



En quoi la gestion des ressources humaines contribue-t-elle à l'approche qualité ?

Quelle est la problématique ?

- Comment la gestion des ressources humaines (RH) prend-elle en compte la qualité et la redevabilité dans tous les postes de l'organisation ?
- Quelle « fonction qualité » dédiée peut-on créer au sein des ONG, qui permette un équilibre entre référent spécialisé et diffusion de l'approche auprès des équipes ?
- Comment définir et rendre visibles les rôles et responsabilités dans l'amélioration de la qualité et de la redevabilité à tous les niveaux de l'organisation (du Conseil d'administration au terrain) ?

Quelles ressources nous proposent les initiatives ?

Le Code de bonne pratique de People in Aid souligne que la gestion du personnel est essentielle à l'efficacité de l'organisation. La mise à disposition de ressources appropriées, mais aussi la communication d'objectifs de performance clairs et évalués, permettent aux personnels d'accomplir leur mission efficacement. Ainsi, les structures renforcent leur service de formation et s'équipent d'outils dans le domaine de la gestion des carrières.

La norme HAP (Humanitarian Accountability Partnership) 2010 insiste sur la nécessité pour l'organisation de s'assurer que le personnel comprend sa responsabilité par rapport au cadre de redevabilité. Cela passe par des entretiens avec le personnel et une communication interne effective et efficace.

Le projet Sphère recommande aux praticiens, au-delà du manuel, de s'inscrire dans une communauté d'échanges. Les formations (en résidentiel ou en ligne) visent à mettre à jour régulièrement les connaissances et pratiques des personnels. Il existe par ailleurs une multitude d'outils sectoriels mettant à disposition des standards pour améliorer les pratiques.

La fonction qualité définie dans le secteur privé est également une source d'inspiration. La gestion de la qualité est souvent pilotée par un département qui reçoit cette mission de la direction générale tout en responsabilisant l'ensemble de ses employés dans sa mise en œuvre. C'est le rôle de l'animateur / référent qualité d'appuyer la définition d'une politique qualité, former le personnel, coordonner les processus d'amélioration, et vérifier les résultats, voire inspecter les produits.

Organisé par :



Avec le soutien financier de :



Quelles sont nos pratiques ?

Nos succès :

OXFAM a mis en place une ressource dédiée (point focal MEAL «Monitoring Evaluation Accountability and Learning » - suivi-évaluation, redevabilité et apprentissage) basée au siège belge de l'organisation afin d'accompagner l'approche qualité dans l'ensemble du réseau Oxfam.

Cela permet, entre autres, le développement d'outils appropriés aux besoins du terrain, la formation des équipes et le soutien méthodologique.

Le projet Sphère s'est engagé depuis 2008 dans la mise en place de points focaux géographiques qui forment les membres des organisations humanitaires à son approche et diffusent l'utilisation de son manuel. Ce sont aussi des référents régionaux qui orientent et accompagnent de manière continue les utilisateurs.

Suite à l'élaboration du manuel LEGS, des formations régionales sont organisées à l'intention des agents de terrain afin d'assurer la diffusion et vulgarisation du manuel. Aujourd'hui, on constate une utilisation croissante du manuel dans certains pays (Éthiopie, Kenya).



Latrine construite dans le cadre d'un projet assainissement - Sierra Leone, janvier 2013

Nos défis :

- Le point focal ou référent peut être éloigné et déconnecté des contraintes opérationnelles et établir peu de liens avec le terrain. Il en résulte alors une mauvaise contextualisation des outils et des standards, une faible appropriation par les utilisateurs et un impact peu probant au niveau des populations.
- Un mauvais ciblage des apprenants, ainsi qu'une faible disponibilité pour l'appui à la mise en pratique du contenu rendent les formations peu efficaces, ce qui se traduit a posteriori par une inhibition de l'approche qualité sur le terrain.

Recommandations aux parties prenantes :

- Définir une approche qualité au sein de l'organisation qui soit portée par la direction et communiquée en interne pour une réelle institutionnalisation ;
- Intégrer l'approche qualité à tous les niveaux des outils RH : recrutement, induction (stage d'intégration après recrutement), descriptif de poste, gestion des carrières, formation et accompagnement ;
- Mettre en place un référent qualité animant un réseau de points focaux opérationnels et rendant accessible à tous l'approche qualité de l'organisation.

Recommandations aux initiatives sur la qualité et la redevabilité :

- Développer une méthodologie de dissémination de l'approche qualité et de ses outils au niveau organisationnel et sur le terrain ;
- Ne pas limiter la présence des points focaux qualité aux situations d'urgence mais veiller à les déployer de manière continue ;
- Améliorer le ciblage et le suivi des formations dispensées sur les outils.

Auteurs : Claire FICINI, Desk adjointe (Action contre la Faim France) et Agnès GOLFIER, Chargée de mission Qualité (France Volontaires)

Réflexions issues de travaux en groupes menés pendant la formation « Améliorer la qualité et la redevabilité dans le secteur de la solidarité internationale », du 17 au 22 janvier 2013 à Paris.

Sylvie Robert, Auteure et facilitatrice - Astrid de Valon, Facilitatrice - Emmanuelle Pons, Coordination SUD - Laure Bonnevie, Rédactrice
sylvierobertconsulting@yahoo.fr - astriddevalon@gmail.com - pons@coordinationsud.org - laure.bonnevie@histoiredemots.ch