

Extraits du Bulletin d'Informations de People In Aid – octobre 2004

Les agences mettent les outils de développement organisationnels à l'épreuve

Il existe de nombreux outils organisationnels pour développer les capacités. Nous présentons ici l'expérience des agences qui ont utilisé ces outils, et dans le cadre situé en bas à droite donnons une liste de sources et ressources additionnelles.

QIS, POET, DOSA, POAP, PROSE, OCA ... les initiales prolifèrent alors que les groupes de développement et humanitaires essaient de relever d'importants enjeux organisationnels, tels que la mise en oeuvre et le suivi du développement de leurs capacités afin d'améliorer leur efficacité et leur efficacité.

Une enquête auprès des membres de People In Aid et des autres agences au Bangladesh, en Ouganda, en Slovaquie et dans d'autres pays a révélé qu'ils utilisaient un large éventail d'outils et de techniques pour développer leurs capacités et évaluer leurs progrès, ou pour aider leurs partenaires à le faire. Et de nouvelles idées dans le domaine du développement organisationnel sont continuellement en train d'émerger.

Au Bangladesh, l'organisation PRIP soutient le développement institutionnel des ONG, en les aidant à identifier leurs propres solutions sans leur imposer de contraintes. Une clé du développement des capacités locales est de renforcer l'organisation, déclare PRIP, dans la mesure où de nombreuses d'agences considèrent que leur unique raison d'exister est d'exécuter le dernier projet en date financé par des fonds extérieurs.

Aroma Dutta de PRIP donne un bon aperçu de ce que le développement des capacités essaye ordinairement d'accomplir: "Grâce aux initiatives de développement des capacités, le PRIP développe largement au niveau de la base des organisations de la société civile le professionnalisme et l'efficacité permettant de développer la capacité humaine et institutionnelle capable de promouvoir la participation, la redevabilité, la transparence et la bonne gouvernance nécessaire à l'établissement d'une société équitable."

PRIP commence avec un outil d'évaluation des capacités comme DOSA (autoévaluation organisationnelle orientée sur la discussion) ou pour des organisations moins complexes ou de taille plus modeste, POAP (processus d'analyse organisationnelle participative). DOSA permet "en mesurant et profilant les capacités organisationnelles... d'évaluer avec le temps l'impact des activités de développement des capacités" tandis que POAP identifie les domaines performants, les domaines à développer et les composants de l'action entreprise sur le plan des objectifs, du personnel impliqué, des moyens et du déroulement des différentes étapes.

OCA (évaluation de la capacité organisationnelle) est également utile, déclare Dutta, parce que ce système regroupe le personnel d'une organisation dans la

production d'initiatives de changement organisationnel, comme la gestion participative, le développement d'équipe et du leadership ou la gouvernance".

PRIP a apporté son soutien à l'ONG bengalaise Samata impliquée dans la défense des droits fonciers depuis le début de ses opérations, au domicile de son fondateur ; aujourd'hui, elle est principalement financée par les ministères de l'aide au développement du Royaume Uni, de la Norvège et de la Suède. En commençant avec OCA, Samata a élaboré un plan de développement et entrepris des activités clé, allant de l'élaboration d'un système d'évaluation de la performance et de la clarification du rôle du conseil d'administration à la formulation de politiques de ressources humaines, à la modernisation de sa formation et à la valorisation du leadership.

Le développement des employés, qu'ils soient dirigeants, débutants ou cadres moyens, est indispensable à tout développement des capacités, qu'il porte sur les compétences ou l'expérience ou encore sur des questions de jugement personnel et de leadership. Ou comme le Code de People In Aid Code le déclare:

"Le personnel est central à l'achèvement de notre mission."

Dans le manuel de People In Aid, Développer votre Personnel et votre Organisation, Alison Lewis de Spiral Training déclare qu'un développement organisationnel performant doit être un élément indispensable des processus de planification et de mise en œuvre et devrait associer des activités "dures" et d'autres plus "légères".

Dans le manuel, comme lors d'un atelier de travail de People In Aid, Lewis a identifié les activités dures comme étant un leadership managérial robuste, l'identification des buts stratégiques et de la direction à long-terme à l'aide de techniques comme la planification de scénarios et l'évaluation de l'impact et de la performance actuelle de l'organisation dans des domaines clés, entre autres ses forces et ses faiblesses et les prédictions.

Les activités dures incluent également une remise en question des pratiques actuelles afin de les faire constamment évoluer, l'identification des lacunes organisationnelles et les meilleures solutions pour y remédier, le remaniement des structures, des systèmes et des tâches, l'allocation de ressources suffisantes pour soutenir la mise en œuvre, et des choix difficiles à faire concernant la planification des effectifs, et des activités en cours qui devraient être poursuivies.

Lewis suggère que les activités plus légères implique la consultation avec les parties prenantes, l'identification de l'évolution culturelle et éthique, le développement des comportements, des compétences et des connaissances nécessaires, et l'encouragement d'une 'adhésion' du personnel en le sensibilisant aux raisons d'un besoin de développement organisationnel, et en l'impliquant dans le processus de changement.

Partout dans le monde, le Réseau Viva soutient les organisations de confession chrétienne qui travaillent avec les enfants à risque, et il a entrepris un projet expérimental d'amélioration de la qualité (QIS), d'abord en Slovaquie et en Ouganda, qui s'articule autour d'un manuel, et dont l'objectif est de crédibiliser les projets, et d'améliorer leur efficacité et leur durabilité.

L'objectif est d'aider les projets et les agences à évaluer leurs pratiques actuelles et leurs résultats en les comparant à des normes nationales et internationales et de bonnes pratiques, qui incluent pour Viva les principes bibliques. Une fois que QIS a

diagnostiqué quels étaient les domaines à améliorer, les agences sont formées afin de pouvoir implémenter les changements ou elles sont orientées vers des ressources pour les aider à le faire. En mettant leurs forces en réseau, le système resserre les liens qui existent entre les activités des projets.

Katherine Miles du Réseau Viva pense que le QIS est un outil important pour relever les normes, obtenir des fonds et soutenir les cadres et le personnel. Viva a créé QIS après que des recherches ont révélé “que ce qui existe actuellement convient davantage aux larges organisations occidentales qu’aux petites organisations de base qui sont opérationnelles dans le Sud”.

Miles affirme que le QIS a provoqué l’enthousiasme. En Ouganda, par exemple, 18 personnes de 12 organisations membres du réseau d’agences CRANE qui travaillent avec les enfants se sont portées volontaires pour y participer.

Elle a ajouté: “le développement des capacités, la formation et l’encadrement du personnel sont les pivots du QIS. Le leadership et le personnel sont deux des principales catégories de l’outil d’autoévaluation. On demande aux chefs de projet d’évaluer leurs forces et leurs faiblesses dans des domaines comme l’encadrement du personnel, la qualité, la capacité et la formation. A la lumière de leur évaluation, on leur dispense une formation pour combler leurs lacunes afin que leurs employés soient formés, encadrés et soient capables d’offrir aux enfants une prise en charge de qualité.”

L’expansion organisationnelle qui permet d’entreprendre ou de faire face à une augmentation de la charge de travail reste toujours un enjeu à relever et au Bangladesh, une des ONG les plus performantes, l’ancien Comité pour l’Avancement Rural du Bangladesh connu maintenant sous le nom de BRAC, a évalué ce qui était important pour pouvoir élargir ses programmes dans les secteurs du microcrédit, de la santé, de l’éducation et de l’agriculture et bien d’autres encore. Il a découvert, et ce n’est guère surprenant, que le personnel était un élément très important, comme l’était le financement.

Le fondateur et le directeur général Fazle Abed déclare qu’un facteur déterminant était la possibilité d’attirer, de former et de fidéliser un cadre d’employés qualifiés et motivés qui sont engagés en faveur de la philosophie de base de l’organisation, étant donné la pénurie de cadres compétents dans le domaine du développement.

Abed signale que l’élargissement peut avoir des effets négatifs sur la culture et les valeurs d’une organisation. Pour contrer ce risque, BRAC s’est engagé dans la poursuite d’une décentralisation gestionnaire, de la participation décisionnaire, l’ouverture et le maintien de ses valeurs centrales, tout en développant également les capacités de ses structures de soutien, que ce soit dans les domaines de la formation ou la recherche, de la comptabilité ou la logistique.

L'autoévaluation autonomise le personnel en l'équipant d'une nouvelle vision

Par Michele Burlot

Un partenaire en Inde de Lutheran World Relief l'a bien exprimé après avoir participé à un processus d'autoévaluation des capacités organisationnelles : "Les employés parlent de vision et de mission et ce n'est plus seulement le conseil d'administration qui en parle!"

En sa qualité d'ONG internationale humanitaire et de développement basée aux Etats-Unis qui s'est engagée à éradiquer la pauvreté et l'injustice, Lutheran World Relief (LWR) travaille en partenariat avec des organisations locales dans le monde entier en répondant, à la demande, de consolider ensemble leurs activités parce qu'elle estime qu'elles représentent l'élément dynamique qui actionne le processus de développement.

Le personnel fait partie intégrante du développement organisationnel, qui à son tour fait partie intégrante du travail du LWR et un bon développement organisationnel doit encourager et promouvoir la participation des employés.

L'année dernière, LWR a expérimenté deux processus de neuf mois chacun pour l'autoévaluation des capacités organisationnelles, un en Inde et l'autre en Afrique de l'Ouest. Il s'agissait de processus et non par seulement d'outils d'évaluation et le personnel de l'agence partenaire a déclaré qu'ils avaient réveillé chez eux un sens d'autonomisation.

L'objectif de ces projets expérimentaux était de mettre à l'épreuve les approches que LWR pourrait adopter pour aider les organisations partenaires à évaluer et renforcer leurs capacités, et à identifier comment LWR devrait consolider sa propre capacité pour pouvoir soutenir efficacement ses partenaires.

Chaque projet expérimental a impliqué l'élaboration ou la sélection d'un outil d'évaluation, la réalisation d'autoévaluations, le développement et la mise en œuvre de plans d'action, et une évaluation du processus.

Dans les deux régions où se sont déroulés les projets, les approches comme les contextes étaient différents. Le personnel de LWR dans une des régions était relativement nouveau et les relations de partenariat plutôt embryonnaires ; l'autre région disposait d'un personnel confirmé avec de fortes relations de partenariat.

Les deux projets ont inclus un degré élevé de participation et d'appropriation de la part des employés et étaient déterminés à bien équilibrer leur participation à tous les échelons et dans tous les départements.

Les achèvements des projets des organisations incluent la formation du personnel pour la conception d'une vision stratégique et sur les concepts d'égalité entre les sexes, l'élargissement du réseau aux parties prenantes, et un plus grand nombre de possibilités pour les communautés de se former et d'acquérir des compétences dans le secteur des moyens d'existence.

Les résultats ont été mesurés en tenant à la fois des ateliers de travail pour l'évaluation des partenaires et en maintenant le dialogue permanent entre le personnel de terrain du LWR et les partenaires impliqués dans les projets expérimentaux. LWR

continue d'affiner son approche et en expérimente différentes variantes en fonction des connaissances qu'il a acquises.

L'autonomisation et l'appropriation du processus de développement organisationnel cultive les compétences analytiques et de leadership, et augmente la sensibilisation et l'enthousiasme des employés pour l'organisation, son travail, et pour les moyens de rentabiliser ce travail.

En tant que processus de développement organisationnel soutenu par LWR pour ses partenaires, le processus d'autoévaluation – et l'accent est mis sur auto – peut employer une personne de l'extérieur pour faciliter ou guider le processus, mais tout ce qui porte sur la réflexion, la découverte, l'évaluation, l'analyse et la planification des étapes suivantes est du ressort des employés.

Le résultat est que les employés du partenaire de LWR ont changé la perception qu'ils avaient d'eux-mêmes, de leurs organisations, et de leur "pouvoir" au sein de leurs organisations. Cette approche dont le participant est la dynamique leur a montré qu'ils sont non seulement capables d'évaluer correctement les capacités et l'efficacité de leurs propres organisations, mais qu'ils sont en fait les mieux placés pour le faire.

Les employés vivent au sein d'une organisation, et leurs évaluations représentent donc une perspective interne et non pas une observation de l'extérieur. Comme un des partenaires l'a déclaré: "Nous avons découvert que nous sommes les experts." Un autre a ajouté: "Nous sommes habitués à voir notre organisation à travers le regard des autres; ce processus est pour nous le reflet que nous renvoie un miroir"

Burlot est Directrice Associée à LWR pour l'Efficacité Organisationnelle. LWR cherche à faire publier son rapport sur l'enseignement de ces projets expérimentaux. www.lwr.org

Comment de bonnes Ressources Humaines peut aider les employés à faire face à des réductions de personnel

La réduction ou la fermeture d'un programme peut être difficile, surtout en ce qui concerne le personnel national. Maladroitement effectuée, elle peut irrémédiablement entacher la réputation d'une agence et prévenir irrémédiablement l'embauche des anciens employés pour la réouverture d'un programme.

La première considération quand on licencie du personnel est l'observance de la législation locale, en vérifiant que les contrats de travail initialement établis incluent toutes les dispositions nécessaires, amendées à chaque changement législatif. Par exemple, les périodes de préavis peuvent aller jusqu'à 12 mois, et l'ancienneté donne droit à certains avantages. Il peut être rentable de considérer de former l'employé à une autre fonction.

Un deuxième problème est la perte d'employés clé, quelle que soit la qualité du soutien et de la planification. Pour s'y préparer, plusieurs agences ont mentionné des programmes spécifiques pour aider leurs employés à trouver un nouvel emploi. Cela inclut éduquer les employeurs potentiels sur les mérites de l'expérience humanitaire gagnée par leurs employés, et recommander leur personnel aux employeurs potentiels

Le International Rescue Committee, par exemple a un service d'orientation professionnelle qui coordonne l'encadrement du personnel afin de maintenir et de développer les capacités professionnelles, faciliter le développement et promouvoir l'orientation professionnelle.

MIFF Belgique est également préoccupée par la réorientation. Tout en ne fournissant pas un service de placement, il informe par courrier 3.000 employeurs potentiels sur les mérites d'une expérience avec MIFF et offre des conseils sur les carrières aux volontaires qui quittent MIFF. L'organisation pense qu'il existe un lien évident entre la rétention et une réduction de l'appréhension des employés face à l'avenir après qu'ils ont quitté MIFF.

Un cadre général performant pour la gestion des ressources humaines est extrêmement utile pour s'attaquer au problème de la rétention du personnel. Avec un tel cadre, les organisations peuvent aborder les questions stratégiques et s'assurer que les employés sont traités de façon cohérente et équitable, notamment si les cadres opérationnels ont été équipés avec des compétences élémentaires dans la gestion des ressources humaines.

S'assurer que les cadres opérationnels disposent d'une fondation élémentaire pour gérer les ressources humaines et des compétences nécessaires pour planifier les effectifs est un bon point de départ pour aborder le problème du taux de rotation élevé du personnel, et le dialogue avec les employés peut avoir un effet radical et positif sur l'efficacité organisationnelle.

Certaines organisations entreprennent une "planification de la relève" pour identifier les personnes qui sont prêtes, disposées et capables d'assumer des rôles clé en cas de besoin.

La planification de la relève ne concerne pas seulement les grandes organisations. Toute agence devrait pouvoir identifier ses postes clé et prendre des dispositions pour qu'ils soient assumés ou couverts par des candidates internes, le cas échéant.

Extrait de la publication Rehausser la Qualité des Ressources Humaines dans le Secteur humanitaire, cofinancée par ECHO et DCI, disponible à People In Aid.