

Extraits de la Newsletter d'octobre 2006

Le code en action

Par Jonathan Potter et Ben Emmens

Depuis la révision du Code de People In Aid en 2003, plus de 6000 copies dures ont été distribués aux responsables des programmes humanitaires et de développement du monde entier.

Presque 10000 exemplaires ont été téléchargés du site internet www.peopleinaid.org, un gage de l'intérêt provoqué par ce cadre de travail reconnu à l'échelle internationale. Le code est disponible en six langues et sera bientôt publié en livre de poche.

Le Code est utilisé pour des raisons différentes, dont certaines sont présentées dans cette newsletter. Des organismes cadres comme ACFID Australie utilisent des critères pour choisir leurs adhérents qui font référence au Code, et sous peu InterAction aux Etats-Unis en fera de même. Des réseaux comme l'association mondiale des agences pour la protection de l'enfance Viva, l'ont intégré à leurs outils de qualité managériale.

Les ONG, petites et grandes, du Nord ou du Sud, s'en servent comme points de référence pour informer leurs cadres et pratiques managériales, et mesurer l'efficacité de leurs RH.

Les institutions de formation comme l'Ecole de Management Cranfield au Royaume Uni à AGEH en Allemagne dans le cadre de la préparation aux missions, l'utilisent dans leurs stages. Les organisations internationales ou les fédérations considèrent le code comme une norme externe facilitant l'harmonisation des opérations mondiales.

Le Code est un élément d'un débat plus général, qui n'est pas à l'abri des changements. A titre d'association toutefois, nos positions quant aux règlements, à l'adoption de nouvelles normes et à la responsabilisation restent inchangées tant que nos presque 100 membres n'en décident pas autrement.

Après le tsunami, la question de réglementation a refait son apparition. Parce que nous sommes un mécanisme d'autorégulation, nous ne croyons pas à l'efficacité d'une réglementation, mais notre Conseil d'Administration étudie actuellement comment nous pouvons appuyer et promouvoir l'élément central du Code: à savoir, identifier dans quelle mesure la gestion des ressources humaines dans votre agence s'est améliorée.

La prolifération des normes appelle au débat. Nous savons que le code, parce qu'il est axé sur la qualité de la gestion des ressources humaines, est un atout sectoriel unique. Nous essayons d'éviter le chevauchement des initiatives complémentaires, que ce soit la "Gestion du Stress chez les Travailleurs Humanitaires" d'Antares, les normes de Sphère, la redevabilité d'HAP-I et les normes de qualités managériales.

Quel avenir pour le Code? Nous devons atteindre un nouveau public. Les membres des Conseils d'Administration et les Directeurs Généraux doivent être persuadés de l'intérêt des bonnes pratiques RH pour la performance d'une agence. Les supérieurs hiérarchiques doivent comprendre le rôle décisif qu'ils ont à jouer dans la gestion des ressources humaines.

Une des conclusions d'une récente conférence aux Etats-Unis était que le personnel national doit être mieux formé aux préceptes du Code. Les organisations du Sud reconnaissent de plus en plus les avantages du Code, entre autre le fait qu'il puisse être utilisé pour valoriser les processus et valeurs locales.

Les bénéficiaires ont un rôle à jouer. Keystone, les auteurs du nouveau rapport de BOND sur la qualité du travail de développement, étaient "particulièrement encouragés" par le fait que le Code reconnaissait que la qualité des relations entretenues avec les bénéficiaires était le principal moteur de la performance des ONG".

Le rapport a entre autre fait la remarque que : "Le Code offre la possibilité aux responsables de faire passer les bénéficiaires en premier. A l'avenir, il pourrait offrir aux bénéficiaires d'autres mécanismes pour évaluer la performance de l'aide – par exemple, à titre d'auditeurs du Code, au travers d'informations en retour."

Nous voyons le message que nous n'avons cessé de promouvoir pendant neuf ans, "Les ressources humaines sont centrales à la réalisation de la mission d'une organisation", le tout appuyé d'un formidable engagement envers la gestion des RH.

Bien que le Code ne soit qu'un élément parmi tant d'autres de ce que People In Aid ait à offrir, il conditionne toutes nos activités; grâce à lui, les agences sont des lieux de travail plus conviviaux, qui réalisent leur mission avec une plus grande efficacité.

Utiliser le code comme un outil pour élaborer une politique RH organisationnelle

Action contre la Faim International (ACFIN) regroupe les sièges d'agences qui sont basées dans cinq pays, et opère dans pratiquement 40 pays, de l'Afghanistan au Zimbabwe.

L'organisation a identifié l'amélioration des RH et de la formation comme un besoin organisationnel, assortie de la nécessité de simplifier ces activités, en particulier pour les moins chevronnés dans la gestion des ressources humaines.

En élaborant une politique de RH et de formation, l'approche était d'intégrer les principes de base d'ACFIN – l'indépendance, l'absence de discrimination, le professionnalisme et la transparence – directement aux 12 activités qui sont les piliers de ses secteurs Ressources Humaines et formation.

Il fallait pour couronner le tout, un grand principe directeur et pour cela, ACFIN a entrepris des travaux de recherches, quant aux normes de qualité et codes de formation utilisés à l'échelle sectorielle et dans le domaine des ressources humaines, pour être sûr que sa politique finale s'appuierait sur des fondations validées de l'extérieur, ne réinventerait pas la roue et serait parfaitement adaptée aux principes et besoins d'ACFIN.

Florence Daunis d'ACFIN a fait la remarque: "Il s'agissait d'intégrer ce projet de cadre à nos valeurs; un choix différent se serait traduit par des difficultés à faire accepter sa mise en oeuvre."

Le Code de Bonnes Pratiques de People In Aid a été choisi comme point de référence du document politique. Il s'est avéré bien adapté à la gestion des RH dans le secteur humanitaire ; quant à ses bonnes pratiques professionnelles, elles se trouvent uniquement placées pour faciliter, de manière approfondie et compréhensive, le développement des politiques.

Il a été choisi en raison de son principe directeur qui place les ressources humaines au cœur de l'organisation. Il offre une approche positive à l'égard des RH; il s'agit d'embaucher les bons éléments, qui ont les compétences requises, au bon endroit et au moment opportun. Nous ne voulions pas uniquement identifier un code auquel nous pouvions nous conformer, mais aussi un code qui puisse nous offrir de bonnes pratiques professionnelles, qui seraient les premières pierres de l'édifice pour améliorer la gestion de nos ressources humaines", a déclaré Daunis.

Le principe directeur est aligné sur le Code de People In Aid – "Les ressources humaines sont centrales à la réalisation de notre mission". Des politiques ont été élaborées pour chacune des 12 activités centrales, en les alignant dans une large mesure sur les bonnes pratiques professionnelles du Code de People In Aid. Le Code a été utilisé comme un manifeste professionnel, a déclaré Daunis: "Nous voulions dire que cela représente les vues de la profession et la conviction d'ACFIN. Pour chacune des 12 activités centrales, nous nous sommes demandé 'Qu'est-ce que dit le Code [de People In Aid] à leur sujet?'"

Le document politique a été lancé l'année dernière, lors d'une présentation aux 40 chefs de mission du réseau ACFIN. Nous leur avons demandé de revoir la gestion des ressources humaines dans leur mission, et de décider ensuite quelles étaient les dispositions de la politique qui pouvaient être facilement mises en oeuvre, et celles qui demanderaient des efforts particuliers. Les membres de l'équipe chargés de préparer la nouvelle politique leur ont expliqué qu'ils étaient conscients des différences qui existaient entre chaque mission et qu'en conséquence, les enjeux de mise en oeuvre varieraient probablement d'une mission à l'autre.

Un examen effectué un an plus tard a cerné et passé en revue les principaux écueils, succès et l'enseignement acquis de l'exercice. Les budgets sont bien souvent un point de friction, mais des difficultés ont également été rencontrées sur le terrain par des responsables moins aguerris dans les activités RH, et par ceux qui avaient une approche plus souple de la gestion des ressources

humaines.

Plusieurs stages de formation ont été dispensés à ce stade, bien qu'il aurait été préférable de le faire plus tôt dans le processus de mise en oeuvre. Tous les nouveaux chefs de mission reçoivent désormais une formation dans le cadre de leur programme d'insertion. Un peu moins de la moitié des missions recrute des responsables RH pour promouvoir la nouvelle politique sur le terrain et aider les supérieurs hiérarchiques à la mettre en oeuvre en vue de gérer le personnel national à l'étranger. La prochaine étape est de former les employés qui sont sous les ordres du chef de mission, puisque ce se sont eux qui sont chargés de mettre en oeuvre la politique.

Sur le plan des progrès accomplis par cette nouvelle politique, d'après Daunis "nombreux sont les chefs de missions qui nous ont dit à leur retour que le document politique avaient bien marché pour eux. Ils ont bien accueilli cette politique, et veulent plus d'outils pratiques pour la mettre en oeuvre. Nous élaborons continuellement des outils plus pratiques, qui sont ensuite traduits dans les langues locales."

Elle a ajouté: "Il est difficile à ce stade de savoir quelles sont les réactions du personnel, mais d'une manière générale, ils sont conscients des efforts qui sont déployés et de l'engagement considérable qui dans l'ensemble est mobilisé."