org/ressource/pdf/07668.pdf>

## >> ONG et management fondé sur la qualité : terre des hommes ou terre des normes ?

Justine Rosselet

In : Itinéraires - Etudes du développement, n°19

IUED, Genève, 2003, 76 p.

**Référence Internet :** <http://graduateinstitute.ch/webdav/site/developpement/shared/deve->

[loppement/362/itineraires%20IUED/IUED\\_IED19\\_Rosselet.pdf](http://graduateinstitute.ch/webdav/site/developpement/362/itineraires%20IUED/IUED_IED19_Rosselet.pdf)

## >> L'impact d'un référentiel qualité sur le système d'action des ONG : entre uniformisation et préservation des logiques d'action

Delphine Louspsans

In : Où va la normalisation des organisations ?

Journée d'étude de l'APSE,  
Paris, 23 septembre 2008,  
13 p.

**Référence Internet :** [http://www.sociologie-professionnels.com/offres/file\\_inline\\_src/331/331\\_P\\_5860\\_4.pdf](http://www.sociologie-professionnels.com/offres/file_inline_src/331/331_P_5860_4.pdf)

## >> Actes des troisièmes universités d'automne de l'humanitaire. Labellisation, certification : menaces ou opportunités pour les ONG ?

URD, Plaisians, 2005, 82 p.

**Référence Internet :** [http://www.urd.org/IMG/pdf/UAH2005\\_actes\\_FR.pdf](http://www.urd.org/IMG/pdf/UAH2005_actes_FR.pdf)

## >> Grille d'auto-évaluation de la qualité de management des réseaux

Sol France, Paris, s.d., 10 p.

<http://solfrance.faciliweb.com/wp-content/uploads/2009/02/grille-reseau.pdf>

## >> Normes du CAD pour une évaluation de qualité (pour période d'application)

Réseau du CAD sur l'évaluation

OCDE, Paris, 2006, 9 p.

[http://genre.francophonie.org/IMG/pdf/Normes\\_du\\_CAD\\_pour\\_une\\_evaluation\\_de\\_Qua-](http://genre.francophonie.org/IMG/pdf/Normes_du_CAD_pour_une_evaluation_de_Qua-)

[lite.pdf](#)

## >> Manuel du COMPAS Qualité

URD, Plaisians, 2009, 60 p.

**Référence Internet :** [http://www.compasqualite.org/fr/images/V9.06-FR\\_manuel\\_COMPAS\\_Qualite.pdf](http://www.compasqualite.org/fr/images/V9.06-FR_manuel_COMPAS_Qualite.pdf)

## >> Approche systémique et qualité

Nathalie Diaz

2004, 8 p.

**Référence Internet :** [http://nathalie.diaz.pagesperso-orange.fr/html/approche\\_systemique.htm](http://nathalie.diaz.pagesperso-orange.fr/html/approche_systemique.htm)

## >> Taking the initiative : exploring quality and accountability in the humanitarian sector. An introduction to eight initiatives

Verónica Foubert, Hani Eskandar

The Sphere Project, Genève, 2009, 30 p.

**Référence Internet :** <http://www.hapinternational.org/pool/files/qandafinalpaper.pdf>

## >> Guide synergie qualité : propositions pour des actions humanitaires de qualité

Coordination SUD, Paris, 2005, 326 p.

**Cote Cota :** 111-COO-g

## >> La gestion de la qualité à la GTZ : principes de base, aspects importants et mise en oeuvre

GTZ, Eschborn, 1999, XX p.

**Cote Cota :** 116-GTZ-g



超越自我 再创经典  
THE BEST GETS BETTER

## Critique de la qualité appliquée à la solidarité internationale

*Miguel Quaremme\**

Photo : Mark Henley/Panos Pict. Garde de sécurité à l'entrée d'une galerie commerciale à Pékin (Chine)

En principe, il est louable qu'une organisation cherche à améliorer ses méthodes, son fonctionnement, la qualité de ses produits et services. Mais toutes les démarches qualité ne sont pas forcément adaptées à ses objectifs...

Le constat qui traverse la littérature sur la qualité est qu'il n'y a pas « une meilleure voie unique ». La réalité d'un organisme est trop complexe ; entre les multiples activités, les partenariats, les activités délocalisées, les évolutions de stratégie, etc. La mise en place d'un système de management de la qualité unique fondé sur des critères identiques ne peut convenir à des organismes différents.

### One best way

Malgré les mises en garde des théoriciens et des praticiens, la tendance à vouloir adopter un modèle prêt à l'emploi se généralise. Il est compréhensible que l'on se tourne vers les principes de management et les critères développés par l'ISO ou l'EFQM. Ils proviennent de personnes

d'expérience et ont démontré leur efficacité dans de nombreux contextes. Cependant, l'origine des modèles doit être interrogée, car elle détermine une représentation particulière des organismes et cela malgré d'éventuelles adaptations sectorielles.

Ainsi, l'ISO 9000 et l'EFQM établissent une distinction claire entre le management et le personnel. Les uns décident et les autres exécutent ; en outre, le personnel nourrit le management par des informations précises. La notion de hiérarchie est forte et verticale ce qui n'est pas toujours le cas dans les organisations de solidarité internationale dont beaucoup privilégient un management participatif (à des degrés divers bien sûr).

Bien entendu, on peut adapter ces dispositions aux spécificités de l'organisme concerné. Avec le risque de perdre la cohérence de la méthode, de passer énormément de temps à trouver le juste équilibre et finalement devoir le tester longuement pour pouvoir le valider. Un secteur comme celui de la solidarité internationale est

hétérogène sur le plan des objectifs et des chemins à parcourir pour les atteindre. Un secteur peut se concerter pour développer une méthode cohérente et efficace, mais il faut se méfier de ne pas fonder une nouvelle « best way ». Le risque de perdre l'originalité des démarches et la perte d'identité sont réels. Un autre risque serait la difficulté de dénoncer certains travers parce que le vocabulaire est bien choisi et ne choque pas ; par exemple, on supprime la notion de client pour la remplacer par celle de groupe cible.

On peut encore craindre qu'une méthode adaptée au secteur de la coopération au développement – malgré la bonne volonté des uns et des autres – exclut les méthodes concurrentes ; que ce soit l'ISO 9001 ou autres. Avec comme effets pervers de n'avoir plus de soutien en formation, audit ou expertise que pour mettre en œuvre cette méthode ; ou pire encore une obligation d'utilisation pour bénéficier de subsides.

Une méthode holistique est tentante pour les organismes qui cherchent un outil unique à tous leurs problèmes. L'EFQM est un bon représentant de ce type de modèles génériques. Mais en réalité, aucune méthode ne réalise ce tour de force ; notamment parce qu'un organisme est trop complexe.

Ainsi, l'EFQM n'évoque que très peu la gestion de la connaissance – sauf à des fins gestionnaires et de façon verticale dans la mesure où les dirigeants reçoivent l'information tandis que les collaborateurs n'y ont qu'un accès contrôlé. Il ne semble pas y avoir de véritable système documentaire ; alors que la documentation est le cœur du système de transmission du savoir. L'ISO 9001 n'envisage que très peu la communication. Là aussi, il s'agit d'un élément essentiel des activités d'un organisme de solidarité internationale (relations institutionnelles, politiques, plaidoyer, réseautage...).

## La norme

Les méthodes d'amélioration continue de la qualité se basent sur la normalisation des activités. Il s'agit de retranscrire une méthode de travail

dans une procédure afin de garantir la qualité de la réalisation. L'objectif est d'avoir la plus grande maîtrise possible sur ce qui est fait. Bien entendu, pour beaucoup d'activités cela est bénéfique. L'ISO 9001 comme l'EFQM sont des systèmes de management normatifs de la qualité.

L'approche processus est un des concepts qui favorisent cette normativité. Elle domine dans les modèles de qualité actuels. Elle sert notamment à sortir d'une logique de départements au profit d'une logique plus en adéquation avec les processus de production. Dans les services à la personne par exemple, les rétroactions sont nombreuses et participent essentiellement à la qualité. Or, le processus est plutôt une approche linéaire qui n'offre pas une bonne représentation de la rétroaction.

Par exemple, on rate l'essentiel de la relation d'apprentissage si on se coupe de la dialectique entre l'enseignant et l'apprenant pour se placer dans une relation de fourniture de produit. Dans le cadre d'une recherche-action participative où l'issue du projet est inconnue ou incertaine et dépend par définition des rétroactions multiples et complexes qu'on ne peut maîtriser, l'approche processus est faible pour tenter une amélioration de la qualité ; sans oublier la dichotomie entre management et employés qui est dans une recherche-action pour le moins diffuse.

Il existe donc des motifs sérieux de ne pas adopter une démarche qualité normative. On peut même considérer que ne pas suivre une méthode à la lettre est la bonne façon de se l'approprier. Il importe donc de tenir un discours dichotomique « dans ou en dehors de la qualité ». Le piège étant bien entendu de n'accorder du crédit qu'aux organismes ayant une démarche qualité formalisée, voire certifiée. En outre, les coûts directs et indirects induits par le suivi d'une méthode de type EFQM ou ISO peuvent être très élevés.

## Ressources

La plupart des organisations tentent de satisfaire leurs parties prenantes, de s'améliorer ou

d'apprendre. La différence entre les approches de la qualité est le formalisme de la démarche et l'étendue de celle-ci. Adopter une démarche qualité structurée, méthodique apporte souvent une plus-value dans la réalisation des tâches et dans la fourniture de produits ou de services. Mais il est important de bien évaluer les ressources dont on dispose pour que cette démarche soit profitable.

La qualité a un coût. Avant même de mettre en œuvre une démarche qualité, il convient de bien comprendre les différentes méthodes proposées. Force est de constater que le vocabulaire, les principes et les critères exigent un niveau élevé d'instruction pour être maîtrisés. Il s'agit d'un ensemble hautement technique qui réclame de s'y attarder longuement pour en bien saisir les tenants et aboutissants. Il y a aussi un « esprit de la qualité » qui n'est pas explicite et n'est accessible qu'en lisant une littérature, certes abondante, mais assez hermétique. Le choix effectué, il faudra acquérir les documents de base des normes et autres modèles. En général, il s'agit de quelques dizaines d'euros, voire quelques centaines, à payer à l'ISO ou l'EFQM.

L'organisme qui se lance dans une démarche qualité peut être aidé. Il existe de nombreuses formations pour chaque étape. Des personnes ou des organismes proposent également leurs services pour mener à bien une démarche qualité. À titre informatif, les formations coûtent au minimum 250 euros la journée – des prix supérieurs à 500 euros la journée ne sont pas rares – et un consultant coûte environ 800 euros par jour. Bien entendu, il en faudra davantage pour contenir les cours et les travaux de consultance, même pour un petit organisme. N'oublions pas que ces formations valent pour la méthode standard qui devra encore être adaptée à votre organisme. Pour la certification ISO 9001, il faut compter un budget d'environ 4000 euros à répartir sur trois visites en trois ans (durée de la certification). Il faudra donc renouveler ce budget pour rester certifié.

Il est peu probable que l'organisme qui décide d'adopter une méthode du type EFQM ou ISO

9001 fonctionne déjà en suivant les principes et critères énoncés dans ces méthodes. Un effort devra donc être consenti pour s'adapter. Ce travail peut prendre plusieurs mois ou années. Il convient de se fixer des échéances à long terme. Or, elles ne sont pas toujours compatibles avec le rythme imposé par les projets, les contextes locaux ou les calendriers des bailleurs de fonds. Du fait d'exigences externes en faveur de méthodes données de gestion, inhérentes notamment aux règles de cofinancement, il n'est peut-être pas possible d'y substituer l'outil qualité de son choix.

La formalisation de la démarche qualité, l'attention à lui porter au quotidien dans l'ensemble de l'organisme, peuvent créer un surplus de travail important. Même si la démarche est satisfaisante, elle peut être trop coûteuse en temps. On a tendance alors à se focaliser sur ce qui marche déjà bien, au détriment de ce qui est critique ou de ce qui pose problème. Cette orientation peut être renforcée par l'adoption d'un modèle comme l'EFQM qui établit une cotation. On pourrait être tenté de vouloir obtenir un meilleur score global plutôt qu'un score équilibré entre les différents aspects de la méthode.

Par définition, l'amélioration continue met l'organisme dans un état de changement permanent. Un premier changement, parfois radical, lors de sa mise en place et une série d'ajustements et d'améliorations au fil du temps. L'organisme doit donc mettre en œuvre des dispositifs d'accompagnement du changement. Il faut être prêt à investir dans la nouveauté, sans que cela ne soit une fuite en avant, ni pénalise la réalisation des actions, ni que la qualité serve de prétexte à des options stratégiques discutables.

## Technicisme

Les systèmes de management de la qualité ont été développés pour répondre à des défis techniques. Pour caricaturer, il s'agit de systèmes d'ingénieurs. Les dérives technicistes apparaissent dès lors assez fréquentes et ne sont pas faciles à dénoncer ; l'argument étant « on est pour ou contre la qualité » ou encore « il faut se

professionnaliser ».

La première dérive est l'inflation documentaire que l'on observe dans les organismes mettant en place un système de management de la qualité. La plupart des méthodes demandent de documenter les systèmes ; dans le cadre d'une certification, la première chose évaluée étant l'adéquation de l'action avec la documentation. Le risque étant de documenter ce qui est facile ou obligatoire et de laisser les procédures les plus critiques à plus tard par manque de moyens pour les analyser et les rédiger.

Un abus des procédures peut entraîner une déresponsabilisation et un manque d'agilité dans la réalisation des tâches. Une procédure devant être concise et pratique, elle évite généralement de donner l'intention, l'esprit, l'objectif final. Une personne peut respecter une procédure, mais ne pas du tout être dans le sens de celle-ci et il devient difficile de le lui reprocher. Il est aussi possible d'avoir des personnes qui ne trouvent plus d'espace de créativité ou d'adaptabilité face à des situations nouvelles.

Les démarches qualité sont souvent épaulées par des « outils de la qualité » (Diagramme causes/effets, Pareto, etc.). Ces outils sont souvent présentés comme des moyens ultimes pour résoudre les problèmes. Or, ils réclament une bonne connaissance de leurs forces, de leurs faiblesses et de leurs limites. Ils nécessitent également d'être adaptés à l'organisme et d'être animés avec talent. En aucun cas, il faut vouloir « remplir les cases » ou utiliser les outils de la qualité machinalement. Il convient de les laisser à leur place, c'est-à-dire des outils d'analyse ou d'appropriation, des grilles de lecture de la réalité ou des aides à penser.

La gestion totale de la qualité englobe l'ensemble des activités de l'organisme. L'amélioration continue signifie changement, transition ou évolution, mais quelle place reste-t-il à la contestation, à la légitime résistance aux changements ? La qualité peut être le cheval de Troie du pouvoir, une validation techniciste de décisions partisans. Comprendre pour influencer sera d'autant

plus difficile que l'organisation se complexifiera par de nouveaux concepts. Les partenariats, et la place des tiers, seront pensés et vécus dans une relation dans ou en dehors de la démarche qualité, avec un rapport de force en défaveur des organismes moins organisés.

## Objectifs et idéal

Le management a deux tâches principales : la définition des objectifs de l'organisme et l'organisation du travail afin de réaliser ces objectifs. La démarche qualité insiste sur la maîtrise de l'organisation afin de fournir un produit ou un service conforme aux attentes du client. On peut craindre que la recherche d'une efficacité accrue par la démarche qualité desserve la pertinence de l'action ; que l'outil finisse par uniformiser le type d'intervention, alors que justement la solidarité internationale réclame souvent des solutions en dehors des sentiers battus.

Le système de management de la qualité n'est qu'un aspect de l'organisation du travail. Il laisse énormément d'aspects de côté et en particulier la stratégie. Même si des modèles comme l'EFQM insistent sur le besoin d'une stratégie, ils ne donnent ni critères d'appréciation de la stratégie ni outils pour concevoir une stratégie adéquate. Au mieux, ils offrent la perspective de fixer des objectifs équilibrés et en adéquation avec les attentes des parties prenantes. L'évaluation du choix des groupes cibles ou de la délimitation de l'organisme posent aussi problème. Le client et l'organisme ne sont pas facilement déterminables. Qui est le bénéficiaire de mon action ? Mon bailleur de fonds ? Mon partenaire ? Le bénéficiaire des projets ? Le grand public ? Où s'arrête mon organisme ? Par exemple, un partenaire du Sud est-il un bénéficiaire de mon action ? S'il est les deux, comment vais-je l'inclure dans ma démarche qualité et comment vais-je le coter dans le système EFQM ? La réponse à toutes ces questions se trouve dans la détermination de ce qui va au mieux aider l'organisme à faire du bon travail. Cela étant, il n'est pas certain que l'organisme soit seul à pouvoir décider, surtout si le choix d'une méthode est influencé par un bailleur de fonds, une fédération ou une corporation

quelconque. On risque alors de tomber dans du « politiquement correct » afin de satisfaire des intérêts qui ne sont pas ceux des bénéficiaires, ni ceux de l'organisme.

L'idéal auquel les organismes de coopération au développement aspirent n'est pas intégré dans la réflexion concernant la qualité. Il y a un manque essentiel de prise en compte de la pertinence de l'action. Il s'agit pourtant d'une des questions récurrentes du secteur et, probablement, de la raison même de l'existence des ONG.

Le secteur se définit par ses intentions – des idéaux, des valeurs – plutôt que par ses réalisations – ses objectifs de production – ; contrairement à d'autres secteurs – automobile, enseignement, etc. – qui se définissent par le type de produits qu'ils fournissent. Autant, il peut y avoir une certaine pertinence dans les méthodes pro-

pres à un secteur de production, autant la diversité effective des actions menées par la solidarité internationale est difficilement conciliable avec l'idée d'un référentiel unique.

## Conclusion

La « qualité » offre aux organismes une boîte à outils vaste et variée pour réfléchir à leur organisation, à leurs méthodes et à leurs « clients ». Elle n'est pas plus que cela. Prenons dans ces outils ceux qui nous conviennent le mieux à nos finalités et à leur mise en œuvre. Gardons un esprit critique, sans nous laisser entraîner par les sirènes de méthodes qui se présentent comme excellentes ou universelles ou par une technicisation d'un travail dont l'essence est l'humain et son rapport à l'autre.

\* COTA

## Nouveautés en bibliothèque

Vous pouvez retrouver la liste complète des nouvelles acquisitions du centre de documentation sur notre site (<http://www.cota.be>) ou encore la recevoir par courrier électronique (sur demande [bibliotheque@cota.be](mailto:bibliotheque@cota.be)). Les ouvrages repris ci-dessous sont disponibles en consultation au centre de documentation. Si vous désirez acquérir un de ceux-ci, veuillez contacter le diffuseur indiqué.



### >> Communiquer le genre pour le développement rural : intégrer le genre dans la communication pour le développement

Marcela Villarreal  
Projet FAO Dimitra, Bruxelles, 2011, 76 p.  
Cote COTA : 118-VIL-c

Parmi les nombreuses approches utilisées par la FAO, il en est une qui est efficace pour permettre aux groupes les plus marginalisés, dont les femmes, de s'approprier leur développement et de parvenir à une autonomisation économique et sociale: il s'agit de l'introduction du genre dans la communication pour le développement.



### >> Concevoir et mettre en œuvre le suivi-évaluation des projets eau et assainissement : guide méthodologique

Denis Désille, Vincent Dussaux, Bruno de Reviers  
F3E, Paris, 2011, 62 p.  
Cote COTA : 300-DES-c

Ce guide méthodologique propose une méthode pour concevoir et mettre en œuvre un dispositif de suivi-évaluation, ainsi qu'une grille de lecture d'un projet eau / assainissement classique. Bien que le suivi-évaluation soit un sujet complexe, le guide se veut accessible à un public de non-spécialistes.

Suite page 30

# Fiche-outils

## Deux outils de la qualité parmi d'autres

### Diagramme des affinités

Le diagramme des affinités se base sur une méthode progressive qui fait appel à l'intuition. Il est approprié pour des situations complexes dont les tenants et aboutissants sont peu évidents ou dans les cas où des solutions originales sont nécessaires. Cette méthode est propice à une participation hétéroclite du personnel, des non spécialistes peuvent y participer pleinement.

La méthode consiste en une première partie qui définit un thème sous forme de question puis laisse les participants s'exprimer individuellement sur ce thème. Ces derniers procèdent alors aux regroupements des idées et donnent un titre à ces groupements. Ils décident ensuite des relations entre les groupes ainsi constitués. Finalement, les groupes sont classés par priorité afin de dégager une piste de solution ou une réflexion à approfondir.

L'avantage de la méthode – et son principal défaut – est son ouverture. Il convient de bien circonscrire le déroulement de sa mise en œuvre (le temps et les étapes).

### Diagramme de causes et effets (Ishikawa)

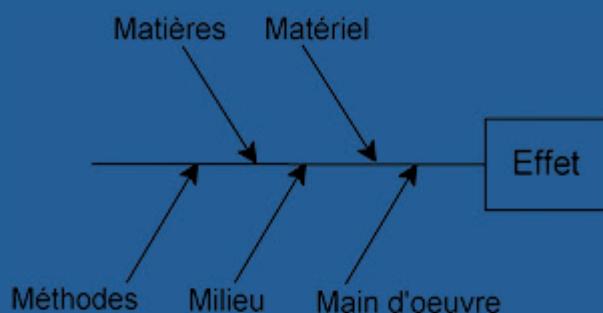
Cet outil permet d'aider à la représentation des causes qui participent à un effet donné. Deux manières de l'utiliser:

- l'effet est existant et on tente de déterminer les causes (dans la résolution d'un problème ou pour trouver les causes secondaires ou tertiaires);
- un objectif (l'effet) est souhaité et on tente de trouver ce qui permettra de le réaliser (les causes).

En général, on prédétermine cinq causes principales (les 5 M): matière, matériel, méthode, main d'œuvre, milieu. Elles permettent d'envisager toutes les causes. Il est préférable de déterminer des causes principales qui font sens pour l'effet envisagé, voire d'augmenter le nombre de causes principales (ajouter management, communication, mesure, etc.).

C'est aussi un outil graphique très agréable à utiliser pour représenter et communiquer un objectif important pour l'ONG et les actions qui vont participer à son accomplissement.

Il est purement causal, ce qui implique parfois une réduction importante de la complexité d'une situation et en particulier les rétroactions. Il ne prévoit pas une hiérarchisation des actions à entreprendre ou de l'importance relative d'une cause par rapport à une autre.





## Travailler sur la qualité interne avec l'EFQM. Témoignage de DMOS COMIDE/VIA Don Bosco

Luk DELFT\*

Photo : Dmos Comide

Convaincue qu'améliorer la qualité de son organisation sera bénéfique à ses actions et que ses partenaires du Sud pourront également en tirer profit, l'ONG belge s'est engagée dans un travail d'intégration du modèle EFQM...

En novembre prochain, DMOS COMIDE deviendra VIA Don Bosco. Elle perpétuera néanmoins, l'action de formation professionnelle et technique formelle et non formelle qu'elle mène au Sud depuis plusieurs décennies ; Au Nord, elle restera engagée dans l'éducation au développement. Sa démarche sera simplement plus résolument axée sur le renforcement de capacités.

L'ONG ne recourt à aucun expatrié dans ses relations avec ses organisations partenaires. La coordination régionale et le suivi des projets et programmes sont assurés par des agents locaux au sein de « Bureaux de développement ».

### Le choix de l'EFQM et du label E2Q

Le modèle EFQM<sup>1</sup> a ceci d'intéressant que c'est

l'organisation elle-même qui se place sous le microscope ; il offre un cadre clair à l'auto-évaluation. Certains dirigeants y étaient déjà familiarisés suite à des expériences dans d'autres organisations. Ils ont pu convaincre les autres administrateurs et le personnel de participer à l'aventure.

Parmi les arguments convainquants figurait le fait que les neuf critères d'auto-évaluation de l'EFQM permettent d'embrasser l'ensemble de l'organisation et non plus uniquement le fonctionnement de ses programmes au Sud ou les questions de ressources humaines.

Le modèle est à la portée de chaque ONG. Il ne coûte pas très cher à appliquer et ne demande pas trop de travail supplémentaire aux équipes. Il est tout à fait applicable dans le fonctionnement et les fonctions existantes. Il n'est pas focalisé sur une situation et un moment donnés ; il ne permet pas d'obtenir un instantané mais d'entrevoir les perspectives vers lesquelles orienter la progression de l'organisme.

Dans le processus, il a rapidement été décidé de soumettre un dossier à l'octroi du label E2Q BBEst<sup>2</sup> qui officialise les acquis de l'EFQM. Ce label n'est pas une fin en soi, mais permet de se fixer un délai raisonnable pour atteindre efficacement des résultats et évite de reporter indéfiniment les échéances du processus. Pour obtenir le label, au bout de six à neuf mois, un audit externe est réalisé. A ce terme, l'organisation doit avoir été en mesure de dégager trois propositions spécifiques d'amélioration de la qualité.

Cette première phase de travail a débuté en août 2010. L'objectif est de lancer un processus au sein de l'organisation concrétisé par de petites initiatives à travers lesquelles chacun peut se l'approprier. Nous voulions éviter que le processus ne fasse long feu au bout de quelques mois ou que la qualité soit appréhendée de façon top-down comme une tâche supplémentaire pour les employés.

## Les organisations partenaires ne sont pas (encore) impliquées

A ce stade, l'ONG travaille surtout sur la qualité de son fonctionnement interne. Elle part de l'hypothèse que l'amélioration de la performance interne sera bénéfique aux relations avec les organisations partenaires et que cela influera sur le fonctionnement de ses partenaires. Certaines des mesures d'amélioration identifiées concernent les capacités de développement des connaissances et des compétences du personnel. Il s'agira notamment de faire en sorte que sur ce plan, les gestionnaires de programmes implantés au Sud soient mieux informés de l'évolution de leur domaine d'intervention et du contexte des pays concernés. Cela devra se faire avec le concours des partenaires qui guideront les choix stratégiques de développement.

L'organisation belge espère pouvoir tirer profit de l'expérience en cours pour construire une compétence qui la rendra plus apte à encourager et appuyer les partenaires dans leurs propres démarches qualité. Certaines organisations partenaires ont déjà choisi le modèle ISO, d'autres travaillent à leur manière à améliorer la qualité

de leur fonctionnement dans la mesure où cela contribue à la reconnaissance de leurs programmes (nationaux).

Il n'est pas exclu que dans un proche avenir les partenaires, voire même d'autres intervenants externes, puissent être appelés à participer à l'amélioration de la qualité de COMIDE.

## L'auto-évaluation, un axe crucial

Elle est orientée vers la valorisation des points forts et des potentiels de l'organisation. On part du principe que les personnes au sein de l'organisation savent ce qui va bien et ce qui peut être amélioré. Il est important d'ouvrir un débat pour discuter et suivre ces aspects.

Le processus a débouché sur une (longue) liste d'améliorations envisageables, à partir de laquelle les membres de l'organisation ont identifié trois propositions de changements prioritaires susceptibles, selon eux, d'influer sur l'ensemble de la qualité de l'organisation. Des mesures concrètes sont déclinées pour les mettre en œuvre.

Ces propositions ont été choisies en fonction de leur impact (sur un échelle allant de « aura une influence significative sur plusieurs cibles dans les 6 à 9 mois » à « n'aura aucune incidence sur les objectifs suivants dans les 6 à 9 mois »), de leur opportunité (sur une échelle d'appréciation allant de « ne peut être réalisé dans les 6/9 mois, il faut relativement peu de ressources pour y arriver, et peut être entièrement pris en charge par l'organisation » à « ne saurait être mis en œuvre dans 6/9 mois, de nombreux aspects dépendent de facteurs externes »).

COMIDE/Via Don Bosco a donc mené cette auto-évaluation avec l'ensemble du personnel et la participation d'une partie des membres du conseil exécutif sur la base du modèle CAF<sup>3</sup>.

Une seule journée y a été consacrée. Dans la matinée, chaque membre du personnel a été invité à formuler et classer, sur la base de la grille CAF et en fonction des neuf critères EFQM, les points forts et propositions d'amélioration.

Au préalable, il était clairement stipulé que la mise en œuvre de ces propositions ne serait pas laissée aux seuls soins de la direction ou des instances. L'auto-évaluation devait être menée dans un esprit d'interconnexion entre tous les niveaux de l'organisation, afin que tous se sentent impliqués et d'insinuer que l'amélioration est possible à tous les niveaux de responsabilité. L'après-midi, une liste générale des points forts et propositions d'amélioration a pu être établie.

Le processus est très simple. Une brève présentation de l'EFQM en introduction a suffi à le lancer. Il n'est pas nécessaire que les participants en maîtrisent le jargon. En outre, la consigne était donnée de formuler positivement des propositions réalistes. Enfin, nous nous sommes assurés que les propositions de chacun soient retenues, sans chercher d'emblée à obtenir un consensus immédiat.

Il est capital de pouvoir compter sur un bon modérateur pour éviter les confrontations d'idées et les débats sémantiques. Il est important d'éviter d'entamer l'exercice sur un registre de critique négative. Les participants avaient pour instruction de formuler leurs suggestions d'une manière positive et constructive. Les 9 critères EFQM ne doivent pas nécessairement être discutés.

Ce n'est qu'une semaine plus tard, à partir de la liste obtenue, qu'une partie du personnel<sup>4</sup>, sur une base volontaire, s'est employé à sélectionner les cinq propositions qui lui semblaient les plus pertinentes. Celles-ci ont été transmises à un coordinateur de la qualité interne. Ce dernier a pour responsabilité de veiller à ce que le processus soit maintenu et les actions prévues réalisées.

En définitive, six propositions concrètes auront été extraites de la liste et affinées (en particulier de manière à concerner les différents niveaux de décision et d'action de l'ONG) et planifiées sur un terme de 6 à 9 mois. Pour chaque proposition, des pilotes et des balises ont été désignés, encore une fois sur une base volontaire. 12 employés ont finalement pris en charge les différentes actions prévues.

## Et ainsi de suite...

Six groupes de travail ont ainsi pu être constitués auxquels il incombait en premier lieu de traduire les propositions en actions concrètes et mesurables (PDCA). Par souci de transparence et pour maintenir l'implication de tous, un dispositif de rétroaction permanent a été mis en place : les progrès de chaque proposition sont régulièrement soumis à l'appréciation du coordinateur de la qualité ainsi qu'à l'organisation par le biais de réunions du personnel.

Au bout de six mois, trois des six propositions d'amélioration ont d'ores et déjà pu être transmises à BBest pour validation. Après un audit d'une journée, ces derniers nous ont attribué le label E2Q.

Ce processus doit devenir naturel ; il n'est pas destiné à s'arrêter. Pour maintenir l'enthousiasme, les propositions d'amélioration seront évaluées en août 2012, de manière à pouvoir faire le point sur ce qui a été réalisé, ce qui reste à faire et ce qui doit encore faire l'objet d'une veille. Sur cette base, de nouvelles propositions d'amélioration concrètes devront être identifiées, dans le but d'améliorer ce qui a déjà été entrepris ou de prendre en charge de nouvelles priorités.

Nous espérons entretenir ce cycle de manière à ce que, chaque année, trois à cinq priorités soient relevées et transcrites en propositions concrètes d'améliorations, encore une fois réalisables dans un délai de six à neuf mois, etc. Dans le même temps, nous voulons continuer à former des gestionnaires de la qualité interne et entretenir la mobilisation et la responsabilisation de l'équipe de manière à entretenir un processus continu d'amélioration de la qualité.

<sup>4</sup> Administrateur délégué de DMOS COMIDE/VIA Don Bosco. ([www.dmos-comide.org](http://www.dmos-comide.org)). La version originale de cet article traduit et adapté du néerlandais est disponible sur notre site, rubrique ECHOS DU COTA, section « Articles complémentaires ».

<sup>1</sup> Voir la définition donnée dans le premier article de ce dossier.

<sup>2</sup> <http://www.bbest.be/fr>

<sup>3</sup> Le Common Assessment Framework (CAF) est un outil accrédité d'auto-évaluation conçu pour les pouvoirs publics. Voir en particulier le portail du personnel de l'administration fédérale belge : [http://www.fedweb.belgium.be/fr/a\\_propos\\_de\\_l\\_organisation/developpement\\_et\\_support/qualite/caf/](http://www.fedweb.belgium.be/fr/a_propos_de_l_organisation/developpement_et_support/qualite/caf/).

<sup>4</sup> 15 personnes sur une équipe de 18, ce qui démontre bien le degré de mobilisation et de motivation au sein de COMIDE.



### >> **Le partenariat avec les sociétés civiles pour le développement**

Xavier Ricard Lanata  
AFD, Paris, 2011, 83 p.  
Cote COTA : 111-LAN-p

Bien qu'investis de missions distinctes et poursuivant des objectifs différents, l'AFD et le CCFD - Terre Solidaire sont confrontés à des questions similaires : comment analyse-t-on une société civile et identifie-t-on des partenaires ? Comment apprécie-t-on l'importance du capital immatériel et comment le mesure-t-on ? Comment le message politique et social porté par les sociétés civiles devient-il audible par les pouvoirs publics ?



### >> **Les clubs d'écoute communautaires : un tremplin pour l'action en milieu rural**

FAO, Bruxelles, 2011, 54 p.  
Cote COTA : 163.3-FAO-c

Cette publication fait le récit de l'expérience unique des clubs d'écoute communautaires mis en place au Niger et en République démocratique du Congo par la FAO-Dimitra et ses partenaires. Mécanismes d'information et de communication centrés sur l'action, ces clubs ont remporté un succès tel que Dimitra a souhaité partager l'expérience.



### >> **Les enjeux du développement en Amérique Latine : dynamiques socioéconomiques et politiques publiques**

Dov Zerah  
AFD, Paris, 2011, 391 p.  
Cote COTA : 114-ZER-e

Le présent ouvrage dresse un état de lieu des dynamiques économiques et sociales à l'oeuvre dans le continent latino-américain et des conséquences qui en résultent pour les politiques publiques des pays de la région. Pour ce faire, il présente notamment les grandes tendances sur les plans économique, démographique, social et environnemental, ainsi que les traits marquants des systèmes politiques.



### >> **Services d'eau et secteur privé dans les pays en développement : perceptions croisées et dynamique des réflexions**

Aymeric Blanc, Sarah Botton  
AFD, Paris, 2011, 457 p.  
Cote COTA : 300-BLA-s

La participation du secteur privé dans le domaine des services d'eau et d'assainissement a fait l'objet d'analyses d'une grande diversité, tant sur le plan disciplinaire (économie, géographie, sciences politiques, histoire, sociologie, etc.) qu'en termes d'espaces et d'échelles d'étude (urbain/rural, monographies urbaines, analyses régionales, dynamiques mondiales).



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

*Michel Padonou, Patrick Hibon de Frohen\**



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

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

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

### Mais qu'entend-on par qualité ?

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

## Un contrat de confiance et d'efficacité

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

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

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

à refuser la transparence de ses comptes à ses partenaires du Nord bloque depuis deux années un projet destiné à réduire le prix des médicaments inaccessibles au plus grand nombre. Mais l'affectation d'un scanner ultra moderne à une zone rurale très peu peuplée et privée de toute compétence pour le faire fonctionner n'est pas non plus l'expression d'un co-développement basée sur l'efficacité. Egoïsme ou ignorance que les intérêts des partenaires peuvent être mutualisés!

## Une condition du respect du client

En tout projet, l'approche qualité prescrit les exigences du client en données « d'entrée » et sa satisfaction en données « de sortie ». La mise en œuvre d'une « démarche qualité de qualité » prépare les acteurs au respect et à la satisfaction du client interne ou externe. En l'espèce et pour le co-développement par la qualité, les partenaires du Nord et du Sud sont des clients l'un pour l'autre. Dès lors, chacun doit rechercher la satisfaction de l'autre pour donner sens à son action et à sa participation au sein du co-développement. S'instaure alors une relation d'efficacité convergente, telle une chaîne vertueuse où chaque maillon est solidairement responsable du résultat final. La fin des gros mots !

Combien de fois n'avons-nous pas entendu des partenaires du Nord s'autocensurer et négocier à la baisse des exigences centrales de viabilité de tel ou tel projet, en considérant, à tort, qu'« *il ne faut pas heurter leur susceptibilité* ». Il y a, sous-jacente à cette réserve, la peur injustifiée d'être traités de néocolons voire d'ingérence dans les affaires intérieures des pays concernés. Il y a surtout là une stratégie de neutralisation couramment utilisée par des partenaires du Sud et cela fonctionne bien, hélas ! N'est-il pas temps d'en finir pour un partage sincère et décomplexé des exigences de développement au bénéfice d'un réel développement des pays et des populations du Sud ? Car, en qualité, dire « non » n'est pas un crime de lèse-majesté face à une tentative parasite au projet. Exiger des preuves factuelles n'est pas attentatoire à la souveraineté d'un partenaire lorsque le contrat n'est pas res-

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

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

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

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

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

des cycles de projets avec les pays du Sud, l'on achoppe presque toujours sur un mal endémique à savoir la difficulté à planifier et à respecter une planification. Sachant que tout projet a un cycle d'efficacité et d'efficience qui conditionne son coût, tributaire lui-même du temps passé, comment ne pas résoudre ce mal à l'intérieur d'un projet de co-développement ? A cette fin, qu'y aurait-il alors d'offensant pour les partenaires du Nord à mettre en œuvre les principes de la roue de Deming<sup>1</sup> et exiger la planification et le respect des réalisations convenues ? Ah la belle affaire que de considérer que le temps n'est pas le même partout ! Si co-développer, c'est aussi partager les outils de progrès, pourquoi se satisfaire du temps dit de l'Africain, en réalité coûteux pour les projets et dont la disparition ne peut qu'être bénéfique au co-développement ? Ce ne serait qu'équité et source de progrès partagés.

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

## Conclusion...

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

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

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

<sup>1</sup> Cf. l'article de Miguel Quaremme en page 3 de ce numéro.

## **Un groupe de discussion ECHOS du COTA sur LinkedIn**

Les ECHOS du COTA sont de plus en plus conçus comme un support pour faire le point sur les pratiques, techniques, méthodes et approches stratégiques de la solidarité internationale, faire connaître et analyser des alternatives, partager des expériences et des réflexions, aborder des domaines d'activité méconnus ou à redécouvrir, des outils adaptés aux contextes autant qu'aux acteurs...

Derrière ce discours se profile l'idée que les dynamiques de partage et de création de savoirs et connaissances ne sont pas accessibles à tous, qu'il faut ouvrir les expressions à des points de vue extérieurs aux champs dominants de la solidarité internationale, qu'on ne peut pas capitaliser en ne valorisant que « des bonnes pratiques », en ne prenant en considération que les avis de quelques-uns.

La revue a pour fonction de réunir la matière et les personnes-ressources permettant à tout un chacun de participer, d'apporter sa pierre à la création de la connaissance.

Pour atteindre ses objectifs, la publication doit être intégrée à un dispositif plus large qui encourage toutes les interactions possibles avec et entre les lecteurs. Parmi les espaces ouverts au public, le site du COTA offre déjà plusieurs services complémentaires dans cette intention.

Le groupe que nous proposons sur LinkedIn est destiné à encourager les lecteurs à réagir aux articles et discuter de leurs contenus. En plus de leur proposer de prolonger les réflexions lancées par la revue, nous voulons les impliquer davantage dans son suivi par la publication de notes rendant compte de la préparation des numéros, d'appels à opinions ou à contributions, etc. Le tout bien sûr dans l'espoir de faire réagir...

## LES THÈMES QUE NOUS SOUHAITONS TRAITER DANS LES PROCHAINS NUMÉROS SONT LES SUIVANTS\* :

- N° 132 [SEPTEMBRE 2011]: LA RECHERCHE ACTION PARTICIPATIVE
- N° 133 [DÉCEMBRE 2011]: LA SYSTÉMIQUE
- N° 134 [MARS 2012]: SOUTENIR L'INNOVATION CHEZ LES ORGANISATIONS DE SOLIDARITÉ INTERNATIONALE
- N° 135 [JUIN 2012]: LES ORGANISATIONS APPRENANTES

Si vous avez des articles à proposer en relation avec ces thématiques ou bien des thématiques à suggérer, n'hésitez pas à nous le faire savoir dans les meilleurs délais. Ils trouveront certainement une place dans nos pages ou sur le site.

*Courriel* : stephane.boulch@cota.be

*Télécopie* : + 32 2 223 14 95

*Téléphone* : + 32 2 250 38 36 ou 218 18 96

Veillez à nous contacter suffisamment à l'avance afin que nous puissions avoir le temps de discuter de votre projet, d'examiner comment l'insérer dans notre planning (au plus tard au début du mois qui précède celui de la parution : ainsi, par exemple, pour un numéro prévu pour la fin mars, ce serait début février. Passé ce délai, nous ne pourrions plus les accepter ou alors seulement pour notre site Internet).

### ♦ CRITÈRES DE SÉLECTION DES ARTICLES

Les articles doivent traiter d'une des thématiques planifiées et cadrer avec l'opinion que notre rédaction aura souhaité privilégier d'un commun accord avec nos partenaires et autres contributeurs ou les lecteurs qui se seront manifestés.

La revue étant un support d'échanges de propositions et d'alternatives, les articles sont sélectionnés en vertu de leur aptitude à susciter la réflexion, inspirer des expériences, lancer une discussion, influencer des projets de développement.

Si les versions finales ne nous parviennent pas dans les délais convenus avec le responsable de la rédaction, l'article ne sera pas publié dans la revue.

### ♦ FORMAT DES ARTICLES

- 10000 caractères maximum (sauf convention avec la rédaction)
- sous format électronique (courrier électronique ou disquette) (les fax et courriers sont admis si le contributeur n'a vraiment pas le choix)
- en format Microsoft Word
- sans mise en forme automatique (juste du gras pour les titres, chapeaux et inter-titres)
- Chaque article doit débiter, après le titre, par un chapeau en gras très bref qui résume ses intentions.
- Les notes doivent être indiquées manuellement et renvoyées en fin de texte
- Format Times New Roman, taille 12, simple interligne, justifié.

### ♦ RÉTRIBUTIONS

Chaque auteur dont le texte sera accepté sera rétribué sous la forme d'un versement de 50€ et d'un abonnement gracieux d'un an à la revue.

### ♦ DROITS

- La rédaction se réserve le droit de refuser de publier un texte si celui-ci ne correspond pas aux critères convenus entre elle et l'auteur ou si les délais de livraison ne sont pas respectés. L'auteur ne sera alors pas rétribué.

- L'auteur continuera naturellement à pouvoir disposer de son texte pour toute autre allocution et publication. Il devra toutefois s'engager à en référer au COTA et à signaler les références de la première parution dans les ECHOS.

- A moins que les parties en conviennent autrement, l'auteur concède le droit au COTA d'utiliser son texte comme bon lui semblera. Il va de soi que le COTA veillera à toujours mentionner l'auteur original et les références initiales de son texte.

### ♦ PUBLICATIONS SUR LE SITE

A la demande du COTA et si l'auteur y consent, un article refusé pourra éventuellement être publié sur le site en format Pdf dans la section dossiers thématiques. L'auteur ne sera alors pas rétribué financièrement mais pourra bénéficier d'un abonnement gratuit d'un an.

*\* Les sujets peuvent encore changer ou leur traitement reporté en fonction des activités du COTA, des suggestions des auteurs et lecteurs...*

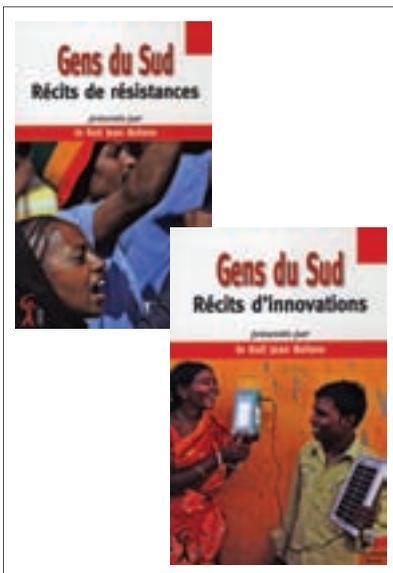


Ce document est distribué sous licence

**Creative Commons Belgique Attribution - Non Commercial – Pas d'Œuvres Dérivées 2.0.**

Vous êtes libres de reproduire, distribuer et communiquer ce document au public. Néanmoins, vous devez respecter les conditions suivantes: vous devez citer le nom de l'auteur original de la manière indiquée par l'auteur de l'œuvre ou le titulaire des droits qui vous confère cette autorisation (mais pas d'une manière qui suggérerait qu'ils vous soutiennent ou approuvent votre utilisation de l'œuvre); vous n'avez pas le droit d'utiliser ce document à des fins commerciales; vous n'avez pas le droit de modifier, de transformer ou d'adapter ce document. Le texte intégral du contrat est disponible à l'adresse suivante: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/be/legalcode.fr>

» DERNIERE PARUTION



**GENS DU SUD : RECITS D'INNOVATIONS**  
**GENS DU SUD : RECITS DE RESISTANCES**

COULEUR LIVRES - COTA, 2010, 92 & 102 PAGES, 10€/EX

Sous la direction de l'écrivain In Koli Jean Bofane<sup>1</sup>, l'ONG COTA et la maison d'édition Couleur livres ont voulu par ces deux ouvrages mettre en évidence des expériences citoyennes dans les pays d'Afrique, d'Amérique latine et d'Asie.

Il faut sortir de la vision misérabiliste et négative que nous renvoient le plus souvent les médias pour privilégier un autre regard. Non pas à travers des analyses ou des discours théoriques, mais par le biais d'initiatives représentatives de la créativité des populations de ces pays dans des domaines variés de l'activité humaine, qu'elle soit sociale, culturelle, politique, économique, ou autre, d'histoires vécues montrant un Sud en marche, un Sud qui s'invente.

<sup>1</sup> Mathématiques congolaises, éd. Actes Sud, 2008.

» DERNIERES PUBLICATIONS



**ETUDE-RECHERCHE**  
**RECHERCHE SUR LES COLLABORATIONS**  
**ENTRE ACTEURS BELGES DE LA SOLIDARITE**  
**INTERNATIONALE**  
 COTA



**HORS SERIE N°9**  
**LE SUIVI DES ACTIONS DE DEVELOPPEMENT**  
 M. BUCCI, H. HADJAJ-CASTRO



**HORS SERIE N°8**  
**PLAIDOYER POUR L'APPUI DES RADIOS**  
**LOCALES DE SERVICE AUX COMMUNAUTES**  
**EN AFRIQUE DE L'OUEST**  
 S. BOULC'H



**HORS SERIE N°7**  
**INTRODUIRE LA PERSPECTIVE D'ACTEURS**  
**DANS L'ANALYSE D'IMPACT**  
 H. HADJAJ-CASTRO, A. LAMBERT



**ETUDE-RECHERCHE**  
**PARTENARIATS EN RESEAUX D'ECHANGES**  
**ET DE RENFORCEMENT DE CAPACITES**  
 S. BOULC'H



**HORS SERIE N°6**  
**LA PAUVRETE EN REFERENCES**  
 M. TOTTÉ



**HORS SERIE N°5**  
**RADIOS COMMUNAUTAIRES EN**  
**AFRIQUE DE L'OUEST**  
 S. BOULC'H



**HORS SERIE N°4**  
**HISTOIRES D'EVALUATION**  
 S. DESCROIX



**HORS SERIE N°3**  
**NORD-SUD. SE DOCUMENTER ET**  
**ORGANISER UNE RECHERCHE**  
 P. GERADIN, C. SLUSE



**HORS SERIE N°2**  
**ORGANISER L'EVALUATION D'UNE ACTION**  
**DE DEVELOPPEMENT DANS LE SUD**  
 C. LELOUP, S. DESCROIX



**LES ONG QU'EST-CE QUE C'EST ?**  
 COTA, COULEUR LIVRES



**LA DECENTRALISATION EN AFRIQUE DE**  
**L'OUEST : ENTRE POLITIQUE ET DEVELOPPEMENT**  
 ED. KARTHALA