

Extrait de la Newsletter de People In Aid – juillet 2007

La dimension stratégique du renforcement des capacités d'intervention requiert de l'agence qu'elle fasse des progrès sur tous les fronts

Dans le contexte humanitaire, cette notion du renforcement des capacités d'intervention porte sur l'aptitude de l'agence à passer rapidement et efficacement à l'échelle supérieure en vue de satisfaire une demande accrue, sur le plan de la stabilisation ou du soulagement des souffrances d'une population donnée.

Elle fait toutefois référence à une perspective moins réductive que celle qui consiste simplement à "envoyer rapidement des gens en mission", qui est traditionnellement la manière dont elle a jusqu'ici été déchiffrée. Ce renforcement des capacités d'intervention est tout autant un état d'esprit qu'une simple application des procédures et implique un changement de mentalité et de culture dans toutes les organisations. Il est préférable pour mettre en place ces renforts, que la direction vienne du haut avec l'élaboration d'une vision stratégique et l'obtention d'un consensus sur les objectifs de réponses rapides.

Les récents travaux de recherche sur ce renforcement des capacités d'intervention pour People In Aid ont abouti à plusieurs conclusions. La première conclusion est que ce renforcement englobe tout un système de politiques et procédures; il s'agit aussi bien de l'approche philosophique d'une organisation que des instruments qu'elle utilise, tels les registres ou les tableaux de roulement. Elle ne résume pas par conséquent à envoyer rapidement des gens en mission.

La deuxième conclusion est qu'il s'agit pour mettre en place ces renforts de pouvoir simultanément faire "passer à l'échelle supérieure" les divers moyens dont disposent les agences. A partir des travaux de recherche, il est possible de décliner certaines leçons décisives, ou facteurs facilitateurs qui sont indispensables pour développer ce renforcement des capacités d'intervention.

Les facteurs facilitateurs décisifs sont les suivants:

- Les agences doivent adopter une approche organisationnelle pour développer ces renforts. Sans cela, elles n'auront pas les moyens d'intervenir.
- Dans le contexte d'une vision plus stratégique, à cette capacité doit correspondre un mandat et une structure. Cela aura des implications importantes pour la qualité de programmation d'une agence comme pour sa capacité de responsabilisation à l'égard des populations affectées.
- Le prépositionnement des fonds est décisif. Les unités d'intervention en urgence doivent trouver des moyens de mobiliser plus de fonds qui ne soient pas affectés à des programmes particuliers pour pouvoir passer à l'échelle supérieure lorsqu'elles décident que c'est nécessaire, pour intervenir dans des urgences moins visibles et aussi pour développer et maintenir cette capacité entre deux urgences.
- Il doit y avoir un investissement dans la dimension stratégique des RH et pas seulement dans sa fonction administrative. C'est une exigence nécessaire non seulement au niveau du Siège mais aussi au niveau régional et/ou national.

- L'embauche de personnel bien formé et expérimenté est décisive. En particulier, la compétence et le sens de détermination du leadership est un facteur déterminant du succès de l'intervention. Il doit y avoir un investissement sur la durée dans le développement du personnel, notamment le développement de carrière. Les compétences comportementales sont tout aussi importantes que les compétences techniques.
- Si une intervention humanitaire doit se prolonger après le renforcement initial des capacités d'intervention, il faudra commencer le recrutement de la deuxième vague de personnel et des suivantes dès le début d'une urgence. Une répartition équivalente entre le personnel international et national à ce stade est difficile mais décisive au succès de l'intervention à long terme.
- Il est tout aussi important de développer le renforcement de ces capacités au niveau national et régional qu'au niveau du Siège. L'intégration stratégique des aspects de programmation humanitaire et de développement pourra aider, tout comme l'intégration d'une réduction des risques de catastrophes dans les programmes humanitaires, de redressement et de développement.
- Il faudra davantage investir dans les registres et les tableaux de roulement s'ils continuent à être privilégiés comme une technique de prédilection pour monter rapidement des missions. Les agences qui les utilisent pour augmenter leurs capacités de réserve seront confrontées à plusieurs enjeux. Si les agences choisissent de développer ces outils, il est impératif qu'elles investissent dans la capacité RH pour qu'elle soit efficace.
- Les agences doivent élaborer des procédures opérationnelles standard qui régleront tous les aspects d'une intervention immédiate. C'est particulièrement important dans la mesure où pour monter rapidement une mission, il faudra inévitablement contourner les politiques et procédures qu'utilisent normalement l'agence.
- Les agences doivent adopter des pratiques d'apprentissage plus systématisées, ou bien elles seront condamnées à répéter les mêmes erreurs, années après années. Ce n'est pas seulement une question de mauvaises pratiques, mais de pratiques contraires à l'éthique, étant donné l'engagement des agences envers la qualité et la responsabilisation de leurs interventions. Il est particulièrement important à notre époque que les organisations se concentrent davantage sur la dimension d'apprentissage, devant passer du réactif au proactif pour pouvoir évoluer avec les changements affectant leurs politiques externes et l'environnement opérationnel.

Étant donné qu'il s'agit avec tous ces facteurs facilitateurs "d'avoir plus de quelque chose", une troisième conclusion s'impose: Le renforcement des capacités d'intervention ne consiste pas uniquement à passer l'échelle souhaitée, mais il s'agit également d'influencer toute l'organisation de manière à ce qu'elle soit mieux placée pour collaborer avec les autres agences.

Pour un exemplaire des travaux de recherche, veuillez visiter le site internet de People In Aid ou envoyer un courriel à info@peopleinaid.org.

Consolider les pratiques pour les compétences en sept étapes

Les récents travaux de recherche de People In Aid sur les compétences, sous la houlette de la consultante indépendante Sara Swords, proposent sept éléments de solution aux organisations humanitaires pour consolider au niveau organisationnel les bonnes pratiques des cadres de compétences.

1) : Identifier les domaines clé. Ce qu'ont montré les travaux de recherche de People In Aid, est que si les compétences avaient tendance à se regrouper autour des mêmes thèmes prioritaires, les comportements et les indicateurs, eux variaient d'une agence et d'un contexte culturel à l'autre. Cela veut dire qu'il sera extrêmement difficile d'élaborer un cadre de compétences générique.

Il est possible toutefois d'identifier des "pôles prioritaires" et de les signaler à l'attention des agences pour les aider à développer leurs cadres de travail. Les pôles de compétences couvrent: La prise de décision opérationnelle; le développement et le maintien des relations lorsque change la composition des équipes; la tolérance à la pression; la motivation pour obtenir des résultats/initier l'action; l'autosensibilisation ; la sensibilisation organisationnelle ; la gestion des performances dans un objectif de réussite; et communiquer avec impact.

Les agences humanitaires peuvent comparer cette liste avec leurs propres pôles d'activités et décider si la prise en compte des points énumérés peut les aider à mieux éclairer leurs procédures de développement et de recrutement.

2) Reconnaître l'importance de la confiance. Les travaux de recherche ont souligné l'importance de la confiance, de l'intelligence émotionnelle et de la résistance dont ont besoin les travailleurs humanitaires. Les cadres de compétences peuvent clarifier ce que cela veut dire, sur le plan du comportement que l'on attend d'eux. Les organisations sont encouragées à intégrer ces éléments au canevas de leur cadre de travail de telle sorte que le personnel puisse donner et recevoir un feedback à leur sujet.

3) Offrir des possibilités supplémentaires d'apprentissage et de développement. Il est généralement admis qu'il est nécessaire d'offrir des possibilités supplémentaires d'apprentissage et développement en vue de perfectionner les compétences techniques et personnelles des directeurs de programmes existants ou potentiels. Aux Etats-Unis, c'est le Project Management Institute qui s'en occupe; il reste à déterminer les possibilités qui existent au Royaume Uni et en Europe.

4) Accréditer les acquis de l'apprentissage. L'accréditation des programmes d'apprentissage organisationnels a commencé à porter ses fruits pour les organisations qui l'ont adoptée et c'est certainement un aspect auquel le secteur pourrait plus sérieusement s'intéresser. En plus de l'accréditation interne des programmes, le secteur pourrait convenir d'un ensemble de compétences essentielles et essayer ensuite d'influencer les programmes d'accréditation qui existent déjà.

5) Développer l'approche des compétences pour le personnel temporaire. Plusieurs organisations souhaiteraient qu'on leur propose des approches des compétences simples et maniables pour recruter leur personnel temporaire. Les travaux de recherche de People In Aid ont permis de mettre sur pied une première liste en étudiant trois compétences personnelles prioritaires. L'élaboration d'outils pour élargir cette liste serait une prochaine étape évidente, assortie d'un plus grand partage des

autres processus à utiliser pour le personnel sous contrat.

6) Fournir un meilleur appui aux cadres humanitaires. Les responsables des programmes humanitaires attendent désormais de leurs organisations des mécanismes d'appui plus volontaristes. Il y a de plus en plus d'indications laissant à penser que d'utiliser les tuteurs et des accompagnateurs pour appuyer ces rôles donnent de bons résultats, et qu'il y a encore de la latitude pour développer ce type d'initiative. Les accompagnateurs peuvent aider le personnel à réaliser les objectifs d'apprentissage définis par leurs supérieurs hiérarchiques et à réfléchir à leurs propres compétences techniques et personnelles. Certaines organisations emploient des accompagnateurs; d'autres ont choisi d'utiliser des accompagnateurs de l'extérieur, faute de ressources internes. Les donateurs peuvent être disposés à financer ces initiatives d'apprentissage pendant un programme humanitaire, une possibilité qui devrait être explorée.

7) Adopter les profils de compétences. Plusieurs organisations utilisent le profilage des compétences qui a facilité et simplifié l'application du modèle de compétences. Une fois qu'est élaboré un profilage des compétences pour un poste particulier, il est possible d'entreprendre une évaluation du niveau de compétences pour cette catégorie. Cette base référentielle peut ensuite être utilisée pour déterminer les priorités en termes d'apprentissage et de développement. Les conclusions des travaux de recherche laissent à penser qu'il serait intéressant d'élaborer un ou deux études de cas sur l'impact du profilage des compétences pour cerner son impact sur le développement du personnel et sur la performance individuelle et de l'équipe dans son ensemble.

Pour un exemplaire des travaux de recherche, veuillez visiter le site internet de People In Aid ou envoyer un courriel à info@peopleinaid.org.