



Code de bonne pratique

*dans la gestion et le
soutien du personnel
humanitaire*

2003

Ce Code de bonne
pratique de People
In Aid (2003)
remplace l'édition
originale publiée en
1997



*Pour encourager les bonnes pratiques
dans la gestion et le soutien
du personnel humanitaire*

© People In Aid 2003.

Il est possible de se procurer des exemplaires supplémentaires du Code en s'adressant à People In Aid. Les exemplaires sur papier sont gratuits pour les membres; les organisations ou personnes qui ne sont pas membres peuvent en acheter un exemplaire pour 5 livres britanniques, plus frais de port. Il est aussi possible de télécharger un exemplaire gratuit du Code à partir du site internet www.peopleinaid.org.

Les ONG et autres organisations sont autorisées à reproduire ce document à des fins non lucratives uniquement, à condition qu'elles mentionnent People In Aid comme en étant la source. Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite pour une quelconque autre utilisation, ni conservée dans un système de recherche documentaire sous quelque forme que ce soit ou par quelque moyen que ce soit, électronique, mécanique, photocopie, enregistrement ou autre, sans la permission écrite préalable du titulaire des droits de reproduction.

L'édition originale de ce Code a été publiée en 1997 par le Relief and Rehabilitation Network, rebaptisé Humanitarian Practice Network (Réseau de pratique humanitaire), de l'Overseas Development Institute, Londres.

Veillez adresser toutes vos questions à :
info@peopleinaid.org
www.peopleinaid.org

Table des matières

Avant-propos	2
Introduction	3
Les sept principes	6
Principe directeur	7
Principe Un – Stratégie relative aux ressources humaines	8
Principe Deux – Politiques générales et pratiques en matière de personnel	10
Principe Trois – La gestion des personnes	12
Principe Quatre – Consultation et communication	14
Principe Cinq – Recrutement et sélection	16
Principe Six – Apprentissage, formation et développement	18
Principe Sept – Santé, sûreté et sécurité	20
Mise en œuvre du Code de People In Aid	23
À propos de People In Aid	26
Qualité et reddition de comptes	27
Remerciements	28

Avant-propos

Le Code de People In Aid est une ressource importante pour la communauté humanitaire du monde entier. Il est le fruit de la collaboration entre organisations d'aide humanitaire et de développement qui se sont engagées à améliorer la qualité de l'assistance prêtée aux communautés affectées par la pauvreté et les catastrophes. L'intention de ce Code est d'améliorer la manière dont les organisations soutiennent et gèrent leur personnel et leurs volontaires.

Tous les jours, les membres du personnel et les volontaires d'organisations non gouvernementales (ONG), d'organes des Nations Unies, d'organisations caritatives et de groupes communautaires de l'hémisphère Sud, et de bien d'autres organismes, se mettent sur la ligne de front, au service des autres. Certains d'entre eux doivent faire face à des conditions de vie et de sécurité que seules les personnes les plus engagées sauraient accepter; d'autres travaillent d'un bureau régional, de pays ou du siège. Où qu'ils se trouvent et quel que soit leur statut de travail, la manière dont ils abordent leur travail se caractérise par un engagement sans bornes à travailler dans l'intérêt d'autres personnes. Les employeurs doivent à ces personnes bien plus que le minimum.

Tous les organismes dont le travail est lié à l'aide humanitaire, au développement ou au "plaidoyer" ont tiré cette leçon de leurs erreurs et difficultés : un soutien et une gestion appropriés de leur personnel constituent un facteur crucial de succès s'ils veulent mener à bien leur mission. Toute initiative qui peut permettre aux employeurs de mieux comprendre leurs responsabilités et les comptes qu'ils doivent rendre les aidera en fin de compte à mieux gérer les personnes, et donc à mieux s'y prendre pour offrir une assistance de qualité.

Le Code de People In Aid est une initiative de ce type, un outil de qualité qui mérite d'être adopté de façon plus large par la communauté mondiale de l'aide humanitaire et du développement. En adoptant ce Code, les organisations reconnaissent que ceux qui travaillent pour elles, leur personnel international et national, sont essentiels pour la réalisation de leur mission. Elles démontrent également ainsi leur bonne disposition à accepter l'assistance et le soutien de People In Aid, de son réseau et de ses autres services, dans le cadre de leurs efforts en vue de prouver qu'elles considèrent effectivement que son personnel est essentiel. Les employeurs le doivent à leur personnel, à leurs volontaires, à leurs consultants, à leurs bénéficiaires, à leurs fiduciaires et à leurs bailleurs de fonds. Toutes les parties prenantes peuvent profiter de la mise en œuvre du Code, mais les personnes qui en tireront le meilleur profit sont celles avec lesquelles nous travaillons afin d'atténuer la pauvreté et les souffrances.

Au cours des six dernières années, j'en suis venu à reconnaître, de plus en plus, l'importance et la valeur du Code pour les agences et les personnes qui travaillent pour elles. Ma propre expérience, en tant que travailleur sur le terrain et en tant que responsable, est que le Code aborde un domaine qui est crucial pour l'efficacité. Comme président du conseil des fiduciaires de People In Aid, c'est pour moi un privilège de pouvoir exprimer mon appui à ce Code révisé et de le recommander au secteur.



Ian Wallace
Président du conseil des fiduciaires

Introduction

Toile de fond

La mission de la plupart des organismes d'aide humanitaire et de développement consiste à travailler avec les personnes pauvres, en proie à la détresse, affectées par des conflits, vulnérables, déplacées, défavorisées et inquiètes quant à leur avenir. En 1994, craignant que ces descriptions ne s'appliquent également à leur propre personnel, un groupe d'organisations ont commandé une étude. Se concentrant sur les travailleurs humanitaires comme employés, "Room for Improvement" (Peut mieux faire) (Rebecca McNair, Relief and Rehabilitation Network Paper 10, Overseas Development Institute) concluait qu'ils se sentaient mal gérés et insuffisamment soutenus. Ceci amena le secteur à demander comment il pourrait améliorer la gestion des ressources humaines parmi les organismes d'aide humanitaire et de développement. La réponse à cette question prit la forme du "Code de bonne pratique de People In Aid dans la gestion et le soutien du personnel humanitaire (1997)", ("Code of Best Practice").

"L'un des facteurs centraux du succès de l'action humanitaire a été le dévouement du personnel – des personnes ordinaires qui font des choses extraordinaires, malgré le fait qu'elles travaillent dans des bureaucraties qui les freinent dans leur élan."

Dans notre secteur, nous comptons beaucoup sur les connaissances spécialisées et l'expérience des personnes. Les évaluations des travaux menés par le secteur montrent toujours que ce sont les membres du personnel et les volontaires qui font la différence entre une aide humanitaire ou une assistance au développement efficaces et l'exécution inadéquate de la mission d'une ONG. Comme on peut le lire dans le rapport annuel de 2003 d'ALNAP (Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action):

"L'un des facteurs centraux du succès de l'action humanitaire a été le dévouement du personnel – des personnes ordinaires qui font des choses extraordinaires, malgré le fait qu'elles travaillent dans des bureaucraties qui les freinent dans leur élan."

Les ONG reconnaissent franchement et fréquemment le fait qu'elles doivent rendre des comptes à deux principales parties prenantes : les bailleurs de fonds et les bénéficiaires (ou "bénéficiaires"). People In Aid maintient que, pour s'acquitter véritablement de leur obligation de rendre des comptes à ces deux groupes, elles doivent aussi en rendre à ceux qui mènent à bien leurs missions : leur personnel et leurs volontaires.

People In Aid et le Code

People In Aid a été créée par le secteur avec une mission unique : encourager des améliorations dans la façon dont le personnel est géré et soutenu. Notre organisme a également

été créé comme un réseau de membres, de manière à ce que les ONG résolues à améliorer la gestion de leurs ressources humaines puissent le faire ensemble et disposer d'une ressource centrale pour les aider.

Au départ, la meilleure pratique a été identifiée et diffusée au travers du "Code de bonne pratique de People In Aid dans la gestion et le soutien du personnel humanitaire (1997)", ("Code of Best Practice"). Le Code lui-même a été rédigé entre 1995 et 1997 au travers d'un important travail de consultation. Ce processus, au départ impulsé par des organisations du Royaume-Uni et d'Irlande, avec le financement de ce qui était alors l'Overseas Development Administration du gouvernement britannique, a également bénéficié de contributions sur ce qui représente la meilleure pratique venues des organes des Nations Unies, des États-Unis, du continent européen et de l'expérience en matière de ressources humaines et de travail sur le terrain de nombreux particuliers.

Cette édition révisée du Code de People In Aid reflète les changements survenus dans les priorités internes et les influences externes auxquelles font actuellement face les organisations.

À qui est destiné le Code ? Le public cible du Code révisé s'est à présent explicitement élargi.

"Ce Code révisé profite à toutes les organisations travaillant dans les domaines de l'aide humanitaire, du développement ou du "plaidoyer"."

La perception selon laquelle le Code n'était destiné qu'aux organismes d'aide humanitaire qui employaient des expatriés originaires des pays du Nord a toujours été incorrecte. Le Groupe de travail sur la révision du Code a réuni une énorme quantité d'expériences, ainsi qu'une variété délibérément ample de points de vue pour veiller à ce que ce Code révisé profite à toutes les organisations travaillant dans les domaines de l'aide humanitaire, du développement ou du "plaidoyer". Peu importe le lieu d'où opère l'organisation. L'envergure n'a pas d'importance. Le Code s'applique aux organisations qui emploient des membres du personnel international (qui travaillent ailleurs que dans leur propre pays), des membres du personnel du pays d'accueil ou des volontaires, dans n'importe quelle combinaison. De fait, la préoccupation croissante concernant le statut du personnel du pays d'accueil a fait qu'il n'y a plus qu'un indicateur du Code dans lequel on peut tout juste suggérer une distinction entre le personnel international et le personnel du pays d'accueil (7.8) - bien qu'il soit accepté que différents milieux culturels et juridiques affecteront différemment divers groupes de membres du personnel.

Comment le Code peut-il vous aider ? Le Code constitue une partie importante de la contribution de People In Aid à l'amélioration de la gestion des ressources humaines dans le secteur de l'aide humanitaire et du développement. Le Code aborde les éléments ayant trait aux personnes de la

stratégie de gestion des risques de votre organisation. Le Code est un outil permettant d'assurer la qualité et qui existe parallèlement à d'autres (Cf. page 27) lorsque votre organisation cherche à améliorer sa façon de rendre des comptes à différentes parties prenantes - dans le cas de People In Aid, principalement aux membres du personnel et aux volontaires. Le Code offre à votre organisation un cadre qui l'aidera à évaluer, et au besoin à améliorer, ses performances dans la gestion des ressources humaines. Le processus d'utilisation du Code, qui donne l'occasion d'être reconnu par les pairs, les membres du personnel, les candidats, les bailleurs de fonds, les parties prenantes au sein des pays mêmes et autres, est décrit à la page 23.

“Le Code constitue une partie importante de la contribution de People In Aid à l'amélioration de la gestion des ressources humaines dans le secteur de l'aide humanitaire et du développement. Le Code aborde les éléments ayant trait aux personnes de la stratégie de gestion des risques de votre organisation.”

Le Code révisé

Cette version révisée du Code semblera assez familière à ceux qui ont utilisé le Code dans sa version originale. Elle s'inspire largement des expériences et des commentaires des premières organisations à avoir mis en œuvre le Code (Cf. brochure de People In Aid "Ahead of the Field" (Une longueur d'avance)), ainsi que d'autres organismes qui ont incorporé le Code dans leurs pratiques de travail d'une manière ou d'une autre. Elle a aussi bénéficié de la connaissance des questions d'actualité acquise par People In Aid grâce à ses membres et à la communauté humanitaire et du développement dans son ensemble. Il convient, toutefois, de souligner certains des principaux changements d'accent.

De "best" ("meilleure") à "good" ("bonne")

L'aspect le plus évident est que nous avons changé le titre en anglais de "best practice" ("meilleure pratique") à "good practice" ("bonne pratique"). "Meilleure pratique" correspondait bien au Code comme un outil qui encourageait une organisation à aspirer à des améliorations. Toutefois, la meilleure pratique est perçue comme souhaitable mais impossible à obtenir. Les réalités du secteur à l'heure actuelle, comme par exemple les exigences de qualité émanant des bailleurs de fonds, demandent quelque chose de plus mesurable. "Bonne pratique" répond à ces réalités.

Quoi de neuf ? Un facteur important qui étaye les révisions est la reconnaissance du fait que les meilleures pratiques ont évolué depuis 1997. Les procédures en matière de santé et de sécurité au travail, de formation, de suivi de la diversité ou de l'égalité des chances et autres n'étaient pas des préoccupations standard pour la plupart des organisations avant que le Code ne les plaçât à l'ordre

du jour. La version révisée du Code offre au secteur des occasions supplémentaires de se comparer à la bonne pratique actuelle et de donner l'exemple pour poursuivre les améliorations.

“La version révisée du Code offre au secteur des occasions supplémentaires de se comparer à la bonne pratique actuelle et de donner l'exemple pour poursuivre les améliorations.”

Les révisions se sont basées, en partie, sur des changements dans le texte et le contenu suggérés par les ONG qui ont mis en œuvre le Code et influencés par leurs expériences pratiques durant ce processus de mise en œuvre. On en a conclu par exemple que le recrutement et la sélection n'étaient pas abordés de façon adéquate dans le Code original, et ils font désormais l'objet d'un principe à part entière.

Il y a désormais un principe directeur. Il correspond à la vision de l'ample gamme d'organismes, qu'il s'agisse de membres de People in Aid ou non, qui ont utilisé les principes originaux comme base de leurs manuels relatifs au personnel.

“Nous espérons que le principe directeur influencera toutes les déclarations de stratégies et de valeurs organisationnelles ou qu'il y figurera.”

Nous espérons que le principe directeur influencera toutes les déclarations de stratégies et de valeurs organisationnelles ou qu'il y figurera.

Nous avons ajouté quelques nouveaux éléments. À notre époque caractérisée par le nombre croissant de litiges, nous mettons l'accent sur l'obligation de vigilance et sur la responsabilité mutuelle. De même, nous reconnaissons que la motivation ne doit pas émaner exclusivement du dévouement des employés : on met ici davantage l'accent sur les avantages tangibles (comme le salaire et les avantages complémentaires) et intangibles (comme les jours de congé et les occasions de développement).

Qu'est-ce qui n'a pas changé ?

Une grande partie du Code reste inchangée. Il conserve son intérêt exclusif pour les ressources humaines, sa concentration spécifique sur les questions qui affectent notre secteur, son insistance sur des politiques générales écrites justes, efficaces et transparentes, son accent sur les efforts organisationnels nécessaires pour veiller à ce que les membres du personnel puissent accomplir leur mission; et il évite d'établir des paramètres rigides et des cibles quantitatives. Le Code pose une norme globale de bonne

pratique, sans établir des normes spécifiques que les ONG pourraient se voir incapables de satisfaire.

“Le Code pose une norme globale de bonne pratique, sans établir des normes spécifiques que les ONG pourraient se voir incapables de satisfaire.”

Les principes sont exposés dans le même ordre logique. La santé, la sûreté et la sécurité (principe sept) du personnel sont assurées au moyen de la formation (principe six), laquelle succède au recrutement efficace (principe cinq). Aucun de ces processus ne sera efficace à moins de mécanismes permettant de communiquer avec le personnel (principe quatre) sur son rôle dans l'organisation (principe trois) et à moins de politiques générales pour les soutenir (principe deux). Tout ceci requiert un budget et un plan découlant d'une stratégie centrale (principe un).

Mise en œuvre du Code

Le processus de mise en œuvre, un important appel émanant du Code à l'attention du secteur, n'a pas changé. Le Code a toujours bénéficié du fait qu'il a son propre mécanisme de reddition de comptes. Au cours des quelques dernières années, certaines parties prenantes, en particulier les bailleurs de fonds et les membres du personnel, ont trouvé ce mécanisme très utile au moment de mesurer la capacité organisationnelle des agences. People In Aid a veillé à ce que l'utilisation du mécanisme de reddition de comptes choisi, l'audit social, soit simple, et a élaboré un manuel facile à utiliser qui guide les organismes le mettant en œuvre. Pour répondre à la demande de nos membres, il existe à présent un processus d'octroi de "kitemarks" (marques de conformité), et notre site internet comporte une liste des agences prenant part au processus de mise en œuvre. Vous pouvez en lire plus sur ce sujet à la page 23.

Le soutien que nous proposons

Nous avons toujours reconnu que certaines organisations ne donnent pas la priorité à mettre de l'argent ou du temps de côté pour les ressources humaines. Ces organisations ont tout particulièrement besoin d'adhérer, au moins, à People In Aid et de tirer profit du réseau et de ce qu'il produit. Nous avons également pris des mesures pour aborder la perception selon laquelle l'utilisation du Code, pour productive qu'elle soit, demande trop de temps. Un processus est en cours pour veiller à ce que, pour chaque indicateur figurant dans le code, People In Aid soit capable de donner des renseignements spécifiques qui aideront les organisations à le satisfaire rapidement et efficacement. Chaque indicateur sera "approfondi" au moyen, par exemple, de conseils sur les politiques générales, d'un formulaire modèle, d'un manuel, d'une référence au travail d'une autre organisation ou d'un organisme de formation. Une organisation peut prendre ces renseignements et les incorporer dans son propre matériel. People In Aid apportera le soutien requis par les agences et, par le passé, ce soutien a été très apprécié des membres.

Bien sûr, People In Aid est bien plus que le Code. Au fil des ans, ses membres et le secteur dans son ensemble ont déterminé ses priorités. À la page 26, vous pouvez en découvrir d'avantage sur la gamme d'activités que People In Aid entreprend. Chacune de ces activités est conçue pour accroître la sensibilisation aux questions relatives aux ressources humaines, pour faciliter l'échange d'exemples de bonne pratique et pour apporter un soutien pratique aux organisations qui mettent en œuvre ce Code.

Prochaines étapes pour le Code de People In Aid ?

Conjointement avec ce Code révisé, d'autres initiatives sont en cours pour développer le soutien et l'assistance fournis.

- La première consiste à veiller à ce que les matériaux d'"approfondissement des indicateurs" soient prêts pour être utilisés par les agences mettant en œuvre le Code. Des recherches sont d'ores et déjà en cours pour augmenter la documentation disponible.
- La deuxième consiste à utiliser cette révision et la capacité accrue de soutien pour augmenter le nombre d'organisations de par le monde qui mettent en œuvre le Code. Tandis que nous écrivons ces lignes, nous collaborons sur cet aspect de notre travail avec des organisations dont les sièges respectifs sont répartis dans six pays.
- La troisième est que nous allons travailler avec des ONG du Sud, qu'elles soient ou non des partenaires d'ONG du Nord, pour examiner leurs besoins en matière de gestion des ressources humaines. Il y aura d'autres traductions du Code (condition sine qua non pour une activité concertée dans tout pays) et des efforts pour que les transitions culturelles se déroulent sans accroc. Certains concepts figurant dans le Code devront être développés avant de pouvoir être complètement adoptés, et nous avons déjà commandé des travaux qui façonneront nos activités dans le Sud. Nous demandons instamment à nos partenaires du Sud de nous contacter à tout moment pour vérifier les progrès.
- Enfin, nous répondrons à vos commentaires sur le Code et à vos suggestions de travaux futurs sur les questions relatives aux ressources humaines que nous, comme ressource centrale pour le secteur, sommes en mesure d'aborder.

Jonathan Potter
Directeur général
Septembre 2003

People In Aid

Code de Bonne Pratique

Principe Directeur *Les personnes sont essentielles pour la réalisation de notre mission*

Principe Un

Stratégie relative aux ressources humaines

Les ressources humaines font partie intégrante de nos plans stratégiques et opérationnels.

Principe Deux

Politiques générales et pratiques en matière de personnel

Nos politiques générales en matière de ressources humaines visent à être efficaces, justes et transparentes.

Principe Trois

La gestion des personnes

La qualité du soutien, de la gestion et du leadership de notre personnel est essentielle à notre efficacité.

Principe Quatre

Consultation et communication

Le dialogue avec notre personnel sur les questions susceptibles d'affecter son travail améliore la qualité et l'efficacité de nos politiques générales et de nos pratiques.

Principe Cinq

Recrutement et sélection

Nos politiques générales et pratiques visent à attirer et à sélectionner une main-d'œuvre diverse dotée des compétences et capacités nécessaires pour répondre à nos exigences.

Principe Six

Apprentissage, formation et développement

L'apprentissage, la formation et le développement du personnel sont encouragés dans l'ensemble de l'organisation.

Principe Sept

Santé, sûreté et sécurité

La sécurité, la santé et la sûreté de notre personnel constituent une responsabilité primordiale pour notre organisation.

Principe Directeur

Les personnes sont essentielles pour la réalisation de notre mission.

La manière dont nous traitons avec les personnes qui travaillent pour nous est fondamentale pour la réalisation de notre mission. Nous reconnaissons que les personnes qui travaillent pour nous méritent d'être respectées et gérées correctement, et que l'efficacité et le succès de nos opérations dépendent des contributions de tous les membres du personnel salariés et sous contrat, ainsi que des volontaires.

Pourquoi un "principe directeur" ?

Tout le monde sait que maintes évaluations de travaux humanitaires et de développement concluent en soulignant le caractère essentiel des personnes lorsqu'il s'agit d'atteindre les objectifs de l'organisation et des programmes. C'est là un aspect dont People In Aid s'est fait le champion depuis ses débuts, en 1995. Il est donc approprié que, avec la révision du Code, un principe directeur reflète l'importance des membres du personnel et des volontaires dans la réalisation de la mission organisationnelle.

Ce principe directeur exprime explicitement ce qui est généralement accepté, et chacun des sept principes qui suivent assument le caractère essentiel des personnes pour la mission organisationnelle. Les principes du Code de bonne pratique fournissent un cadre solide pour relever le défi d'assurer une gestion efficace des ressources humaines. Les organismes qui mettent en œuvre le Code démontrent qu'ils croient en ce principe directeur et qu'ils sont engagés vis-à-vis de leur personnel et de leurs volontaires.

Nous espérons que les organisations qui n'ont pas associé, en tant qu'organisation, une valeur à leur personnel envisageront d'adopter ce principe directeur. Nous espérons que, lors de leur contribution à la rédaction de leurs rapports annuels, les directeurs généraux ou présidents affirmeront à nouveau ce principe directeur et reconnaîtront la contribution de leurs collègues. Pour ceux qui choisiront de mettre en œuvre le Code de bonne pratique, le principe directeur deviendra une réalité dans les plans, les budgets, les programmes de formation, les mécanismes de consultation et les autres processus que les principes du Code développent. Les avantages en seront ressentis par votre organisation, les bénéficiaires de vos travaux, vos bailleurs de fonds - et vos collègues.

Principe Un

Stratégie relative aux ressources humaines

Les ressources humaines font partie intégrante de nos plans stratégiques et opérationnels.

Notre stratégie en matière de ressources humaines est au cœur de notre stratégie organisationnelle. Notre stratégie en matière de ressources humaines est une stratégie à long terme qui englobe toutes les parties de l'organisation.

Indicateurs

- 1 Notre stratégie organisationnelle ou plan d'activité exprime explicitement notre appréciation du personnel pour sa contribution aux objectifs organisationnels et opérationnels.
- 2 La stratégie organisationnelle assigne des ressources humaines et financières suffisantes aux efforts en vue d'atteindre les objectifs de la stratégie relative aux ressources humaines.
- 3 Les plans opérationnels et les budgets visent à refléter complètement nos responsabilités pour ce qui est de la gestion, du soutien, du développement et du bien-être du personnel. Le suivi de ces plans et budgets intervient dans les améliorations nécessaires éventuelles.
- 4 Notre stratégie en matière de ressources humaines reflète notre engagement à promouvoir l'inclusivité et la diversité.

Pourquoi est-ce important ?

La plupart des organisations ont un plan d'activité ou une stratégie écrits, qui devraient faire mention des ressources humaines. Le succès des organisations dépend de ce que tous les membres du personnel, internationaux comme nationaux, soient inclus dans la stratégie relative aux ressources humaines, et comprennent le rôle qu'ils jouent dans la réalisation des objectifs de l'organisation. Dans le

cas de Concern Worldwide, l'engagement vis-à-vis du personnel est évident si l'on en juge par l'intégration du Code dans la stratégie globale de l'organisation et du fait qu'il figure dans les budgets, les plans et les discussions. Le processus de mise en œuvre est durable parce qu'il est soutenu au plus haut niveau au travers de l'intérêt que lui portent les directeurs du conseil d'administration.

Les organisations peuvent tirer d'énormes avantages de la contribution positive que le personnel peut apporter au processus de planification, comme l'illustre l'exemple de Leprosy Mission International. Dans sa transition vers une culture de travail plus participative, elle a constaté qu'en encourageant le personnel à participer et en lui donnant les moyens de le faire, les questions concernant les personnes ont bénéficié de la priorité qu'elles méritaient.

Le Code cherche à faire plus que simplement aider les gens à travailler mieux ou à être plus satisfaits dans le cadre de leur rôle; il s'agit de favoriser l'efficacité organisationnelle, d'apprécier la contribution des membres du personnel et d'encourager un environnement de travail inclusif. Parfois, ce sont des facteurs externes qui incitent à l'action dans le sens de l'efficacité; les gouvernements d'accueil, les partenaires et la communauté dans son ensemble ont tous besoin de l'assurance de ce que les agences avec lesquelles ils travaillent se montreront professionnelles dans toutes leurs activités. Les bailleurs de fonds exigent que leurs fonds soient engagés dans des agences capables de démontrer leur gestion efficace des ressources humaines. Par exemple, le Disasters Emergency Committee (DEC), qui mobilise une quantité considérable de fonds auprès de la population britannique lors de crises internationales, affirme que les membres doivent pouvoir "faire preuve d'un engagement à satisfaire les normes de People In Aid et d'une bonne disposition à être évalués par rapport à elles". Le DEC examine donc les programmes indépendamment et, en plus de soulever des questions sur la dotation appropriée en personnel, les changements de personnel et les problèmes de gestion, ses évaluations ont également soulevé des questions cruciales concernant les procédures de santé et sécurité au travail. Le DEC exige à présent que ses membres montrent comment ils ont intégré les enseignements précédents relatifs aux ressources humaines dans leurs programmes en cours et à venir.

Parmi les autres facteurs améliorant l'efficacité organisationnelle peut figurer la législation du travail : par exemple, dans l'Union européenne et aux États-Unis, des lois dans le domaine de la diversité et de l'égalité des chances ont influencé le British Council et la Banque mondiale.

Mais, parfois, la campagne d'une organisation dans le sens de l'efficacité exige d'elle qu'elle examine et change, éventuellement, de l'intérieur les priorités de ses stratégies ou pratiques de gestion des ressources humaines et, pour qu'elle puisse s'acquitter de cette tâche, l'engagement et le soutien vis-à-vis du personnel doivent être évidents dans les décisions prises au plus haut niveau.

Concern Worldwide Montrer aux membres du personnel qu'ils sont appréciés dans le plan stratégique

Le plan stratégique de Concern Worldwide reconnaît le rôle clé joué par les personnes dans ses opérations. "Il est fondamental d'avoir la quantité et la qualité nécessaires de ressources humaines", déclare-t-elle dans le résumé du plan, "pour atteindre tous les objectifs du plan stratégique."

L'un des 10 objectifs stratégiques du plan stratégique lui-même est consacré aux ressources humaines. Il affirme que Concern vise à "recruter, retenir et développer les membres du personnel, et à promouvoir le génie de l'organisation avec eux au travers de politiques appropriées en matière de ressources humaines, conformément au Code de bonne pratique de People In Aid", pour qu'elle puisse "accomplir sa mission le plus efficacement possible".

Pour Concern, la croissance "ne se réduit pas au nombre de pays dans lesquels nous travaillons ni au nombre de personnes avec lesquelles l'organisation travaille. Il s'agit également de la qualité de nos travaux". Cette croissance sera déterminée par "le développement de la capacité et des ressources humaines de l'organisation". Il en découle un certain nombre de priorités, comme devenir un employeur de premier choix, assurer la qualité des recrues, investir dans la formation, offrir des occasions de développement professionnel et créer le bon cadre de travail.

Bien sûr, les objectifs de ce type ne se matérialisent pas sans effort. Le plan stratégique identifie de nombreuses ressources spécifiques comme étant nécessaires à la réalisation des objectifs de la stratégie relative aux ressources humaines. Par exemple, 4% des salaires et traitements de chaque pays ou service est assigné à la formation et au développement, et un poste de ressources humaines peut être mis en place pour chaque pays qui emploie plus de 75 membres du personnel.

Leprosy Mission International Faire participer le personnel

Leprosy Mission International travaille actuellement dans 24 pays, et pour veiller à ce que l'organisation continue à refléter sa vision et

sa stratégie globales, le passage récent à une approche plus participative et basée sur les communautés s'est accompagné de changements structurels.

Les changements ont été menés par un "groupe d'action pour la révision de la structure", qui a bénéficié des contributions de toute l'organisation et des parties prenantes clés au travers de groupes de réflexion et d'une enquête. En conséquence, des forums régionaux de terrain ont été établis et incorporés dans la nouvelle structure, dans le but d'améliorer les relations de travail entre les bailleurs de fonds, les bénéficiaires et les membres du personnel. Chaque forum se compose d'entre 12 et 15 membres, dont un représentant du conseil d'administration, le directeur de terrain (ou responsable régional) concerné, ainsi qu'un certain nombre de membres du personnel du terrain originaire du pays dont il s'agit et de l'étranger, ainsi que de bénéficiaires.

Les membres des forums régionaux de terrain se réunissent une fois par an et, en plus de conseiller le directeur de terrain sur les nouveaux programmes et sur les budgets, ils influencent également la stratégie opérationnelle globale. Ils relèvent en fin de compte du conseil d'administration, lequel examine leurs activités à intervalles réguliers.

Le British Council Promouvoir la diversité

En tant qu'organisation internationale, le British Council est doté d'une énorme diversité au sein de son personnel. Sur les 7.300 membres du personnel répartis de par le monde, quelque 6.000 travaillent au sein même des pays où se déroulent les programmes. Il faut se réjouir de cette diversité, mais elle fait surgir de nombreux défis, que l'organisation relève grâce à sa stratégie en matière de diversité.

Un programme de changement de culture organisationnelle est en cours qui aide l'organisation à devenir un meilleur endroit où travailler, et qui donne l'élan nécessaire pour l'harmonisation des modalités, pour la création de familles de postes cohérentes et pour la clarification des occasions de développement et de progression pour le personnel. Des ateliers et un CD-Rom interactif ont facilité la communication de la stratégie révisée concernant l'égalité des chances et la diversité dans toute l'organisation.

Les cibles au niveau des postes de direction en vue d'accroître le nombre de femmes et de membres du personnel issus de minorités ethniques occupant ces postes sur une période de cinq à dix ans ont été soutenues par un programme d'action positive, et les progrès réalisés jusqu'ici sont tangibles.

Les groupes de travail sur la diversité forment la base d'un réseau mondial de membres du personnel engagés en faveur de l'ordre du jour sur la diversité, et une enquête mondiale au sein du personnel a permis de découvrir des éléments utiles sur les domaines problématiques potentiels. Les résultats ont été discutés pays par pays, et des plans d'action à l'appui ont été dressés pour aborder les questions soulevées.

La Banque mondiale Encourager l'inclusivité

La main d'œuvre de la Banque mondiale englobe 147 nationalités réparties dans 106 bureaux de pays. Pour mieux refléter la diversité et les priorités de ses clients, et pour donner l'exemple de la meilleure pratique en matière d'emploi dans le monde entier, la Banque a un Programme sur la diversité bien établi.

Ce programme est conçu pour engendrer une diversité d'idées et de voix et son objectif final est l'inclusion. Il englobe la nationalité, la race, le sexe, l'éducation, la discipline universitaire et l'expérience professionnelle antérieure. De nombreuses initiatives le mettent en pratique. Par exemple, dans le recrutement, les compétences sont classées par ordre de priorité, puis les candidats sont recherchés sur un rayon plus important qu'ils ne l'étaient traditionnellement ; et sur le lieu de travail lui-même, les membres du personnel ont suivi une formation pour embrasser la richesse de la diversité culturelle de la Banque au travers de la campagne "Working with respect" (Travailler dans le respect).

Comme l'explique la Banque mondiale : "Tandis que la décentralisation et la délégation situent de plus en plus de connaissances spécialisées sur le terrain, nous sommes plus conscients que jamais que les aspirations légitimes d'une main-d'œuvre diverse et répartie de par le monde exigeront que nous travaillions dans un cadre de respect et d'inclusion complète en vue d'une efficacité optimale du développement et de l'éradication de la pauvreté."

Principe Deux

Politiques générales et pratiques en matière de personnel

Nos politiques générales en matière de ressources humaines visent à être efficaces, justes et transparentes.

Nous reconnaissons que nos politiques générales doivent nous permettre d'assurer l'efficacité dans notre travail et une bonne qualité de vie au travail pour notre personnel. Nous ne cherchons pas à satisfaire seulement les exigences minimales légales, professionnelles ou des bailleurs de fonds.

Indicateurs

- 1 Les politiques et les pratiques relatives à l'emploi des membres du personnel sont exposées par écrit et font l'objet d'un suivi et de révisions, en particulier lorsque des changements significatifs ont lieu dans le cadre légal ou le contexte de travail.
- 2 Les politiques et les pratiques que nous mettons en œuvre sont cohérentes dans leur application à tous les membres du personnel excepté lorsqu'il faut prendre en compte les dispositions légales appropriées et les normes culturelles.
- 3 Les membres du personnel sont familiarisés avec les politiques et les pratiques qui les concernent.
- 4 On fournit des conseils appropriés aux responsables de manière à leur donner les moyens leur permettant de mettre en œuvre les politiques de façon efficace.
- 5 Les récompenses et avantages pour chaque rôle sont clairement identifiés et appliqués de manière juste et cohérente.
- 6 Les politiques et les pratiques sont suivies pour déterminer la mesure dans laquelle elles satisfont:
 - les buts de l'organisation et des programmes;
 - les considérations raisonnables d'efficacité, d'équité et de transparence.

Pourquoi est-ce important ?

On ne saurait sous-estimer l'importance pour une agence d'avoir ses propres politiques générales écrites. Il faut prendre garde à ce que les politiques en matière de ressources humaines qui

sont appropriées pour l'organisation soient diffusées à toutes les parties prenantes et bien comprises par les personnes chargées de la mise en œuvre ou du suivi, puisqu'elles forment le cadre dans lequel travaillent l'organisation et son personnel. Les politiques ambiguës, incohérentes ou inexistantes risquent de provoquer l'antagonisme du personnel et de nuire à l'organisation. L'étude de cas d'Oxfam GB démontre l'importance d'une consultation efficace (Cf. principe quatre) et illustre à quel point elle est vitale pour une mise en œuvre réussie des politiques générales. L'étude de cas met également en relief l'importance de donner aux responsables tous les moyens leur permettant de donner l'exemple en matière de mise en œuvre des politiques générales et nous rappelle que ces dernières doivent être mises à jour régulièrement afin de refléter les tendances et besoins actuels. Le développement de lignes directrices à l'intention des responsables afin de les aider à mettre en œuvre les politiques générales peut s'avérer précieux pour assurer une approche cohérente vis-à-vis du personnel.

Il faut au moins un ensemble de base de politiques générales centrales pour assurer une gestion efficace du personnel. Pour les organisations qui ont besoin de conseils pour l'élaboration de politiques générales, People In Aid est en mesure d'offrir aux membres une documentation considérable, ainsi qu'un réseau croissant de contacts dont les connaissances spécialisées sont à la disposition des membres, aspect dont des organisations comme Health Unlimited ont tiré profit.

Pour les organisations qui travaillent dans plus d'un pays, il est important d'avoir une philosophie mondiale pour la gestion des ressources humaines et de se montrer cohérent dans l'application des politiques. Il est essentiel de veiller à ce que les politiques générales tiennent compte du contexte local juridique et culturel; l'approche idéale est de "penser mondialement, agir localement". Islamic Relief a investi du temps et des efforts dans l'harmonisation de sa politique générale en matière d'avantages complémentaires et elle estime que cela a été une dépense fructueuse. ITDG a réussi à adapter ses politiques de manière à ce qu'elles reflètent les normes légales locales, tout en restant fidèle aux structures locales de l'organisation. Ainsi, les membres du personnel locaux ont les moyens de développer et de mettre en œuvre des politiques générales qui restent conformes au reste de l'organisation.

Le Code suggère les principaux domaines dans lesquels les organisations peuvent avoir besoin de politiques générales, et le principe deux constitue un guide utile et pragmatique pour les personnes chargées de l'élaboration des politiques générales. Il est évident que le développement des politiques générales est influencé par les résultats des activités de suivi et d'évaluation. Il est important que les responsables opérationnels et les responsables des ressources humaines interviennent dans la collecte des informations qui contribueront à définir les procédures et les politiques générales futures.

People In Aid encourage les organisations à adopter une approche du développement des politiques générales qui fera que les membres du personnel bénéficieront des meilleures politiques qu'une organisation puisse offrir, et ne seront pas couverts seulement par le minimum légal, ou lorsque celui-ci n'existe pas, par rien du tout.

Oxfam GB **Développement efficace des politiques générales**

Oxfam GB a développé une politique générale et un programme destinés au lieu de travail en matière de VIH/sida afin de faire face à l'impact du VIH/sida sur l'organisation. Durant le développement de cette politique, Oxfam GB a évalué l'échelle du problème, identifié les manières dont l'organisation était vulnérable face aux impacts du VIH/sida, et elle a ensuite évalué le rapport coûts/avantages d'investir dans un programme destiné au lieu de travail. Pour ce faire, l'organisation a entrepris une large consultation avec une gamme de parties prenantes internes, ainsi que des recherches sur les approches d'autres organisations et de sociétés commerciales multinationales. Elle est parvenue à faire participer et à intéresser les parties prenantes au niveau local en partie au moyen d'une série d'ateliers et d'entretiens individuels avec des membres du personnel clés dans les zones les plus sérieusement touchées.

La sensibilisation du personnel à la politique générale et à la pratique est accrue grâce à la distribution d'un dossier central d'information, qui comprend un manuel à l'intention du personnel, un prospectus général pour le personnel et des matériaux pour les stages d'accueil et d'orientation du personnel à adapter et utiliser au niveau local. L'organisation identifie également des "champions VIH" dans les bureaux locaux pour soutenir le programme d'éducation et de prévention.

Les responsables disposent à présent de conseils clairs sur la portée de la politique générale et sur le processus de mise en œuvre. Le défi de la mise en œuvre est réduit grâce à la prestation d'une formation et d'un soutien, et grâce à l'établissement de systèmes modifiés d'information capables de surveiller les indicateurs clés sur le terrain (comme l'absence due à une maladie et les frais médicaux). En outre, des responsables de la mise en œuvre dédiés ont été désignés pour assurer le succès dans les deux régions africaines jugées prioritaires selon les évaluations.

ITDG **Développer des politiques générales locales**

ITDG (Intermediate Technology Development Group) est une organisation mondiale et, comme ses bureaux et programmes à l'étranger sont gérés exclusivement par des membres du personnel local, le rôle de l'équipe des ressources humaines du siège est d'apporter aux bureaux étrangers soutien et conseils sur la formulation des

politiques, l'adaptation et la mise en œuvre lorsqu'ils en ont besoin.

ITDG a sept bureaux de pays, dont chacun a un représentant des ressources humaines dédié, également chargé des finances et de l'administration, dans son bureau principal. Il ou elle gère les processus relatifs aux ressources humaines au niveau local et c'est à lui ou elle, avec le directeur de pays, qu'incombe en fin de compte la responsabilité de veiller à ce que les politiques générales en matière de ressources humaines restent conformes aux politiques équivalentes dans l'ensemble de l'organisation, aux quatre coins du monde, tout en reflétant les besoins locaux et les normes légales ou culturelles.

Ce processus est efficace, et les avantages de cette délégation des pouvoirs sont assez tangibles. Un réseau virtuel entre les membres du personnel d'ITDG chargés des ressources humaines de par le monde a contribué à améliorer l'échange d'informations entre bureaux, et les plans visant à renforcer encore cet aspect favoriseront la capacité du personnel local.

Islamic Relief **Cohérence dans le développement des politiques générales**

Islamic Relief est résolue à maintenir un niveau de salaires et d'avantages complémentaires qui soit juste pour tous les employés et concurrentiel sur le marché local. Les changements qui surviennent sur ce dernier sont suivis par les responsables, qui évaluent l'impact qu'ils peuvent avoir sur les politiques générales existantes. Ce travail de recherche intervient dans un processus régulier de révision et tous les changements sont introduits après consultation du personnel.

Islamic Relief a récemment abordé la question de l'équité dans sa politique générale relative aux avantages complémentaires en l'harmonisant dans toute l'organisation, assurant ainsi la cohérence entre les pays tout en conservant un certain degré de flexibilité pour veiller à ce que les exigences locales soient satisfaites. Par exemple, les indemnités journalières sont à présent basées sur les mêmes principes et critères d'acceptation dans toute l'organisation et appliquées de manière uniforme à tous les membres du personnel, indépendamment de leur position, statut, nationalité ou pays d'origine, mais les taux eux-mêmes sont définis au niveau local en fonction des fluctuations monétaires et du coût de la vie. De même, les membres du personnel qui occupent des postes reconnus comme "éprouvants" reçoivent

une indemnité à cet effet calculée comme un pourcentage fixé de leur salaire de base. Tous les membres du personnel travaillant dans le cadre du programme ou du lieu jugé éprouvant (personnel international comme local) ont le même pourcentage ajouté à leur salaire normal.

En plus d'incorporer les questions d'équité et de cohérence, Islamic Relief s'efforce également de veiller à ce que la politique générale en matière d'avantages complémentaires reste conforme aux attentes des employés. Par exemple, au lieu d'imposer une couverture d'assurance vie, l'organisation verse à tous les employés une indemnité d'assurance maladie qui leur donne le choix de prendre leurs propres dispositions conformément à leurs propres souhaits.

Health Unlimited **Aider les responsables à mettre en œuvre les politiques générales**

Le Manuel de Health Unlimited (HU) à l'intention des responsables aborde la plupart des aspects de la gestion des ressources humaines. Il répond aux demandes émanant du personnel et de la direction concernant la cohérence des politiques générales et des lignes directrices sur les questions relatives aux ressources humaines pour les responsables sur le terrain. Il cherche à "veiller à ce que HU présente des pratiques de gestion cohérentes en ayant des politiques générales et des procédures mondiales; à veiller à ce que les pratiques de gestion soient de bonne qualité en rédigeant des politiques générales appropriées influencées par les meilleures pratiques; à faire gagner aux responsables du temps et des efforts sur le terrain et au sein du siège en leur fournissant des politiques, procédures et outils pratiques clairement formulés et en réduisant ainsi le besoin des responsables de consulter le siège; et à permettre la flexibilité en fournissant des principes clairs et des normes minimales pouvant être interprétés au niveau local."

L'introduction souligne l'importance de la contribution apportée par les responsables eux-mêmes et les "meilleures pratiques recueillies auprès d'autres ONG britanniques, en particulier au travers du groupe People In Aid". Les contributions des membres du personnel et des responsables ont été recueillies durant les réunions régionales, dans lesquelles les ressources humaines figurent toujours à l'ordre du jour. Les réunions régionales constituent également un forum pour adapter les politiques générales au contexte local. Des mises à jour sont distribuées régulièrement.

Principe Trois

La gestion des personnes

La qualité du soutien, de la gestion et du leadership de notre personnel est essentielle à notre efficacité.

Les membres de notre personnel ont le droit d'attendre d'être gérés d'une façon qui les prépare à effectuer leur travail de manière à ce que nous puissions, tous ensemble, accomplir notre mission. Nos politiques générales en matière de gestion, nos procédures et nos formations donnent les moyens à nos responsables de préparer et soutenir les membres du personnel pour qu'ils puissent s'acquitter de leurs rôles respectifs efficacement, de développer leur potentiel et d'encourager et reconnaître les bonnes performances.

Indicateurs

- 1 Une formation, un soutien et des ressources appropriés sont offerts aux responsables pour qu'ils puissent s'acquitter de leurs responsabilités. Le leadership fait partie de cette formation.
- 2 Les membres du personnel disposent d'objectifs de travail et de normes relatives aux performances clairs, savent de qui ils relèvent et quel soutien de gestion ils recevront. Il existe un mécanisme conçu pour examiner les performances du personnel et tous les membres du personnel le comprennent bien.
- 3 Au moment d'évaluer les performances, les responsables adhéreront aux procédures et aux valeurs de l'organisation.
- 4 Tous les membres du personnel ont connaissance des procédures disciplinaires et relatives aux doléances.

Pourquoi est-ce important ?

La gestion robuste des effectifs est un important facteur contribuant au succès des programmes. Ce principe suggère des domaines que les organisations peuvent aborder afin de réduire le risque de ce qu'un programme n'atteigne pas ses objectifs.

Bien qu'ils soient souvent recrutés sur la base de leur compétence dans une discipline particulière, la plupart des responsables sont aussi chargés de gérer des personnes. Il est par conséquent essentiel de veiller à ce qu'ils jouissent d'un soutien adéquat dans leur rôle et à ce qu'ils soient capables de gérer efficacement. Pour arriver à ce résultat, il faudra en général leur proposer des occasions viables de formation et de développement de leurs compétences de gestion, chose que Tearfund a offert, avec succès, au niveau de la base. Lorsque c'est approprié, les qualités de leadership doivent être cultivées et développées, et le programme de World Vision en matière de leadership montre à quel point le calibre du personnel des programmes et la qualité des résultats de l'organisation peuvent être améliorés.

Pour que la mission d'une organisation puisse être accomplie efficacement, des objectifs et des normes clairs, conformes aux objectifs organisationnels, sont importants aussi bien pour les responsables que pour ceux qu'ils gèrent. Le processus de suivi des performances contribue à veiller à ce que tous les membres du personnel restent sur la bonne trajectoire afin d'atteindre leurs buts. Un système efficace d'évaluation ou de révision grâce auquel les performances puissent être évaluées aide les responsables à mener à bien leur rôle et, comme le montre l'expérience de VSO, bien qu'ils puissent être compliqués à mettre en œuvre, ces systèmes comportent des avantages évidents.

Les objectifs et les normes sont essentiels, mais les membres du personnel ont aussi droit à un mécanisme leur permettant d'exprimer leurs doléances. Dans certains pays, ce "droit" est stipulé dans des textes de loi, mais même lorsqu'il n'en est pas ainsi, il faut se réjouir des procédures disciplinaires et relatives aux doléances pour des raisons solides relatives aux opérations, ainsi que du fait qu'elles sont un signe de réactivité et de transparence organisationnelles. Il peut également y avoir des occasions, rares, où un membre du personnel pense qu'il est dans l'intérêt public de porter plainte concernant une faute professionnelle sur son lieu de travail (et ceci pourrait ne pas s'inscrire dans la portée d'une procédure de doléance). Le développement d'une politique organisationnelle pour tirer la "sonnette d'alarme" donne l'occasion de contribuer à créer une atmosphère d'honnêteté et de confiance, dans laquelle les membres du personnel sont encouragés à jouer leur rôle dans l'amélioration de l'efficacité globale de l'organisation.

En fin de compte, c'est au responsable qu'il incombe de gérer, mais son succès dépendra d'un soutien adéquat. Ce sont souvent les spécialistes des ressources humaines qui sont les mieux placés pour lui offrir le soutien nécessaire qui lui permettra de réussir.

Tearfund Développement des responsables

Tearfund travaille par l'intermédiaire de partenaires locaux dans environ 80 pays. Au cours des quelques dernières années, Tearfund a élargi ses travaux de gestion des catastrophes et a donc introduit un Programme de développement de la gestion des catastrophes. Le but en est de renforcer les connaissances, l'expérience et les capacités des responsables du terrain existants, de les équiper en vue de travaux de gestion des catastrophes dans le cadre de programmes opérationnels et de travaux de soutien aux partenaires. Ce programme est à la disposition de tous les responsables et, jusqu'ici, presque la moitié des délégués ont été des membres du personnel nationaux. Il a été conçu par les spécialistes en apprentissage et développement de Tearfund autour d'un modèle de type "cascade" dans lequel chaque participant est encouragé à transférer ce qu'il apprend aux autres et à son programme.

Tearfund a l'intention d'utiliser ce programme pour développer les dirigeants actuels et à venir, et le premier module du stage – "conception et planification des programmes" – a été validé par l'Institute of Leadership and Management du Royaume-Uni. La validation externe fait partie d'un processus formel d'accréditation, et cette reconnaissance garantit aux participants que le contenu est de bonne qualité. Le reste du programme couvre des aspects de la gestion des catastrophes, de la gestion générique des personnes et de la gestion des projets, ainsi que des compétences pour le développement personnel et celui des autres.

Le premier module a été extrêmement bien reçu. Les membres du personnel sont extrêmement désireux d'apprendre et, ayant eu de nombreuses occasions d'appliquer leurs compétences améliorées, ils se sentent, comme l'a dit un coordinateur de terrain travaillant au Sierra-Leone, très "satisfaits" et beaucoup plus sûrs de leur aptitude à effectuer leur travail.

World Vision Les chemins du leadership

World Vision a mis au point son initiative de développement du leadership au niveau mondial "Pathways to leadership" pour montrer qu'elle reconnaît l'extrême importance de la question de la gestion compétente du secteur des ONG à but non lucratif. Cette initiative est impulsée par une prise de conscience très marquée de l'importance

stratégique du leadership efficace à des niveaux multiples, et par le petit nombre de dirigeants compétents capables de satisfaire ces besoins dans les pays en voie de développement.

Tous les responsables de World Vision bénéficient d'une ample gamme de formations et de formes de soutien, mais le programme "Pathways to leadership" cherche à développer des dirigeants présentant un potentiel considérable dans leur travail avec les populations pauvres et opprimées, et on accorde une attention particulière à cultiver le personnel national.

Les personnes y prenant part sont presque à égalité des hommes et des femmes, et les avantages en ayant découlé pour chacun des participants ont été tout à fait tangibles; beaucoup ont en effet mentionné l'efficacité accrue de leur travail suite à l'amélioration de leurs compétences.

Les avantages pour l'organisation ont également été significatifs. Les évaluations récentes de World Vision suggèrent que les programmes ont actuellement un impact bien plus important sur les communautés. De plus, l'aptitude à trouver des dirigeants de haut calibre au sein même de l'organisation porte déjà ses fruits, et un grand nombre de participants au stage de formation ont bénéficié de promotions à des postes de direction.

VSO Gestion des performances

Le nouveau programme d'évaluation au sein de Voluntary Service Overseas (VSO) signifie que tous les membres du personnel travaillant au Royaume-Uni font l'objet d'une évaluation annuelle entre mars et mai, une fois que les budgets et les objectifs organisationnels ont été fixés pour l'année à venir. Ce nouveau programme relie ces objectifs globaux aux objectifs clés fixés pour chaque employé, chacun étant doté d'indicateurs de performances SMART (ou intelligents) - spécifiques (specific), mesurables (measurable), réalisables (achievable), réalistes (realistic) et opportuns (timely) - et il englobe également des discussions concernant les plans de développement personnel et de l'équipe. Les progrès de l'employé durant l'année précédente sont évalués par rapport aux objectifs clés et également par rapport aux caractéristiques de la "marque" VSO. Celles-ci sont essentiellement des compétences comportementales liées aux valeurs de VSO : "professionnel", "passionné", "donnant des moyens", "collaboratif" et "ouvert à l'apprentissage".

Parmi les avantages de ce nouveau programme figurent l'amélioration des performances individuelles et organisationnelles, l'amélioration du dialogue et du soutien entre les membres du personnel et leurs responsables respectifs, et le développement individuel et organisationnel.

Pour les responsables qui effectuent l'évaluation et les membres du personnel évalués, VSO propose des ateliers annuels sur les compétences d'évaluation, y compris celles relatives au "feedback" (réactions et commentaires), et comment tirer le meilleur profit du processus.

VSO a l'intention d'étendre les principes essentiels du programme à tous les membres du personnel qui travaillent dans ses bureaux de programme. Ils seront examinés minutieusement pour veiller à ce qu'ils soient adaptés sur le plan culturel, et éventuellement modifiés de manière à satisfaire les besoins culturels différents.

Norwegian Refugee Council Code de conduite

Le Norwegian Refugee Council (NRC) a révisé son Code de conduite. Il donne aux responsables et aux membres du personnel des lignes directrices claires sur leur comportement dans le cadre de leur travail. Il est demandé aux membres du personnel de signer ce code de conduite en même temps que leur contrat de travail lorsqu'ils intègrent l'organisation.

Ce code de conduite veille à ce que les membres du personnel soient conscients de leurs responsabilités professionnelles lorsqu'ils occupent un poste international. Il traite d'aspects généraux, comme "maintenir le plus haut degré de compétence, d'efficacité et d'intégrité", ainsi que des questions plus spécifiques, comme l'observation des instructions locales en matière de sécurité, et la responsabilité de se mettre soi-même à jour lorsque des changements surviennent. Il sert de référence durant le processus de sélection et durant le briefing et les stages d'accueil et d'orientation, et oriente en outre les responsables durant les réunions régulières d'examen des performances avec le personnel.

Les thèmes traités dans le code de conduite sont le résultat de discussions approfondies au sein de l'agence, et le NRC met à présent l'accent sur la formation des responsables sur la manière de faire face de manière appropriée aux questions ou allégations difficiles et "sensibles".

Principe Quatre

Consultation et communication

Le dialogue avec notre personnel sur les questions susceptibles d'affecter son travail améliore la qualité et l'efficacité de nos politiques générales et de nos pratiques.

Nous reconnaissons que le développement, la mise en œuvre et le suivi efficaces des politiques et pratiques relatives aux ressources humaines dépendent d'une consultation et d'une communication appropriées avec les personnes qui travaillent pour nous. Nous visons à inclure tous les membres du personnel, salariés ou sous contrat, ainsi que les volontaires, dans ce processus.

Indicateurs

- 1** Les membres du personnel sont informés et consultés de manière adéquate lorsque nous développons ou révisons les politiques ou pratiques relatives aux ressources humaines qui les concernent.
- 2** Les responsables et les membres du personnel comprennent la portée de la consultation et la manière d'y participer, individuellement ou collectivement.

Pourquoi est-ce important ?

Les membres du personnel et les volontaires étant souvent répartis sur une vaste zone géographique, la participation peut parfois s'avérer être un casse-tête. Or, c'est lorsqu'ils prennent part aux décisions qui les affectent que les membres du personnel travaillent le mieux, de sorte qu'il faut se réjouir de tout mécanisme qui encourage la communication et la consultation.

La communication suppose l'échange d'idées, et la consultation est le processus par lequel les responsables et les membres du personnel (ou leurs représentants) examinent conjointement les questions en présence avant que les décisions ne soient convenues.

Lorsque des changements sont apportés ou des mesures prises qui affectent les membres du personnel, il faut consulter ces derniers de façon appropriée et leur donner l'occasion de faire connaître leurs opinions, individuellement ou collectivement, aux responsables. De fait, dans certains pays, il s'agit d'un droit stipulé par la loi. Cependant, cette pratique a du sens, indépendamment du lieu, et le fait de demander leurs opinions aux membres du personnel peut, en lui-même, être source de motivation. Il s'inscrit en outre dans les pratiques de travail participatives et propices à la reddition de comptes qui sont monnaie courante dans le secteur.

Les mécanismes comme le processus d'audit social utilisé par le Code de People In Aid peuvent constituer un outil utile pour motiver les membres du personnel et améliorer la communication, mais il existe une variété d'autres méthodes et techniques de consultation, qui vont du dialogue direct à la représentation de tout le personnel sous la forme d'un syndicat reconnu.

L'étude de cas de la fusion d'IHE et de RedR démontre l'importance d'un dialogue efficace et continu, et illustre les bons résultats qu'il peut donner. L'exemple d'Amnesty International met en évidence les avantages de faire participer le personnel au processus de changement organisationnel.

Les politiques générales relatives aux ressources humaines influencées par un processus de consultation avec le personnel présentent plus de chances d'être comprises et adoptées efficacement.

INF

Un dialogue sérieux

L'International Nepal Fellowship (INF) compte environ 60 expatriés et plus de 450 membres du personnel local qui travaillent dans le cadre d'un certain nombre de projets répartis dans l'ouest et le centre-ouest du Népal.

L'envergure de l'organisation et les distances physiques qui séparent ses effectifs (jusqu'à 800 km) soulèvent des difficultés particulières lorsqu'elle se penche sur des questions exigeant une consultation et une communication complètes. Or INF est résolue à assurer la participation efficace et sérieuse de ses employés, comme le montre la façon dont elle examine, chaque année, les modalités pour le personnel national (ce qui fait partie du processus de révision du manuel des procédures relatives aux employés).

Cet examen annuel débute en janvier par un appel de propositions de changements lancé aux membres du personnel et à leur syndicat, et s'achève au début de l'exercice fiscal népalais, en juillet. Durant toute la période de consultation, tous les membres du personnel peuvent donner leurs opinions, et ce dialogue fait participer les responsables, le syndicat et le personnel chargé des ressources humaines. Des réunions virtuelles et des échanges d'information sont organisés en plus des réunions face à face, avec de bons résultats, et les recommandations finales émanant des représentants désignés du personnel sont présentées au conseil d'administration pour qu'il les approuve avant leur mise en œuvre. Le fait de conclure le processus en demandant au conseil d'y mettre le point final met en relief l'engagement vis-à-vis d'une communication ouverte à tous les niveaux de l'organisation. Veiller à ce que tous les membres du personnel et les volontaires soient dotés d'une "voix" est conforme aux valeurs de l'organisation, mais cela contribue aussi à la satisfaction des employés.

IHE & RedR

Consultation – un processus continu

Après une année de discussions, IHE (International Health Exchange) et RedR ont mené à bien leur fusion de manière fort réussie.

Dès le départ, les deux agences ont convenu que le processus devait être aussi transparent que possible. Les informations ont été partagées ouvertement, ce qui a permis aux membres du

personnel de faire face plus facilement à l'inévitable incertitude ; les versions préliminaires des communications à l'intention de parties prenantes internes et externes ont également été distribuées pour faire l'objet de commentaires avant leur publication formelle, afin d'en assurer la cohérence et la clarté. Les deux parties travaillaient par l'intermédiaire d'un représentant du personnel et des réunions régulières ont été organisées pour assurer une communication ouverte et transparente. Heureusement, aucun poste n'a été mis en danger par la fusion et les discussions tournaient donc autour de la position actuelle du personnel et de leurs perspectives futures au sein de l'organisation ayant résulté de la fusion.

Les deux parties convinrent que faire intervenir un professionnel des ressources humaines garantirait que les obligations légales vis-à-vis du personnel seraient remplies tout le long du processus de consultation et de fusion, et un membre du conseil de RedR a été sélectionné pour jouer ce rôle. Le manuel de IHE de procédures en matière d'emploi, bien développé et très complet, a également contribué à fournir un cadre solide pour le processus de changement et, en conséquence, il est en passe d'être incorporé dans le système de gestion du nouvel organisme.

Un "groupe de travail sur la fusion formé de membres du personnel" est chargé de gérer l'intégration continue des deux cultures, systèmes et processus d'activité organisationnels, et son travail est suivi par le "groupe des fiduciaires pour le suivi de la fusion", lequel se compose de trois fiduciaires issus de chaque conseil.

Amnesty International Une approche consultative

Amnesty International s'est développée de manière peu planifiée, d'un petit réseau informel de personnes engagées à une organisation beaucoup plus grande et complexe, avec tout ce que cela comporte sur les plans de la planification, de la gestion et des hiérarchies.

Le mécontentement des parties prenantes devant le fait que l'infrastructure de gestion ne s'était pas développée au même rythme que la croissance mondiale et la décentralisation a donné lieu à un examen mondial de la gestion du personnel.

Les responsables ont initié une approche consultative, permettant à chacun des membres du personnel de faire part de ses préoccupations

et d'offrir des solutions pratiques au travers d'internet. Trois mois ont été consacrés à simplement écouter le plus grand nombre de personnes possible, au sein du siège et de par le monde. Puis ont été organisés des exposés de diagnostic proposant un processus en évolution de consultation et de débat aux parties prenantes clés. Le processus de révision dans son ensemble a cherché à créer de la place et des possibilités pour que les membres du personnel essaient de nouvelles méthodes de résolution des problèmes et apportent leurs idées.

On a assisté à une amélioration immédiate du moral à court terme, et un nouveau cadre positif a été établi avec le principal syndicat. La confiance et l'enthousiasme en faveur du changement sont manifestes. Il en a résulté des attentes accrues, qu'Amnesty s'efforce de satisfaire au moyen d'un important investissement dans les ressources humaines et de l'application d'approches novatrices de la planification stratégique et opérationnelle.

People In Aid Encourager le dialogue

Lors du lancement du premier Code de People In Aid, le secteur a convenu que, dans le cadre de son obligation de rendre des comptes au personnel, un processus de vérification de la mise en œuvre était nécessaire. L'audit social, un outil de reddition de comptes (Cf. page 23), a été jugé le plus proche des valeurs courantes dans le secteur dans la mesure où il s'agit d'un processus participatif et transparent.

L'audit social permet aux organisations de se faire une idée plus claire de la manière dont leurs parties prenantes les voient et de construire des relations plus avantageuses avec elles. Il les aide à anticiper les préoccupations des parties prenantes, à gérer les risques conséquents et à informer les parties prenantes de leurs résultats.

Avec le Code de People In Aid, les principales parties prenantes sont les membres du personnel et les volontaires. Toutes les organisations qui ont eu recours à l'audit social pour mettre en œuvre le Code ont utilisé des enquêtes ou des groupes de réflexion pour travailler avec leur personnel et tirer les avantages de leur contribution. Une organisation qui a piloté le processus a résumé les opinions de beaucoup d'autres en ces mots : "Le degré accru de consultation qui a découlé de l'engagement dans le processus de [mise en œuvre] a été salué par le personnel."

Principe Cinq

Recrutement et sélection

Nos politiques générales et pratiques visent à attirer et à sélectionner une main-d'œuvre diverse dotée des compétences et capacités nécessaires pour répondre à nos exigences.

Notre processus de recrutement et de sélection donne aux candidats des informations sur notre agence. La façon dont nous recrutons et sélectionnons notre personnel influence considérablement son efficacité au moment de réaliser nos objectifs.

Indicateurs

- 1** Des politiques et procédures écrites décrivent la manière dont les membres du personnel sont recrutés et sélectionnés pour occuper des postes au sein de notre organisation.
- 2** Les méthodes de recrutement visent à attirer l'ensemble le plus large possible de candidats qualifiés.
- 3** Notre processus de sélection est juste, transparent et cohérent afin de veiller à ce que la personne la plus appropriée soit nommée.
- 4** Une documentation appropriée est maintenue et des réponses sont données aux candidats concernant leur sélection ou non-sélection aux postes. Nous présentons un "feedback" au besoin.
- 5** L'efficacité et l'équité de nos procédures de recrutement et de sélection font l'objet d'un suivi.

Pourquoi est-ce important ?

Trouver la bonne personne au bon endroit et au bon moment reste l'objectif clé de tout processus de recrutement. Chaque travailleur humanitaire peut raconter les conséquences des erreurs passées sous silence, et les erreurs de recrutement sont souvent coûteuses, en plus d'être potentiellement préjudiciables pour les personnes ainsi que pour la réputation et les activités des organisations elles-mêmes.

L'importance d'un recrutement de qualité est telle qu'il figure à présent comme un principe à part entière dans ce Code révisé. L'existence d'une politique générale en matière de recrutement qui décrit un processus conforme à la loi ainsi qu'à la bonne pratique relative à la transparence et à l'équité est essentielle; de plus, elle permet de s'éloigner de la dépendance traditionnelle des recommandations de "bouche à oreille" et des réseaux fermés, ce dont il convient de se réjouir. En même temps qu'un mécanisme approprié de suivi, cette approche contribuera à veiller à ce qu'il n'y ait pas de discrimination injuste. L'approche d'ACORD n'est peut-être pas adaptée à toutes les organisations, mais elle répond manifestement à un besoin qu'elle a identifié et aide l'organisation à prendre des décisions efficaces en matière de recrutement. Il est important de présenter un feedback raisonnable aux candidats. Ce n'est pas seulement une question de convenances, c'est aussi un aspect crucial dans les efforts en vue d'éliminer la discrimination injuste et, cela va sans dire, les conséquences juridiques de la discrimination injuste sont coûteuses et susceptibles de nuire gravement à la réputation d'une organisation.

Les indicateurs décrivent les domaines dans lesquels les organisations peuvent prendre des mesures afin d'atténuer les risques identifiés. Parmi les réponses spécifiques à prendre en compte, on peut citer l'examen des processus liés à la conception des postes, les descriptifs des postes, les méthodes de publication d'annonces, les méthodes de sélection et la formation des personnes chargées de faire passer l'entretien. Les praticiens du domaine des ressources humaines ont un rôle clé à jouer pour veiller à ce que les politiques et procédures de recrutement restent efficaces et à jour, et il leur incombe largement de faire en sorte que les responsables chargés du recrutement soient suffisamment bien équipés et formés pour s'acquitter de leurs responsabilités. D'après les études de cas ci-après, il est évident que ces responsabilités sont prises très au sérieux, et elles suggèrent que le recrutement devrait occuper une position prépondérante dans la stratégie de gestion des risques de toute organisation.

Save the Children UK Procédures efficaces de recrutement et de sélection

Save the Children UK recrute des centaines de personnes chaque année au travers de son bureau londonien, dont beaucoup seront par la suite en contact avec des enfants et des jeunes. Elle accorde la priorité absolue à l'incorporation dans ses procédures de recrutement de mesures robustes et efficaces de protection de l'enfant.

L'un des défis particuliers est la vérification des candidats qui ont vécu ou travaillé dans des pays où il est impossible de se procurer des casiers judiciaires ou des contrôles policiers fiables. Dans ces cas, il faut d'autres moyens de vérifier s'ils sont indiqués pour les postes.

Parmi les mesures introduites figurent les suivantes : vérifier rigoureusement les antécédents professionnels des candidats sélectionnés, veiller à ce qu'ils aient présenté des formulaires signés de candidature et de déclaration de non-condamnation et à vérifier leur identité lors de l'entretien.

Au sein du jury d'entretien, il y a toujours un membre qui a été formé pour interroger les candidats sur les questions de protection de l'enfant, et les candidats doivent répondre à des questions spécifiques liées à la protection de l'enfant, qui sont formulées selon les conseils donnés par le responsable de l'organisation de la protection de l'enfant.

Avant que toute offre d'emploi ne soit confirmée, l'organisation exige de recevoir au moins deux (et en général trois) références satisfaisantes, et celle du précédent supérieur hiérarchique est une condition sine qua non. Toutes les références sont vérifiées, processus durant lequel la personne l'ayant fournie est contactée par téléphone et priée de confirmer l'authenticité de la référence.

Save the Children déclare publiquement son engagement à protéger les enfants et les jeunes des mauvais traitements et souligne que les contrôles appropriés seront effectués pour tous les candidats. Lorsque ceci ne dissuade pas de postuler ceux considérés comme "inaptes à travailler avec des enfants et des jeunes", cette procédure robuste constitue une garantie complète.

Terre des Hommes Cohérence dans le recrutement

Terre des Hommes a mis au point une politique générale et des procédures complètes en matière de recrutement et de sélection après une consultation des responsables dans une gamme de programmes de pays de l'organisation. Le résultat en est un cadre pour le recrutement et la sélection qui est conforme aux meilleures pratiques et se prête à l'adaptation aux contextes juridiques et culturels locaux.

La formation pour aider les responsables locaux chargés de mettre en œuvre la politique a été "pilotee" en Égypte et est à présent appliquée dans le reste de l'organisation. L'impact des programmes en Égypte, en Éthiopie et en Afghanistan a déjà été décrit comme positif, et on peut attribuer ce résultat au fait que les responsables locaux ont acquis des pouvoirs et des compétences améliorées leur permettant de prendre des décisions justes et efficaces en matière de recrutement basées sur des politiques et des procédures écrites.

ACORD Suivi du recrutement

L'Agency for Co-operation and Research in Development (ACORD - Association de coopération et de recherches pour le développement) compte environ 500 membres du personnel qui œuvrent en faveur de la justice sociale et du développement aux côtés de certaines des populations les plus pauvres et défavorisées, dans 17 pays des quatre coins de l'Afrique.

Une période d'intenses changements organisationnels (qui s'est conclue par le transfert du siège à Nairobi durant 2003) a encouragé un examen des politiques générales et initiatives à tous les niveaux de l'organisation. Parmi celles-ci on peut citer l'introduction réussie de mesures visant à satisfaire l'engagement de l'agence concernant un recrutement juste, transparent et cohérent, ce qui représentait un défi pour une organisation dont les programmes de chaque pays se sont développés de façon plutôt autonome durant de nombreuses années.

Le recrutement de tous les membres du personnel de programme au niveau de la direction fait l'objet d'un suivi minutieux. Les postes vacants sont soigneusement examinés en consultation avec le

siège, et il figure toujours un membre indépendant et objectif au sein des jurys faisant passer les entretiens d'embauche. La sélection des candidats se fait sur la base des seules compétences (les données personnelles sont éliminées au préalable) et l'entretien se base lui aussi principalement sur les compétences. Le directeur du développement organisationnel examine toutes les notes supplémentaires et tous les documents de l'entretien afin de ratifier l'ensemble du processus de sélection en fonction de son équité et sa cohérence avant que toute offre d'emploi ne soit confirmée. Un membre du jury d'entretien communique ensuite la décision du jury à tous les candidats qui ont passé un entretien, et un "feedback" est présenté sur demande.

Principe Six

Apprentissage, formation et développement

L'apprentissage, la formation et le développement du personnel sont encouragés dans l'ensemble de l'organisation.

Nous reconnaissons l'importance d'occasions appropriées de formation, de développement et d'apprentissage, aussi bien sur le plan personnel que sur le plan professionnel, pour aider le personnel à travailler de façon efficace et professionnelle. Nous visons à insuffler à l'organisation une culture de l'apprentissage de manière à ce que nous et les membres de notre personnel puissions échanger ce que nous apprenons et nous développer ensemble.

Indicateurs

- 1 Un stage d'accueil et d'orientation adéquat et un briefing spécifique à chaque rôle sont proposés à tous les membres du personnel.
- 2 Des politiques générales écrites décrivent les occasions de formation, de développement et d'apprentissage que les membres du personnel peuvent attendre de l'organisation.
- 3 Les plans et les budgets présentent de façon explicite les dispositions en matière de formation. Une formation appropriée est proposée à tous les membres du personnel.
- 4 Les responsables savent comment évaluer les besoins des membres du personnel en matière d'apprentissage pour pouvoir proposer un développement individuel. Lorsque c'est approprié, la formation et le développement seront liés à des qualifications externes.
- 5 Les méthodes que nous avons mises en place pour suivre l'apprentissage et la formation permettent de veiller à ce que l'organisation apprenne elle aussi. Elles suivent également l'efficacité de l'apprentissage et de la formation par rapport à la réalisation des buts de l'organisation et des programmes d'une part, et aux attentes d'équité et de transparence émanant du personnel d'autre part.

Pourquoi est-ce important ?

L'aptitude d'une agence à atteindre ses buts et objectifs est considérablement améliorée lorsqu'elle investit dans l'apprentissage. Pour que le succès soit maintenu, l'apprentissage doit faire partie de la culture de l'agence et être fermement ancré dans des systèmes de gestion. Les recherches de People In Aid ont montré que l'apprentissage, la formation et le développement se voient souvent accorder une faible priorité, le plus souvent du fait de moyens financiers limités ou restreints, ou par manque de temps.

L'apprentissage concerne le processus continu consistant à développer/acquérir des connaissances, des compétences, des aptitudes ou des attitudes. Oxfam Australie utilise cette approche pour apprendre de son personnel. L'apprentissage peut englober des approches formelles ou informelles du développement des connaissances, des compétences et des comportements, et il peut être axé sur l'individu, l'équipe ou le projet. La formation et le développement s'inscrivent tous deux dans le processus d'apprentissage.

Dans les organisations où le personnel international a bénéficié d'occasions d'apprentissage et de formation, il n'en a pas toujours été ainsi pour le personnel national. Or, comme le montre l'exemple de l'HCR des Nations Unies, l'apprentissage profite à l'organisation tout entière, et non seulement il accroît les contributions individuelles, mais il peut en outre avoir un impact positif sur le moral.

La Croix-Rouge britannique confirme que le développement du personnel vise à réaliser des potentiels, aussi bien pour l'agence que pour l'individu concerné. Il donne aux deux parties les moyens de relever les défis d'un environnement de travail en mutation rapide. Et dans un secteur où les trajectoires professionnelles ne sont pas toujours claires, un lien approprié à une qualification externe peut former un élément essentiel du plan de développement personnel de l'individu.

La formation et le développement doivent être intégrés à des systèmes et des procédures efficaces de gestion. Le processus d'identification et d'analyse des besoins en matière de formation est crucial et influe sur la stratégie de formation et de développement de l'organisation. Un aspect tout aussi important est de veiller à ce que tous les membres du personnel puissent consacrer du temps à la formation, à ce qu'ils le fassent. TransAid, une agence qui lutte contre la pauvreté au travers de solutions pratiques de transport et de logistique, s'en est rendu compte dès ses débuts. En plus de veiller à ce que la formation et le développement fassent partie intégrante de son système d'évaluation, elle a pris des mesures pour incorporer la planification et les calendriers de l'apprentissage et du développement dans ses plans de travail.

Le fait d'offrir aux individus une formation ou un soutien appropriés est tout à fait conforme à la nécessité d'utiliser au maximum les connaissances spécialisées et les ressources qu'ils apportent à l'organisation. À présent, et de plus en plus à l'avenir, l'efficacité d'une organisation dépendra de sa capacité de développer son personnel et de sa propre aptitude à apprendre.

Croix-Rouge britannique **Stages d'accueil et** **d'orientation et formation**

Il est essentiel de veiller à ce que tous les délégués soient complètement prêts avant une mission de la Croix-Rouge si l'on veut qu'ils soient efficaces dans leurs rôles respectifs. Au sein de la Société britannique de la Croix-Rouge (BRCS) la préparation débute par un stage préparatoire obligatoire, d'une durée de huit jours, qui a lieu tous les ans et traite du contexte de la Croix-Rouge ainsi que des rudiments du droit humanitaire international, de la sensibilité culturelle, de la gestion du stress et des connaissances en matière de sécurité.

Une documentation écrite est ensuite distribuée dans le cadre du processus de briefing (séance d'information) pré-mission, puis ont lieu des briefings face à face avec l'agent chargé du pays où est prévue la mission, les conseillers techniques, l'équipe du personnel international, ainsi qu'une visite médicale. Ces briefings très complets sont souvent accompagnés d'autres briefings dispensés à Genève (par le Comité international de la Croix-Rouge ou la Fédération) et sur le terrain.

La préparation ne s'arrête pas une fois que la personne est sur le terrain. La BRCS s'est dotée d'une politique générale en matière de formation et de développement qui décrit les occasions dont les délégués peuvent s'attendre à bénéficier. On encourage les délégués à revoir leurs demandes de formation et de développement au travers de leurs bilans, comptes rendus de fin de mission et plans de développement personnel. Un jury de formation est chargé d'approuver les requêtes émanant des individus ou les recommandations faites par la direction concernant la formation interne ainsi qu'externe. Lorsque c'est approprié, des stages externes ou études universitaires, aboutissant à des qualifications reconnues, sont encouragés. La BRCS organise en outre des stages spécifiques, comme la gestion de la sécurité ou de projets, qui sont planifiés et inscrits au budget un an à l'avance.

La BRCS reconnaît également d'autres façons possibles d'apprendre en développant des stages d'emploi-formation et des programmes de "mentoring", par exemple.

Oxfam Australie **Apprentissage** **organisationnel**

À Oxfam Community Aid Abroad (Oxfam Australie) le processus de compte rendu de fin de mission (ou "debriefing") favorise l'apprentissage organisationnel et contribue à renforcer l'impact des programmes et à améliorer les conditions de travail des employés futurs.

Bien que le debriefing soit bénéfique pour le membre du personnel concerné, il permet aussi à Oxfam Australie d'aborder toutes les questions qui exigent que des mesures soient prises du point de vue organisationnel.

Les enseignements de l'évaluation initiale et de l'analyse du debriefing de membres du personnel revenus de l'intervention d'Oxfam Australie au Timor-Oriental ont été tout particulièrement considérables. Le feedback a abouti à des recommandations au niveau du terrain, du siège et des politiques générales, lesquelles ont entraîné la réalisation d'un certain nombre de changements, par exemple dans les processus de recrutement et dans la politique de logement et d'hébergement.

Un processus de debriefing en deux étapes (au sein du pays, puis avec un représentant du service des ressources humaines internationales) garantit que l'attention est portée sur les questions liées au travail et à la gestion, ainsi que sur les sujets généraux liés aux ressources humaines, comme le recrutement, les questions liées à la santé et le développement personnel de l'individu. Les aspects concernant l'individu sont traités jusqu'au bout, le feedback utile sur les questions organisationnelles est collationné et les tendances ou points clés sont présentés régulièrement aux responsables à des intervalles de temps appropriés.

HCR des Nations Unies **Une approche stratégique de** **l'apprentissage**

Pour le bureau du Haut-Commissaire des Nations Unies aux réfugiés (HCR), qui compte 6.000 membres du personnel travaillant dans 280 bureaux répartis dans 120 pays, l'accès du personnel aux occasions d'apprentissage est un défi important. La réalisation que les ateliers conventionnels de formation n'étaient ni efficaces ni durables au moment d'encourager

l'apprentissage a abouti à un changement d'axe stratégique qui a transféré l'apprentissage sur le lieu de travail et auprès des "apprenants".

L'HCR a soutenu ce changement stratégique de plusieurs manières. Depuis 1999, 20% de son budget de développement du personnel a été assigné aux bureaux de terrain, lesquels sont habilités à identifier leurs besoins spécifiques en matière d'apprentissage et les solutions locales. L'apprentissage au travail (par exemple le "coaching", le "shadowing", l'apprentissage par l'action, les missions guidées) est encouragé. Depuis le siège de l'organisation, à Genève, les prestataires de formation dans les différents domaines concernés convertissent ou reconçoivent actuellement des ateliers de formation en modules d'apprentissage à distance ou conjuguent des éléments de l'auto-apprentissage et de l'application sur le lieu de travail avec les réunions face à face afin de créer des programmes d'apprentissage de neuf mois. Le e-learning (apprentissage en ligne) a été introduit au début de 2003, avec des cours en ligne en compétences de gestion, d'efficacité personnelle et de communications. Lorsque le sujet le justifie (sécurité du personnel, stages d'accueil et d'orientation et chaîne d'approvisionnement), le HCR a mis au point des CD-Roms interactifs d'apprentissage. Il est encore nécessaire de développer d'autres outils pour l'apprentissage auto-dirigé (guides pour l'auto-apprentissage, guides de coaching, supports de travail) dans un certain nombre de domaines spécifiques au HCR et de renforcer le rôle important de tous les superviseurs afin qu'ils facilitent de manière plus proactive l'apprentissage de leur personnel.

Chose étonnante, l'ajustement a été bien accepté, en particulier dans les bureaux de terrain, où le manque d'accès aux occasions d'apprentissage était source de frustration. Le développement des compétences est d'autant plus important que la taille des bureaux augmente ou diminue en fonction des flots de réfugiés. Bien que les activités d'apprentissage doivent correspondre aux besoins organisationnels, nous ne devons pas ignorer le fait que le développement des capacités des membres du personnel recrutés au niveau local est également une obligation organisationnelle.

Principe Sept

Santé, sûreté et sécurité

La sécurité, la santé et la sûreté de notre personnel constituent une responsabilité primordiale pour notre organisation.

Nous reconnaissons que le travail des agences d'aide humanitaire et de développement exerce souvent une pression intense sur les membres du personnel dans des conditions complexes et risquées. Nous avons l'obligation de vigilance de veiller au bien-être physique et émotionnel de notre personnel avant, pendant et à la fin de leur période de collaboration avec notre organisation.

Pourquoi est-ce important ?

Dans le travail humanitaire et de développement, les situations stressantes et risquées sont inévitables. Or, on peut en faire beaucoup plus pour atténuer les risques de maladie, de blessures, de stress, d'usure (à force de travail), voire pire, pour les membres du personnel et les personnes à leur charge. Les organisations qui les emploient doivent veiller à ce que la sécurité, la santé et la sûreté de tous les membres du personnel soient protégées de façon appropriée et dans la mesure du possible, et à ce que des mesures soient en place pour leur bien-être continu. Pour ce faire, il faudra que les responsables consacrent beaucoup de temps et d'énergie à la réflexion et à la planification, tout en reconnaissant que l'amélioration de la sécurité du personnel peut entraîner des coûts supplémentaires pour le projet. Le maintien de la sécurité du personnel est primordial. Il faut prendre en compte les coûts, certes, mais l'objectif principal est de veiller à ce que les membres du personnel puissent fournir les services requis par les agences dans les environnements les plus difficiles.

Comme le mettent en évidence les études de cas de CARE, de Mission East, de Malteser et de CARITAS, parmi les façons d'aborder la sécurité, la gestion du stress et l'équilibre entre la vie personnelle et le travail, figurent le développement d'initiatives spécifiques ou de programmes d'assistance aux employés, l'introduction de politiques générales efficaces en matière de repos et détente, ou l'amélioration des briefings et du niveau général de communication.

Indicateurs

- 1 Les membres du personnel peuvent consulter des politiques générales écrites concernant la sûreté, la santé individuelle, les soins et le soutien, la santé et la sécurité au travail.
- 2 Les plans de programmes comportent une évaluation écrite des risques relatifs à la sécurité, aux déplacements et à la santé spécifiques au pays ou à la région, qui sont révisés à intervalles appropriés.
- 3 Avant d'entreprendre une mission internationale, tous les membres du personnel font l'objet d'une visite médicale. De plus, ils reçoivent, ainsi que les personnes à charge qui les accompagnent, un briefing verbal et écrit sur tous les risques présents dans le rôle qu'ils vont entreprendre, et les mesures en place pour atténuer ces risques, y compris l'assurance. Les obligations des agences et les responsabilités individuelles concernant les risques possibles sont communiquées clairement.
- 4 Les plans relatifs à la sécurité, y compris les procédures d'évacuation, sont examinés régulièrement.
- 5 Les blessures, les maladies, et les accidents mortels ou non survenant durant le travail sont consignés, et ils font l'objet d'un suivi pour contribuer à évaluer et réduire les risques futurs pour le personnel.
- 6 Les plans de travail ne requièrent pas plus d'heures de travail que celles qui sont stipulées dans le contrat de travail de chaque employé. Les périodes de vacances et de congés, basées sur les politiques écrites, sont obligatoires.
- 7 Tous les membres du personnel font l'objet d'un entretien de fin de mission (debriefing) ou de sortie à la fin de chaque contrat ou mission. Les visites médicales, l'assistance socio-psychologique personnelle et les conseils professionnels sont disponibles. Les responsables suivent une formation pour veiller à ce que ces services soient fournis.
- 8 Dans le cas des membres du personnel figurant sur les listes pour les situations d'urgence, les responsables doivent veiller à ce que les visites médicales, les immunisations et les procédures permettant d'obtenir les prophylaxies correctes et autres fournitures essentielles soient organisées largement à l'avance.

Le principe sept est souvent considéré comme le plus important du Code. Bien qu'il n'y ait pas de hiérarchie d'importance entre les principes, il est néanmoins vrai que la mise en œuvre de celui-ci apportera une contribution significative au moment de faire face aux rigueurs de la stratégie de gestion des risques de votre agence, ce parce qu'il aborde explicitement l'impact de l'activité de l'organisation sur la vie quotidienne et l'environnement de travail de chacun de ses travailleurs, mettant ainsi en relief l'obligation de vigilance que les organisations ont en tant

qu'employeurs. De plus, les membres du personnel doivent avoir conscience de leur responsabilité individuelle concernant la gestion de leur propre sécurité et bien-être en suivant les lignes directrices et les procédures et protocoles en matière de sécurité. Il est nécessaire qu'ils les observent pour se protéger eux-mêmes et leur collègues, mais aussi pour maintenir l'intégrité et la réputation de leur programme.

À part les impulsions externes, le fait est que les organisations de ce secteur ont en commun une éthique qui met l'accent sur la santé, la richesse et les valeurs humanitaires universelles. Le fait qu'elle soutient le Code démontre que l'organisation inclut aussi son personnel dans ces valeurs institutionnelles.

CARITAS Europa **Planifier pour les situations d'urgence**

CARITAS Europa (CE) fait partie de la confédération internationale des organisations catholiques d'aide humanitaire, de développement et de services sociaux, qui travaillent dans 198 pays pour soulager la pauvreté et les souffrances.

Lorsque surgit une crise importante, les équipes d'intervention et de soutien en cas d'urgence de CE sont souvent parmi les premières à arriver sur le lieu, et ceci est dû en grande partie à l'attention minutieuse que l'organisation prête à la planification en vue des situations d'urgence.

Lorsque le siège apprend qu'une crise a éclaté, les membres du personnel disponibles sont identifiés et sélectionnés à partir d'une base de données mise à jour régulièrement, et ils sont ensuite entièrement "briefés" avant leur mobilisation, puis de manière plus approfondie lorsqu'ils arrivent à leur destination.

Pour accélérer la mobilisation des membres du personnel d'urgence, CE veille à ce que ceux qui figurent sur la base de données suivent des formations régulières concernant l'intervention en situation d'urgence. Cette formation englobe le droit humanitaire international, les procédures de sécurité, le renforcement des équipes, le soutien socio-psychologique en cas de traumatisme, les normes minimales en matière d'intervention dans les situations d'urgence, ainsi que la gestion financière et des projets.

Les membres du personnel qui se déplacent entre pays, ou sont susceptibles de le faire, doivent tenir leurs inoculations à jour et font l'objet d'une visite médicale annuelle ou semestrielle, selon la politique générale de l'organisation membre de CE. Ceci n'exclut pas la nécessité d'une visite médicale et d'un briefing appropriés avant la mobilisation, mais permet de réduire le temps consacré à des activités qui auraient pu être effectuées auparavant.

Centre for Humanitarian Psychology **Faire face au stress**

Une partie du stress qui affecte les membres du personnel du terrain est dû à l'isolement, qu'il soit lié à des raisons géographiques, au type de mission, à des conflits au sein de l'équipe ou à des restrictions relatives au couvre-feu. Le tempérament personnel du travailleur humanitaire peut entraîner un sentiment de solitude, même s'il travaille dans un immense camp de réfugiés au sein d'une équipe importante de collègues. Pour aggraver la situation, certaines personnes peuvent ne pas se sentir à même de faire part de leurs difficultés à l'équipe ou aux responsables, peut-être pour des raisons personnelles, ou peut-être parce que le mécanisme leur permettant de le faire est absent ou insuffisant, et elles persèverent malgré tout, tels des blessés capables de marcher.

Le Center for Humanitarian Psychology (CHP) a abordé ce problème au travers d'un service de soutien gratuit et confidentiel avec une équipe de trois psychologues ayant une expérience du terrain. Plus de 400 personnes sont entrées en contact avec ce service par e-mail ou téléphone l'an dernier, bien que la moitié l'aient fait principalement pour être rassurées dans leur situation. Un petit nombre d'entre elles présentaient réellement des signes d'état de stress post-traumatique et il leur a été conseillé de demander immédiatement un soutien professionnel.

D'après le CHP, les cas auxquels il a eu affaire "démontrent clairement que les organisations ont une énorme responsabilité concernant le bien-être de leur personnel, en particulier lorsque les travailleurs approchent de la fin de leur contrat, moment où un compte rendu de fin de contrat (ou debriefing) efficace est essentiel".

Mission East **Gérer la sécurité**

En Afghanistan, le directeur de pays de Mission East a constaté qu'un dialogue constant avec les membres du personnel national ainsi qu'international était essentiel pour gérer la sécurité avec efficacité. Vers la fin de 2001 et durant 2002, le contexte de travail se caractérisait par l'instabilité et l'insécurité. Les situations changeaient extrêmement rapidement et les agences devaient être en mesure de réagir de façon appropriée.

Mission East travaillait dans le nord-est de l'Afghanistan, assez loin de la capitale Kaboul. La politique générale et les lignes directrices de l'organisation en matière de sécurité ont été adaptées au contexte local dès le début. Pour que toute l'équipe soit sensibilisée aux questions de sécurité, tous les membres du personnel ont reçu une formation complète et participative sur la sécurité et la sûreté du personnel. Des arbres de décisions, la planification selon différents scénarios possibles (appelée également "planification par scénarios") et les jeux de rôles ont aidé les personnes à réfléchir et à planifier latéralement. De grands efforts ont été faits pour incorporer cette sensibilisation dans la sécurité dans le cadre des opérations de routine, et on a demandé à chaque individu de participer aux discussions relatives à la sécurité. Pour surmonter la réticence initiale au partage des informations, le directeur du pays insistait pour se réunir avec tous les membres du personnel à la fin de la journée, et ces réunions informelles d'équipe s'avèrent être un forum extrêmement précieux pour le partage d'une ample gamme d'informations qui avaient un impact sur la gestion de la sécurité. Les membres du personnel se sont rapidement rendu compte que même ce qui semblait être une information élémentaire ou ce qui aurait pu être considéré comme un incident trivial ou exceptionnel revêtait une importance et devait être partagé avec leurs collègues, la direction et même les autres ONG travaillant dans cette zone.

CARE Canada Assistance socio- psychologique

C3 est un projet lancé par CARE Canada, qui a ses origines dans les expériences du Rwanda, et qui est à présent administré pour l'agence comme un service d'expertise en matière de ressources humaines. Il s'agit d'un programme d'assistance socio-psychologique proposé aux membres du personnel envoyés dans des zones à haut risque, ainsi que dans le cadre d'incidents critiques. Une petite équipe de conseillers socio-psychologiques originaires du monde entier, avec différentes spécialités et compétences linguistiques, offrent au personnel des briefings pré-départ, un soutien dans le pays et des "debriefings" (comptes rendus de fin de mission). Ce programme propose également des sessions de formation aux directeurs de pays et aux professionnels des ressources humaines pour les aider à détecter les signes avant-coureurs d'usure et de dépression.

Durant les incidents critiques, on met à la disposition du personnel des conseillers socio-psychologiques. Pour les incidents qui menacent la mission dans son ensemble ou qui ont fait plusieurs victimes, des conseillers spécialisés dans ces situations sont envoyés sur la scène. Autrement, et pour un soutien à plus long terme, les personnes sont dirigées vers des prestataires de services locaux. Les familles reçoivent également un soutien personnel approprié lorsqu'elles en ont besoin.

CICR Préparer les membres du personnel au stress

Le projet "The Missing" (les disparus) est un travail extrêmement important pour le Comité international de la Croix-Rouge, et l'un de ses résultats a été le développement de lignes directrices à l'attention de ceux qui travaillent avec les familles de personnes ayant disparu durant un conflit ou pour une autre raison.

Ces lignes directrices mettent en relief la responsabilité fondamentale qui incombe aux agences de former et de soutenir leur personnel (qui travaille avec ces familles), et reconnaissent que les membres du personnel et les volontaires peuvent eux-mêmes devenir des victimes suite au stress qu'ils subissent dans le cadre de leur travail.

Les lignes directrices insistent sur le fait que tout travail sur le terrain doit être précédé de briefings complets par des experts ayant des connaissances et une expérience concernant la culture et les traditions locales. En plus d'une formation spécifique requise pour le travail qu'ils effectuent, tous les membres du personnel suivront une formation relative aux réactions psychologiques que peuvent avoir les victimes de traumatismes, et concernant les manières dont ils peuvent eux-mêmes éviter la traumatisation secondaire. Les équipes feront l'objet de "debriefings" réguliers, et pendant qu'ils se trouvent sur le terrain, une supervision continue et un soutien constant aideront les membres du personnel à faire face à des problèmes particuliers. Le but est que ces lignes directrices contribuent considérablement à minimiser le risque de ce que les membres du personnel soient traumatisés ou succombent à l'épuisement à force de travail.

Malteser Hilfsdienst Debriefings et entretiens de sortie

À Malteser Hilfsdienst, agence humanitaire allemande, le debriefing (compte rendu de fin de mission) s'inscrit dans un processus continu de communication au lieu d'être une activité confinée à la fin d'un contrat bien que, conformément à la bonne pratique, on demande à tous les membres du personnel de passer par le siège pour une session de debriefing et un entretien de sortie à la fin de leur contrat. Bien que l'agence tienne à ce que ce processus soit moins perçu comme une forme de "supervision", le principe de communication régulière et ouverte durant tout le contrat de travail aide l'organisation à identifier et à faire face aux questions affectant la sûreté, la santé et la sécurité au travail de cette catégorie de travailleurs, ce de façon opportune.

Au contact régulier entre le personnel de terrain et les responsables travaillant au sein du siège viennent s'ajouter des visites régulières sur le terrain par ces responsables. Un processus de communication régulière et ouverte, ainsi que l'application stricte de congés réguliers (et de périodes de repos et détente lorsque c'est approprié), aident l'organisation à identifier les problèmes de stress ou de santé qui affectent le personnel international avant le stade de debriefing et à prendre des mesures avant que des

problèmes ingérables ne se développent. Lorsqu'il devient évident qu'un individu a besoin de soins médicaux ou d'un soutien supplémentaire, un professionnel médical du siège assume la responsabilité de coordonner une assistance supplémentaire. Les membres du personnel local bénéficient des communications ouvertes et transparentes et, dans nombre des programmes de pays de Malteser Hilfsdienst, se soumettent également à des entretiens de sortie et à un debriefing.

Donner la Priorité au Principe Sept

Selon InterHealth : "Dans notre travail de conseil en matière de santé à de nombreuses organisations internationales d'aide humanitaire, nous constatons tous les jours les conséquences catastrophiques sur les individus et les agences qui surviennent lorsque l'on n'accorde pas la priorité absolue aux questions liées à la santé et à l'équilibre vie personnelle-travail. Nous encourageons fortement toutes les agences à adhérer fermement au principe sept. Ceci les aidera à éviter les problèmes pouvant l'être et, s'ils surviennent, à en minimiser l'impact."

Mise en œuvre du Code de People In Aid

Le Code de People In Aid est un outil sans pareil qui peut aider votre organisation à améliorer la manière dont elle gère ses ressources humaines et son aptitude à réaliser sa mission. Le Code a été mis au point pour répondre spécifiquement aux questions de ressources humaines qui affectent les organisations d'aide humanitaire et de développement.

Le processus "Implementing the Code" (mise en œuvre du Code) permet aux agences travaillant dans les domaines de l'aide humanitaire et du développement d'examiner de façon approfondie la gestion de leurs ressources humaines, de décider d'éventuelles améliorations nécessaires et d'être reconnues pour les efforts qu'elles font dans ce sens.

“Comme ce processus encourage les organisations à réaliser leurs propres aspirations au lieu de satisfaire des normes établies.”

La mise en œuvre du Code est un processus extrêmement productif. Comme ce processus encourage les organisations à réaliser leurs propres aspirations au lieu de satisfaire des normes établies, la pression en vue d'améliorer la gestion des ressources humaines n'est dictée que par l'engagement à mener à bien la mission avec efficacité et par l'engagement des personnes qui s'efforcent d'aider l'organisation à accomplir cette mission.

Les notes suivantes décrivent le processus dans ses grands traits, en mettant en relief les avantages de la mise en œuvre pour votre agence, le processus lui-même, ainsi que le soutien disponible.

La reconnaissance entraîne des avantages

La mise en œuvre du Code prouve aux parties prenantes internes et externes la qualité de la manière dont votre organisation gère ses ressources humaines et les améliorations que votre organisation s'est engagée à réaliser.

- Les membres du personnel et les volontaires reconnaîtront les efforts que l'organisation effectue pour améliorer le soutien et la gestion qui leur sont offerts, indépendamment de leur position, de leur statut ou de l'endroit où ils se trouvent.
- Les membres du personnel et les volontaires potentiels reconnaîtront votre organisation comme un employeur de premier choix.
- Les bailleurs de fonds verront la preuve de l'engagement à renforcer la capacité interne et les systèmes visant à améliorer la qualité de la prestation d'aide.

- Vos pairs reconnaîtront que votre organisation a accordé un grand soin à ses structures de soutien et de gestion, ce qui donne lieu à un travail plus efficace dans le cadre des programmes.
- Les partenaires pourront profiter de connaissances spécialisées améliorées et augmenter la qualité de leurs propres systèmes et procédures. Votre engagement vis-à-vis des partenaires au travers du processus de comptabilité et d'audit social démontre également votre bonne disposition à coopérer et à apprendre.
- Les bénéficiaires auront la garantie que vous suivez l'impact et la réalisation de votre programme, et que la satisfaction de leurs est assurée par un personnel compétent et bénéficiant d'un soutien.

Les "kitemarks" La reconnaissance se fait, en partie, au moyen de l'octroi de "kitemarks" (deux mentions) accordées par People In Aid. Ces kitemarks reconnaissent ce qu'a accompli votre organisation et sont accordées au début et à la fin du processus de mise en œuvre. Les agences dotées de kitemarks figurent sur le site de People In Aid, en évidence pour tous les membres du secteur, et les kitemarks peuvent être utilisés dans vos communications internes et externes.

“Kitemarks reconnaissent ce qu'a accompli votre organisation et sont accordées au début et à la fin du processus de mise en œuvre.”

"Engagés à suivre le Code de People In Aid"

La première kitemark est accordée au début du processus de mise en œuvre, une fois que l'agence a démontré que :

- Le directeur général ou le président a pris un engagement écrit et public vis-à-vis du Code de bonne pratique de People In Aid.
- L'organisation a assigné la responsabilité et accordé une autorité appropriée pour la mise en œuvre du Code de People In Aid à un responsable de projet nommé et à une équipe de projet.
- L'organisation a informé le personnel qu'elle s'est engagée à suivre le Code de People In Aid.

"Conformité vérifiée au Code de People In Aid"

À un moment convenu et une fois que la mise en œuvre a bien commencé, un vérificateur social externe viendra rendre visite à l'agence et examinera le rapport sur le processus de mise en œuvre du Code et sur les performances par rapport au Code de People In Aid annoncées par l'organisation. Le travail de ce vérificateur ne consiste pas à porter des jugements sur les performances de l'organisation mais à évaluer le caractère

adéquat des systèmes mis en place pour le suivi et la consultation des parties prenantes et l'état complet et l'exactitude des informations figurant dans le rapport, et de présenter un compte rendu sur ces aspects.

La mise en œuvre est continue, de sorte que le cycle d'audit (un compte rendu mis à jour et un audit social) devra se répéter une fois tous les trois ans.

Le processus de mise en œuvre présente lui aussi des avantages...

Outre la reconnaissance des parties prenantes, décrite ci-dessus, le processus lui-même sera avantageux. Il profitera à votre organisation quel que soit le stade auquel elle se trouve dans son travail sur les questions relatives aux ressources humaines.

- Un cadre pour l'analyse : le Code fournit une vue d'ensemble complète des questions relatives aux ressources humaines auxquelles se heurtent les organisations d'aide humanitaire et de développement.

"Les membres de notre personnel sont les yeux et les oreilles de notre organisation; ils communiquent des besoins, proposent des réponses, suivent les résultats et, en fin de compte, déterminent la qualité de notre service. Durant la mise en œuvre du Code de People In Aid, le processus d'audit social nous a aidé à capter la contribution de notre personnel, et les principes et indicateurs nous ont semblé être la meilleure manière pour nous de suivre nos politiques générales en fonction de nos objectifs organisationnels."

*Paddy Maguinness,
vice-directeur général,
Concern Worldwide, Irlande.*

- Identification des lacunes : durant le processus de mise en œuvre, votre équipe de mise en œuvre identifiera peut-être des lacunes dans les politiques, les pratiques, la formation ou le suivi.
- Établissement de priorités : en se concentrant sur sept principes, le Code vous aide à catégoriser les questions dans des domaines clés de gestion des ressources humaines et à établir des priorités dans vos plans de travail en conséquence.

- Participation des parties prenantes : votre personnel prendra part au processus et aura le sentiment que sa voix est entendue.
- Collaboration : la mise en œuvre demande que le service des ressources humaines et les membres du personnel opérationnel travaillent en collaboration; et, de façon plus large, votre organisation profitera des expériences d'autres organisations qui mettent en œuvre le Code.

Explication du processus de mise en œuvre...

Principes et normes Chacun des sept principes est doté de plusieurs indicateurs. Ces derniers donnent des conseils sur ce que votre organisation doit prendre en considération pour pouvoir énoncer le principe avec assurance. Les indicateurs ne sont pas des normes que les organisations sont censées atteindre pour chaque domaine de gestion des ressources humaines; c'est à votre organisation d'identifier les normes auxquelles elle peut aspirer. Avec le temps, en faisant de certaines données émanant des organisations qui mettent le code en œuvre des points de référence, on pourra peut-être contribuer à définir des normes spécifiques au secteur.

Utilisation du Code Nombre des indicateurs pousseront peut-être votre équipe de mise en œuvre à demander si vous avez besoin d'introduire une politique générale, d'en mettre d'autres à jour, de proposer davantage de formation dans la mise en œuvre des politiques ou simplement de renforcer le suivi des politiques générales et des pratiques. Le processus d'audit social encourage les parties prenantes à présenter un feedback sur ces domaines pour que votre travail soit perçu comme étant basé sur le besoin véritable de l'organisation et son personnel.

Le processus de vérification – un "audit social"

Le processus de vérification – un "audit social" Dans le cadre du processus ouvert qui a donné lieu au Code, la plupart des agences participantes ont convenu qu'un processus de vérification serait assigné au Code pour le distinguer des autres codes auxquels les organisations pourraient adhérer. Il fut décidé que ceci prendrait la forme d'un audit social, puisque les valeurs qui sont au cœur même de ce processus (participation, reddition de comptes et transparence) sont celles qui se rapprochent le plus de notre secteur.

L'un des principaux objectifs de l'audit social est de travailler avec des parties prenantes sélectionnées sur les préoccupations qu'elles soulèvent. La principale partie prenante du processus du Code de People In Aid est le personnel. Les membres du personnel sont consultés durant le processus pour veiller à ce que les décideurs et

ceux qui rédigent les politiques générales au sein des services des ressources humaines et opérationnels aient des données et des opinions sur lesquelles baser leurs travaux.

Certaines agences ont choisi de travailler avec tous les membres du personnel pendant le processus. Il est parfaitement acceptable de sélectionner une région ou un groupe de programmes de pays et de travailler avec eux comme zones pilotes pour l'organisation.

Accès à un soutien

Les agences membres de People In Aid qui mettent en œuvre le Code reçoivent un soutien d'une ample variété de sources. People In Aid met à leur disposition des personnes qualifiées en audit social pour les conseiller sur ce processus, et nous prenons part à des travaux approfondis et continus d'"approfondissement des indicateurs" pour garantir que, si une organisation requiert une assistance concernant un indicateur, le soutien apporté a fait l'objet de recherches et d'une documentation bien à l'avance.

D'autres ressources de People In Aid (Cf. page 26) viennent également en aide aux organisations engagées dans la mise en œuvre. Nous sommes toujours disponibles lorsqu'une question surgit et sommes en mesure d'adapter notre soutien à vos besoins spécifiques. Nos importants contacts avec la communauté mondiale des ONG nous permettent de présenter de nombreux exemples de bonne pratique et, de plus, les agences engagées dans la mise en œuvre se sont toujours aidées mutuellement.

“Au sein de la Croix-Rouge britannique nous avons des comptes à rendre à notre personnel et à nos volontaires. C'est pourquoi nous continuons de donner la priorité à People In Aid dans nos stratégies internationales en matière de ressources humaines, en utilisant le Code de People In Aid pour mettre à l'épreuve notre gamme complète de politiques générales et de pratiques. Nous soutenons sans réserve le rôle que People In Aid joue au moment de faciliter l'échange de ce qui constitue la bonne pratique entre organisations de notre secteur et de nous offrir, sous la forme du Code, une norme à laquelle nous pouvons tous aspirer.”

*Sir Nicholas Young,
Directeur général,
Croix-Rouge britannique*

À propos de People In Aid

Le Code de People In Aid de bonne pratique dans la gestion et le soutien du personnel humanitaire n'est que l'un des nombreux outils que People In Aid propose aux organisations humanitaires et de développement qui cherchent à améliorer la façon dont elles gèrent leurs ressources humaines. En tant que réseau international, People In Aid cherche à accorder une attention accrue aux ressources humaines pour les organisations, les bailleurs de fonds et autres. Comme source centrale d'information et de soutien en matière de ressources humaines pour le secteur, nous répondons aux besoins de nos membres de par le monde en adaptant les outils que nous élaborons de manière à les soutenir dans leurs efforts en vue d'améliorer la manière dont ils gèrent et soutiennent leurs effectifs.

Que fait People In Aid ?

À l'heure actuelle, nos ressources les plus populaires sont :

- Des manuels sur des domaines essentiels de politiques générales comme la santé et la sécurité au travail, l'équilibre vie personnelle-travail, et le debriefing (ou compte rendu de fin de mission).
- Des politiques générales guides sur des aspects clés comme la sécurité, les codes de conduite et le repos et la détente.
- Des formations sur des questions d'actualité relatives aux ressources humaines comme la gestion à distance, le mentoring et le développement des personnes.
- Des recherches sur des sujets comme les assurances et les salaires.
- Des réunions de groupe sur des priorités immédiates. On peut donner les exemples suivants : VIH/sida sur le lieu de travail, supervision du personnel dans les camps de réfugiés, développement du personnel national.
- Un centre de documentation et un réseau d'information.

Nous ajoutons continuellement de nouveaux éléments à notre gamme de ressources disponibles. Pour un sommaire actualisé, veuillez nous contacter ou visiter notre site internet.

Les membres de People In Aid :

Les membres à part entière de People In Aid sont des organisations qui travaillent dans les domaines des secours en situations d'urgence, du développement et/ou du plaidoyer dans le but d'atténuer la pauvreté ou les souffrances. Elles apportent une assistance sur la base des besoins, indépendamment de la race, de la religion ou de la nationalité des bénéficiaires et sans distinction défavorable quelconque.

Il existe aussi deux autres catégories de membres, "partisan" et "particulier", pour les entités qui ne sont pas des organisations opérationnelles mais qui partagent nos objectifs et souhaitent bénéficier des ressources que nous élaborons.

Une organisation doit être membre à part entière pour jouir de notre soutien dans la mise en œuvre du Code et pour avoir droit aux "kitemarks". Les membres reçoivent également d'autres avantages comme des réductions, des informations et un soutien sur des sujets relatifs aux ressources humaines qui les intéressent. Si votre organisation souhaite adhérer à notre réseau, rendez-vous sur la page Join Us (devenez membres) de notre site internet ou contactez-nous directement.

People In Aid est un réseau international d'organisations humanitaires et de développement. Nous apportons un soutien aux organisations qui cherchent à améliorer la façon dont elles gèrent leurs ressources humaines, au moyen d'outils comme le Code de bonne pratique.

www.peopleinaid.org

Qualité et reddition de comptes

People In Aid est l'une des quelques initiatives inter-agences qui ont été créées dans les années 90 lorsque les organisations d'aide humanitaire, plus particulièrement, ont voulu améliorer la qualité et la reddition de comptes dans le secteur.

Collectivement et individuellement, ces initiatives donnent au secteur des outils lui permettant d'améliorer la qualité, la reddition de comptes, les performances et l'apprentissage actif. Ce qui suit est le résumé d'une vue d'ensemble élaborée initialement pour répondre aux questions sur les points communs et les différences entre nous, et sur nos contributions respectives au travail humanitaire.

Les initiatives présentées ne sont pas les seules dans le secteur du développement et humanitaire. Nous formons un groupe dont les membres se réunissent régulièrement pour veiller à ce que les questions importantes soient abordées de façon complète et pour éviter la répétition des efforts.

L'Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action (ALNAP)

www.alnap.org

ALNAP, réseau unique formé de membres issus de tout le secteur et qui encourage l'apprentissage par l'action, se consacre à améliorer la qualité et la reddition de comptes dans les actions humanitaires en échangeant les enseignements, en identifiant les problèmes communs et en établissant un consensus sur les approches.

L'Annual Review Series (série revue annuelle) d'ALNAP offre un bilan complet et indépendant des performances du secteur humanitaire sur la base d'une synthèse des évaluations annuelles de plus de 50 rapports d'évaluations. Elle fournit aussi une méta-évaluation de la qualité des évaluations. L'ALNAP propose aussi une Evaluative Reports Database (ERD - base de données des rapports d'évaluation), ALNAP Guidance Booklets (brochures d'orientation), ALNAP Training Modules (modules de formation), la Global Study on Participation by Affected Populations in Humanitarian Action (étude mondiale sur la participation des populations affectées à l'action humanitaire) et le développement et la mise à l'épreuve du Learning Support Office Concept (concept du bureau de soutien à l'apprentissage).

Humanitarian Accountability Partnership International (HAP International)

www.hapgeneva.org

HAP International a été fondée en mars 2003 pour développer, mettre en œuvre et suivre les principes de reddition de comptes et veiller à la conformité au travers d'une auto-réglementation collective. Elle fonctionne comme une association professionnelle internationale dont les membres sont des organisations. Son lancement se base sur les conclusions et les recommandations du Humanitarian Accountability Project (Projet Redevabilité Humanitaire).

HAP International travaille avec une agence membre pour produire un plan de travail sur la reddition de comptes avec des calendriers et des points de référence, en suit la mise en œuvre, présente des comptes rendus des progrès au conseil d'administration, et examine et répond aux plaintes. Le secrétariat international de HAP fournit des services stratégiques et techniques, suit la mise en œuvre des plans de travail sur la reddition de comptes et aide les organisations à répondre aux plaintes.

People In Aid

www.peopleinaid.org

People In Aid encourage la bonne pratique dans la gestion des ressources humaines au sein du secteur.

Le travail de People In Aid est décrit en page 26 du présent document.

Le Projet Sphère

www.sphereproject.org

Sphère cherche à améliorer la qualité, l'efficacité et la reddition de comptes des interventions dans les catastrophes au travers de la compréhension et de l'utilisation d'une Charte humanitaire, de Normes minimales et d'Indicateurs clés.

Sphère produit un manuel, Charte humanitaire et normes minimales de Sphère pour les interventions lors de catastrophes (disponible en huit langues), des modules de formation sur la manière d'appliquer le manuel de Sphère dans la pratique; un document sur les enseignements concernant la manière d'institutionnaliser la Charte humanitaire et les Normes minimales; une vidéo de familiarisation/présentation de 45 minutes, et un site internet qui englobe la plupart des éléments ci-dessus en trois langues.

Remerciements

Nous tenons à remercier de nombreuses personnes et organisations pour leur contribution à ce document. Le présent Code doit beaucoup au Code de bonne pratique (1997), et nous remercions donc Sara Davidson, la première directrice de People In Aid, pour sa contribution. C'est grâce à son énergie et à son dévouement que le Code original est parvenu à rassembler des organisations et des exemples de bonne pratique, et ont en outre posé les fondations pour l'acceptation du Code par la communauté mondiale de l'aide humanitaire et du développement. Des contributions financières généreuses du département britannique pour le Développement international et de la part de certains membres de People In Aid ont aidé People In Aid à entreprendre ce travail.

Le Code original a puisé dans la documentation de, entre autres, l'Organisation internationale du travail, l'Organisation mondiale de la santé, Investors in People et l'UNICEF. Nous remercions à nouveau certains membres du personnel des organisations suivantes pour leur soutien :

ACAS, Action Health, British Quality Foundation, Société britannique de la Croix-Rouge, CARE, Concern Worldwide, Cranfield Trust, Comité international de la Croix-Rouge, l'Institute of Development Policy and Management de l'université de Manchester, International Health Exchange, Interaction, InterHealth, l'université de Liverpool, Medical Foundation for the Care of Victims of Torture, Oxfam GB, Overseas Development Institute, Plan International, Returned Volunteer Action, Save the Children UK, Tearfund, VOICE, VSO, Words & Pictures.

Pour cette version révisée du Code nous nous devons d'exprimer notre plus profonde gratitude au Groupe de travail sur le "processus de révision et d'amélioration du Code", dont les membres ont débattu durant de longues heures des questions en présence et ont apporté leurs expériences variées, et celles d'autres entités, au débat :

Jonathan Goodhand, Conférencier sur la pratique dans le domaine du développement, School of Oriental and African Studies, Londres.

Brendan Gormley, Directeur, Disasters Emergency Committee.

Jennifer Loughlin, Membre du conseil de People In Aid et conseillère indépendante en matière de gouvernance.

Jonathan Potter, Directeur général, People In Aid.

Alex Swarbrick, The Dialogue Partnership, et fiduciaire, International Nepal Fellowship.

Leanne Taylor, Chef du personnel international et de la formation, Société britannique de la Croix-Rouge.

Christine Williamson, Responsable du personnel international – Politiques générales, Tearfund.

Nous remercions également chacun des fiduciaires de People In Aid, qui sont élus par les membres de People In Aid et qui se sont chargés de surveiller le processus durant les 18 derniers mois:

Mary Ahmad, (Corporate HR Partners).

Usama Bastawy, (Islamic Relief).

Joan Coyle, (Croix-Rouge britannique).

Floris Faber, (Mission East).

Bonnie Fundafunda, (ECHO et plus récemment UNICEF).

Bobby Lambert, (RedR).

Ted Lankester, (InterHealth).

Jennifer Loughlin (Creative People Solutions).

Paddy Maguinness, (Concern Worldwide).

June Nash, (Leprosy Mission International).

Gopal Rao, (Oxfam International).

Ivan Scott, (International Health Exchange).

Ian Wallace, (Tearfund).

Jenifer York, (World Vision UK).

Les organisations suivantes ont présenté des études de cas et d'autres documents pour le Code révisé, et nous leur sommes reconnaissants du temps et du soin qu'elles ont consacré à l'identification et à la synthèse d'exemples de leur propre bonne pratique :

The Agency for Cooperation and Research in Development (ACORD)www.acord.org.uk

Amnesty Internationalwww.amnesty.org.uk

The British Councilwww.britishcouncil.org

Société britannique de la Croix-Rougewww.redcross.org.uk

CAREwww.care.ca

Caritas Europawww.caritas-europa.be

Centre for Humanitarian Psychologywww.humanitarian-psy.org

Concern Worldwidewww.concern.ie

The Disasters Emergency Committeewww.dec.org.uk

ethics etcethics.etc@btopenworld.com

Global Development Groupwww.globaldev.org

Groupe URDwww.urd.org

Health Unlimitedwww.healthunlimited.org

HelpAge Internationalwww.helpage.org

Comité international de la Croix-Rougewww.icrc.org

International Health Exchangewww.ihe.org.uk

InterHealthwww.interhealth.org.uk

International Nepal Fellowshipwww.inf.org.uk

Islamic Reliefwww.islamic-relief.com

Intermediate Technology Development Group (ITDG)www.itdg.org

The Leprosy Mission Internationalwww.leprosymission.org

Malteser Hilfsdienstwww.malteser-ald.de

Minority Rights Group International ..www.minorityrights.org

Mission Eastwww.miseast.org

Norwegian Refugee Councilwww.nrc.no

Oxfam GBwww.oxfam.org.uk

Oxfam Australiawww.caa.org.au

RedRwww.redr.org

Save the Children UKwww.savethechildren.org.uk

Tearfundwww.tearfund.org

Terre des Hommeswww.tdh.ch

TransAidwww.transaid.org

HCR des Nations Unieswww.unhcr.ch

VSOwww.vso.org.uk

Banque mondialewww.worldbank.org

World Visionwww.wvi.org

PEOPLE  AID

*Pour encourager les bonnes pratiques
dans la gestion et le soutien
du personnel humanitaire*

info@peopleinaid.org
www.peopleinaid.org

Charity No. 1078768
Limited Company No. 3772652