

Extraits du Bulletin d'informations de People In Aid - Juillet 2006

Le développement de carrière fidélise les volontaires de MSF

Par Katherine Galliano, Chef de service des Ressources Humaines de MSF UK

MSF UK a introduit un service de planification de développement de carrière en 2003 dans le cadre du développement de ses ressources humaines pour répondre au besoin croissant d'embauche de coordinateurs plus expérimentés pour travailler dans des situations complexes et pour améliorer la rétention des volontaires au Royaume Uni.

MSF UK a envoyé en 2005, 250 volontaires travailler dans des programmes à l'étranger, pour des missions qui étaient pour environ la moitié d'entre eux la première. L'objectif de ce service de planification de développement de carrière est de conseiller et d'aider les volontaires à mener de front et dans la durée leur travail à MSF et leur carrière au Royaume Uni, avec l'espoir de faciliter le développement des volontaires qui présentent des dispositions de coordinateurs.

Le développement de carrière porte sur l'évaluation des compétences individuelles indispensables, en particulier les compétences nouvellement acquises sur le terrain, ainsi que sur les aspirations professionnelles à court et long terme, et les objectifs de formation qui pourraient les satisfaire. En encourageant les volontaires à s'intéresser aux possibilités de carrière et de formation à MSF et dans d'autres secteurs, l'espoir est qu'ils parviennent à combiner leurs activités professionnelles et leur travail à MSF, en en assurant dans l'idéal la complémentarité ou du moins en essayant de minimiser les conséquences négatives que leur travail à MSF pourrait avoir sur leur parcours professionnel au Royaume Uni.

Tous les volontaires pour les missions de terrain doivent suivre une session d'une heure et demie, un simple outil leur permettant de réfléchir à leur développement de carrière et d'en assumer la responsabilité. MSF peut alors identifier les besoins individuels de formation et de développement, et aider les volontaires en leur offrant des conseils pratiques et des informations quant aux ressources dont ils auront besoin et dans certains cas, en les finançant.

Le succès du service de développement de carrière peut être attribué à plusieurs facteurs: Le processus doit être simple; il n'est pas onéreux; le personnel du département des Ressources Humaines était enthousiaste quant à sa mise en œuvre ; et il a été bien expliqué à toutes les personnes concernées. En plus du développement de carrière, un membre de l'équipe des Ressources Humaines a été formé comme expert conseil pour orienter les choix professionnels des employés, en vue d'améliorer la qualité du service fourni.

Bien qu'il ne soit pas possible d'attribuer l'amélioration de la rétention uniquement au service de planification du développement de carrière, une étude de MSF en 2005 a recommandé de continuer à offrir ce service à tous les volontaires de MSF UK après avoir identifié l'existence d'une corrélation indéniable entre la participation à cette session et la continuation d'un engagement actif à MSF ou la participation à une nouvelle mission.

Sur les routes d'Afrique avec les Ressources Humaines de Medair

Par Ann-Marie Wilson

A une époque où les agences se demandent comment leur fonction des Ressources Humaines pourrait au mieux répondre aux besoins du personnel et des missions, j'ai eu la chance de tester un nouveau style de gestion des Ressources Humaines pour Medair, l'ONG basée en Suisse.

J'ai 24 ans d'expérience dans le domaine des Ressources Humaines, que ce soit celles des ONG ou des entreprises du secteur privé. Au cours de mes voyages au Soudan, en Ouganda et au Kenya, je me suis transformé en consultante, conseillère, accompagnatrice nomade, rappelant aux antennes de terrain la réalité des Ressources Humaines opérationnelles, et aux managers leurs responsabilités de gestion des ressources humaines et permettant aux réalités présentes sur le terrain d'influencer les vues du Siège sur la manière de gérer les Ressources Humaines.

Une ONG religieuse spécialiste de la réhabilitation qui répond aux crises oubliées, Medair avait cinq objectifs en m'envoyant en mission: renforcer l'infrastructure de ses Ressources Humaines pour soutenir le personnel international et national, et identifier comment il était possible d'améliorer l'équité de leur situation ; étudier les résultats des politiques de prestations sociales et de lutte contre la corruption ; m'intéresser aux problèmes d'intimidation du personnel ; résoudre le problème de la surcharge de travail et de l'épuisement du personnel ; et accompagner ou former les équipes de personnel international et local et les bénéficiaires.

Les réalités opérationnelles marginalisent les problèmes de Ressources Humaines, et la gestion du personnel passe au deuxième plan : les examens de performance sont négligés parce que la gestion des tâches est vécue comme étant plus importante, tandis que le personnel se borne à accomplir les tâches qu'on lui donne plutôt que d'être motivé et d'ambitionner le leadership à long terme et de s'engager dans une carrière.

Les principales réponses en matière de Ressources Humaines qui me semblent indispensables sont les suivantes:

- * Prolonger la durée des contrats pour améliorer la motivation du personnel
- * Améliorer la gestion du talent et de la planification de la relève
- * Améliorer la redevabilité en introduisant la cohérence et des normes
- * Adapter les prestations sociales – entre autres les assurances – aux ressources humaines
- * Offrir des services d'apprentissage, de formation, d'accompagnement et de tutorat au personnel avant qu'il ne soit trop tard et qu'il n'en ait plus besoin
- * Partager les valeurs entre le personnel national et international, en particulier dans les domaines délicats comme la lutte contre la corruption et les questions morales.

Parmi mes activités itinérantes, j'ai produit 20 dossiers d'accompagnement "pick up and go" sur divers sujets, que ce soit la gestion de projet, les appréciations, la tenue des entretiens et la manière de s'affirmer. Le Siège de Medair est en train d'étudier comment ils pourraient être utilisés et disséminés lors des visites des Ressources Humaines, peut-être en organisant un programme de développement gestionnaire.

L'expérience de la mobilité m'a fait considérer le rôle des Ressources Humaines et de la décentralisation. En me basant sur l'expérience de Medair, je dirai que les ONG ne doivent pas se contenter de régionaliser les Ressources Humaines parce que c'est la mode, mais que cette évolution devrait répondre à la demande. J'ai toutefois laissé derrière moi cinq personnes des antennes nationales possédant désormais de plus grandes compétences en matière de Ressources Humaines. Il s'agit

de se montrer totalement explicite sur le choix des activités qui peuvent être déléguées, et dans quelle proportion, en particulier qui assume la responsabilité d'embaucher et de licencier le personnel, et quelles sont les structures à mettre à place.

Le principal point d'enseignement? Passer du temps avec les gens. Les Ressources Humaines doivent nouer des liens étroits avec le personnel de terrain, et elles doivent évoluer dans un climat de confiance, d'honnêteté, de soutien et de transparence pour pouvoir montrer la voie et conseiller dans le domaine des ressources humaines. Avoir une présence des Ressources Humaines dans le pays est un moyen d'y parvenir ; faire régulièrement des visites en est un autre. Medair a choisi pour moi la mobilité, et cela a marché, bien qu'il reste encore beaucoup à apprendre et à évaluer. Si une autre agence choisit la "mobilité", il faudra qu'elle fasse attention à bien clarifier le mandat et les attentes du siège, du consultant, des directeurs de pays, du personnel et des équipes, afin qu'ils comprennent tous bien quelles sont leurs fonctions, leur autorité et leurs responsabilités.

J'ai résolu des problèmes individuels, organisé 70 sessions d'accompagnement, formé plus de 270 personnes, et ai été impliqué dans de nombreux projets complexes et délicats. Par dessus tout, ma présence a tissé des liens au sein de l'organisation qu'aucune autre forme de communication à quelques échelons que ce soit n'aurait pu établir.

Wilson est une consultante indépendante: amh@hershguy.com