

Articles extraits de la Newsletter de People In Aid – Octobre 2005

Choisir une formule de collaboration

Coopération, coordination, collaboration, fusion – l'évolution de plus en plus complexe des relations de travail entre les différentes organisations a été récemment définie dans un nouveau livre, Forming Alliances, qui suggère que les organismes à but non lucratif se voient offerts de nombreuses formules pour nouer des partenariats, allant du simple rapprochement à l'association très structurée.

Le livre apporte encore une fois la preuve que la collaboration – dont People In Aid est un bon exemple- est une tendance à la hausse. En plus de leur détermination à perfectionner leurs activités, à apporter une valeur ajoutée, à limiter leurs frais tout en optimisant leurs résultats, les agences engagées dans une relation collaboratrice réagissent aux pressions extérieures, que ce soient des demandes de coordination créées par chaque urgence à la priorisation des partenariats exigés par les bailleurs de fonds.

Le travail de développement et les opérations humanitaires ont fourni maintes fois aux agences opérant en Afrique des raisons de coopérer, coordonner et même de collaborer. En 2002, Le Groupe de Travail Interinstitutionnel sur l'Evaluation des Nations Unies (IAWG) a été formé à Nairobi dans le sillage d'un exercice de planification en cas d'urgences de l'Office des Nations Unies pour la Coordination des Affaires Humanitaires qui avait révélé des déficits capacitaires et des lacunes dans la coordination des interventions.

Dans le cadre de l'objectif général d'une amélioration de la préparation et de la réponse aux désastres à l'échelle régionale par le biais d'un renforcement institutionnel plutôt que par l'élaboration de nouvelles structures, presque 30 ONG, agences de la Croix Rouge et des Nations Unies de la Région des Grands Lacs, de la Corne de l'Afrique, et de l'Afrique Centrale et de l'Est ont fait converger leurs efforts vers la mise en commun des informations, afin d'identifier et de remédier aux déficits capacitaires des groupes humanitaires, et apporter leur appui aux organisations nationales cooptées.

L'IAWG a quatre secteurs de travail prioritaires, sur lesquels travaillent des sous-groupes rassemblant des membres intéressés, qui couvrent la logistique transfrontalière, la préparation et la planification en cas d'urgences, les technologies de l'information et les communications, et la formation et l'apprentissage, allant des stratégies de renforcement des capacités et de financement, aux bonnes pratiques et à l'identification des déficits et des besoins en éducation.

L'IAWG envisage actuellement d'entreprendre un programme conjoint de trois ans pour remédier aux lacunes qui ont été identifiées à la suite d'un travail

Extrait de la Newsletter de People In Aid – Octobre 2005

de recherche axé sur les déficits dans l'apprentissage et la préparation aux urgences à l'échelle régionale. Le management et le leadership, Sphère et la sécurité sont toujours en haut de liste des priorités tandis que la gestion des ressources humaines et celle du stress sont également des sujets de préoccupation. Ce programme s'adresse aussi bien aux ONG locales et aux personnels des pouvoirs publics locaux qu'aux agences internationales et à leurs employés.

Parallèlement à ce développement, sept grandes ONG des Etats-Unis et d'Europe collaborent actuellement à un projet de deux ans pour le Renforcement des Capacités d'Urgence (ECB), ceci afin d'améliorer l'efficacité de l'assistance humanitaire. Lancé en mars 2005, ECB est entre autre axé sur un apprentissage 'en temps réel' qui pourra servir à renforcer simultanément les capacités, recueillir des données de recherche pratiques et à piloter des approches expérimentales en collaboration avec les initiatives interinstitutionnelles existantes.

Tout en attirant l'attention des directions supérieures sur la nécessité d'institutionnaliser les meilleures pratiques et de mettre en place un système d'appui interinstitutionnel entre agences pairs, les contacts informels d'ECB ont déjà amélioré l'accès au financement des urgences, les mécanismes de réponse soudaine, renforcé l'engagement organisationnel envers la responsabilisation et le respect des normes, telles celles de Sphère, et ont perfectionné les compétences des employés et amélioré les procédures de gestion de la sécurité.

ECB entreprend actuellement quatre initiatives:

- * la capacité en ressources humaines, c'est-à-dire identifier les sources de recrutement, le développement et la rétention des bons éléments pour les interventions humanitaires.
- * la responsabilisation envers les normes du secteur et l'évaluation de l'impact de l'action humanitaire.
- * les capacités de réduction des risques et de préparation aux urgences parmi les personnels des ONG, les communautés touchées, et les pouvoirs publics locaux et nationaux.
- * la préparation du terrain, avec la mise en place de technologies de l'information et des communications qui soient fiables et rapides, et la formation du personnel de terrain à ces technologies.

L'objectif des agences participant à cette initiative de renforcement des capacités est d'accélérer leur réponse aux situations d'urgence et d'entreprendre des interventions de plus haute qualité dotées de personnels mieux formés et plus rapidement déployés. L'accent est sur le renforcement des capacités des personnels nationaux et régionaux, pour doter les postes de leadership en situation d'urgence de l'expertise requise dans des délais qui leur permettent de fonctionner efficacement.

Il ne manque pas d'anecdotes sur les lacunes capacitaires et sur les enjeux de la gestion des ressources humaines dans le secteur humanitaire. Et pourtant, People In Aid, le Réseau du Personnel Humanitaire et d'autres ont considérablement progressé pour développer et promouvoir auprès des organisations humanitaires les bonnes pratiques de gestion des capacités en ressources humaines.

Extrait de la Newsletter de People In Aid – Octobre 2005

L'objectif est de démontrer systématiquement la relation qui existe entre les capacités en ressources humaines et la performance du programme et d'équiper les agences d'outils qui leur permettront de choisir d'investir dans leurs Ressources Humaines sur la base des bénéfices qu'ils peuvent en retirer. *Basé sur les rapports de Sara Davidson, Nigel Clarke et Mark Hammersley. Forming Alliances: Working Together to Achieve Mutual Goals, par Linda Hoskins et Emil Angelica, Wilder Publishing Center, 2005.*

Deux perspectives sur le talent et la succession

La manière dont les organisations relèvent aujourd'hui les défis posés par les changements qui affectent constamment la gestion du talent, le développement du leadership et la planification de la succession a été abordée cette année sous deux perspectives différentes au cours de la réunion du Réseau du Personnel Humanitaire. C'est Christine Newton, Responsable des Ressources Humaines de la Division Internationale d'Oxfam, qui a fourni la perspective de l'agence d'aide, tandis que celle de Frank Keepers, Directeur du Groupe de Gestion du Talent de l'entreprise de services de logistique et de messagerie TNT qui emploie 165.000 personnes, s'inscrivait dans une optique commerciale.

Exhortant les organisations à embrasser les changements, Keepers a déclaré qu'il était indispensable d'investir dans l'apprentissage, dans la mesure où "ce que nous savons aujourd'hui peut être obsolète demain". Pour lui la gestion du talent et le développement du leadership consiste à fournir le nombre requis d'employés, avec les compétences et l'expérience appropriées, au bon endroit, au bon prix, et au moment opportun.

Pour trouver et développer les bons éléments, son conseil est d'avoir un mécanisme de planification de la succession avec une évaluation de la performance permettant d'identifier les éléments qui présentent le meilleur potentiel. Keepers a déclaré: "Vous avez besoin de vous poser la question 'qui va réussir dans notre organisation? Quelles sont les compétences dont nous avons besoin? L'évaluation de la performance est un outil indispensable."

Avec l'adhésion incontournable du conseil d'administration et de l'équipe de direction, des directeurs opérationnels de l'équipe de gestion de la performance, une filière pour dénicher le talent peut identifier les éléments avec le meilleur potentiel, ouvrir un dialogue sur le développement et les plans de carrière des employés qui savent alors que l'organisation s'intéresse à leur développement et est disposée à investir dans leur avenir.

Christine Newton d'Oxfam a expliqué que l'impératif de gérer le talent s'était dégagée d'un travail de recherche entrepris pour remédier au problème du taux de rotation annuel de 60% qui sévissait dans l'organisation. Avec l'aval et des ressources de la direction supérieure, la solution au problème a été la 'Récompense Globale', qui visait à résoudre les difficultés de recrutement et de rétention.

Extrait de la Newsletter de People In Aid – Octobre 2005

Après une évaluation des pratiques, des employés et des postes, entre autres les conditions de recrutement et d'emploi du personnel national et international, Oxfam a décidé que l'organisation avait besoin de trois catégories pour recruter son personnel:

- * Nationale: pour les postes recrutés dans un même pays.
- * Globale: avec une recherche de candidats à l'échelle internationale, incorporant des postes spécialisés aux compétences transférables.
- * Nationale plus: pour couvrir les déficits en expertise, tout en sachant qu'elle devra être complétée par une formation.

Pour résoudre la pénurie des responsables qualifiés et expérimentés, cette approche a été consolidée par un renforcement de deux des fonctions d'appui des Ressources Humaines : la planification de la succession afin de former, développer et promouvoir les responsables entrepreneurs à des postes de leadership en les faisant passer par une voie accélérée et un responsable du talent pour la mise en place de plans de développement de la performance de tous les employés.

L'évolution de la gestion du talent requiert un réel effort et n'est pas sans problèmes. Elle peut donner l'impression de favoriser certains employés, et de contourner le principe de l'égalité des chances et le recrutement ouvert. Il a fallu donner des explications, en particulier au cours de la première phase, et lorsque l'on a demandé aux gestionnaires nationaux des programmes de céder leur place à des collègues plus expérimentés lorsque l'urgence de la situation exigeait un élargissement rapide des opérations.

La mise en place du système par région et par échelon a donné des résultats inégaux, et il n'a pas été toujours facile d'identifier les besoins en formation des employés qui ne possédaient pas l'expertise requise. Le système a également désavantagé les candidats qui n'avaient jamais travaillé pour les ONG, la possibilité d'un transfert des compétences du secteur commercial n'étant pas reconnue.

On espère que ces nouveaux développements pourront indirectement améliorer l'image d'Oxfam à titre d'agence qui a investi dans son personnel. Des efforts ont été faits pour améliorer la gestion des plans de développement des employés à l'échelle régionale. Un système d'informations a également été mis en place pour suivre les progrès des employés.