

## **La mise en place d'un réseau RH renforce les capacités de la Région Afrique Orientale et Centrale**

CARE Rwanda a planifié une série d'ateliers pour présenter le cadre de compétences de CARE à son personnel en vue de leur développement professionnel. A cette fin, le responsable RH du Rwanda avait besoin de plus de facilitateurs et a donc lancé un appel à assistance à travers la liste e-mail du Réseau RH de la Région Afrique Orientale et Centrale (ECA).

En réponse, la responsable RH du Burundi a annoncé qu'elle viendrait parce qu'elle voulait elle-même réaliser ces mêmes ateliers dans son pays et pourrait alors tirer profit de l'expérience. Allison Burden, le Coordinateur de Programme au niveau régional et la personne focale de l'Unité Régionale de Gestion (URG) pour le Réseau RH a voulu également apporter son aide.

Par la suite, le responsable RH de la République Démocratique du Congo a fait circuler un e-mail au sein du réseau, déclarant qu'il avait besoin d'aide pour faciliter des ateliers sur les compétences à travers le pays. Allison et les responsables des ressources humaines du Rwanda et du Burundi ont tous répondu à l'appel.

« Les enseignements tirés de l'expérience du Rwanda et du Burundi ont été mis à profit au Congo », déclare Burden. « Nous avons pu partager nos acquis et donner une certaine consistance à toute la formation sans devoir partir de zéro. »

La région ECA a de nombreux exemples à offrir en termes d'avantages à gagner de la mise en place d'un Réseau RH bien solide et de son maintien. D'un point de vue pratique en rapport avec le travail de tous les jours, le Réseau constitue une ressource à portée de main des responsables RH. Y-a-t-il besoin de créer un canevas d'évaluation professionnelle ? Avant de vous y mettre, lancez un message e-mail pour savoir si quelqu'un en a élaboré récemment.

« Faire circuler les demandes sur la liste e-mail, c'est un peu comme aller à la pêche » nous dit Allison. « Si vous arrivez à trouver une personne qui a une expérience donnée et arrivez à communiquer avec elle, vous pouvez apprendre d'elle. L'un des grands buts du Réseau Régional RH est de réduire la charge de travail et d'améliorer notre efficacité. Si quelqu'un a déjà fait le travail, pourquoi réinventer la roue ? »

Sur le long terme, le Réseau aidera à renforcer les relations entre le travail des dix responsables des RH et les plans et stratégies régionales d'ECA.

## **Capitaliser une stratégie régionale**

Le Réseau RH de la région ECA a été lancé en 2002 pour renforcer la capacité du personnel cadre chargé des RH, mettre en œuvre les politiques régionales pour le développement professionnel et donner un cadre d'apprentissage et de partages d'idées et de ressources entre pairs.

La création d'une stratégie régionale de programme qui s'est ensuivi en 2003 a mis la question de la capacité du personnel au premier plan, a renforcé les contributions potentielles du Réseau régional de RH et a aidé les membres à se regrouper autour d'un objectif commun, selon Allison. Rappelons que cette stratégie était destinée à traiter des questions de discrimination, d'inégalité et de mauvaise gouvernance en conformité avec les changements dans la mission mondiale de CARE.

« Avec le changement de mission, le développement du personnel était devenu encore plus prioritaire », reprend Allison « et pour pouvoir réaliser les changements attendus, nous nous devons de promouvoir des changements dans le recrutement et le développement du personnel ainsi que dans ses attitudes et ses comportements. »

L'équipe régionale de leadership (RLT) a demandé au Réseau RH d'identifier les compétences dont le personnel avait besoin pour faire avancer la stratégie régionale puis de formuler et mettre en œuvre des méthodes pour favoriser l'acquisition de ces compétences. Ce mandat a donné au réseau HR une base solide pour démarrer. Cependant, il a fallu beaucoup d'efforts et de feedback permanent de la part des membres et le leadership des Bureaux nationaux pour que le Réseau en arrive à devenir l'entité viable et pérenne qu'elle est aujourd'hui.

## **Vaincre les obstacles à la croissance**

Dès le début, les membres du Réseau ont été confrontés à deux défis : maintenir l'élan obtenu entre les rencontres entre participants et équilibrer la charge de travail. Durant les discussions du Réseau en 2004, les membres ont conclu que les Directeurs nationaux devraient prendre mieux conscience de la mission du Réseau et accorder plus de temps aux activités d'apprentissage et de partage du Réseau ainsi qu'un soutien qui va au-delà de la simple participation à la réunion annuelle.

A la suite de ces discussions, l'Unité Régionale de Gestion, l'équipe de leadership et l'équipe d'Apprentissage et de Développement Organisationnel ont convenu d'un ensemble de rôles plus actifs et plus clairs en appui au Réseau RH. Par exemple, tous les Directeurs nationaux ont accepté de s'impliquer un peu plus dans les activités du Réseau, de tenir les membres pour redevables de participer à ses activités et d'inclure les actions qui y ont trait dans les Plans d'opération individuels des membres. Les Directeurs nationaux de l'Ethiopie, du Burundi et de la Tanzanie ont accepté de jouer le rôle de chef de file. Ils participent à la planification des réunions du Réseau et encouragent les autres directeurs nationaux à appuyer le Réseau.

« Les directeurs nationaux ne doivent pas aller au-delà des limites de leurs rôles de soutien », rappelle Marcy Vigoda, Directeur national de CARE Ethiopie. « Nous ne voulons pas que la participation des directeurs nationaux soit perçue comme de la micro-gestion ou comme un manque de confiance dans la capacité des membres à se gérer eux-mêmes mais plutôt comme une marque d'un soutien accru au Réseau. »

A la réunion de 2005, les membres ont à nouveau discuté de ce qui marche et de ce qui ne marche pas dans le Réseau. Ils ont décidé de réduire les devoirs du chef de file et de rendre plus fluide et plus spontanée la communication entre membres.

« Nous nous sommes rendu compte que nous attendions trop du chef de file », dit Yidnekachew Tessema, Directeur Administratif de CARE Ethiopie et nouveau chef de file élu du Réseau. « Nous attendions du chef de file de mener la communication entre les membres en toute occasion. Cette personne a pourtant de nombreuses autres responsabilités au sein de son Bureau national. Nous nous sommes donc dit 'pourquoi ne pas prendre l'initiative en tant que membres individuels ? Par exemple, si nous avons une idée ou un nouveau thème à discuter, pourquoi ne pas le faire savoir et envoyer un e-mail à tout le monde ? »

« L'un des points forts de notre liaison par e-mail est que chacun des membres peut l'utiliser comme il l'entend », précise Allison. « Certaines discussions peuvent ne pas concerner l'ensemble du Réseau mais juste deux ou trois membres. C'est comme un club d'échange de livres. Son fonctionnement est très souple et plutôt informel. Et sa qualité repose entièrement sur la qualité de ses membres. »

## **Résumé des enseignements tirés**

Les membres du Réseau RH de la région ECA voudrait offrir les suggestions suivantes (en fait, les enseignements tirés de leur expérience) aux autres régions qui pourraient être intéressées à mettre en place ou à renforcer un réseau régional de RH ou à tout groupe qui voudrait mettre en place un réseau ou une communauté virtuelle.

***Savoir rester simple*** - Si les membres du Réseau RH d'ECA peuvent mettre à profit la liste e-mail lorsqu'ils ont une question ou une suggestion, il n'est requis de personne de soumettre régulièrement des communications. L'e-mail est un bon moyen pour discuter librement et partager des informations hors de tout contrôle et de toute pression. Certes, il y a des directives – tel que se présenter au Réseau quand on est un nouveau responsable RH à travers l'e-mail – mais aucune règle.

***Se réunir avec un but précis*** – Alors que le Réseau en était à un stade de formation, les membres se réunissaient annuellement. Maintenant qu'il est mieux établi, les réunions se tiennent tous les 12 à 18 mois. Chaque réunion porte sur un but spécifique, ce qui garantit qu'elle est productive. Les membres du réseau sont encouragés à prendre l'initiative dans la préparation, le partage et les présentations durant ces séances, ce qui ne fait que les renforcer dans leurs rôles de leadership et accroître leurs expériences.

***Formuler des objectifs formels et informels*** – En plus de l'objectif à long terme – utiliser le modèle de compétence pour améliorer la capacité du personnel de CARE – les membres du réseau ont également défini des objectifs spécifiques de groupe. Ainsi, ils ont décidé d'étudier les moyens de renforcer la diversité dans les postes de direction. Pour certains pays, cela voudrait dire essayer de nouvelles méthodes pour susciter des managers parmi les femmes alors que pour d'autres, il s'agira de se concentrer sur la diversité ethnique. Pour chaque objectif de groupe formulé, les responsables RH tiennent une séance de brainstorming pour trouver des approches pratiques pour sa réalisation. la suite, ils se communiquent les uns aux autres comment les approches ainsi définies ont marché dans leurs pays respectifs. Les membres sont également encouragés à solliciter des appuis et à partager leur savoir et leurs expériences de manière informelle par e-mail. Ces communications informelles ont pour but d'améliorer l'efficacité des responsables RH et de réduire leur charge de travail en leur évitant de devoir partir de zéro chaque fois qu'ils ont un nouveau travail à faire.

***Elire des chefs de file dont les rôles de leadership sont clairement définis*** – Avec un chef de file, le Réseau a un point d'entrée et peut plus facilement rester sur la bonne voie. Le chef de file peut également maintenir l'engagement du Réseau

malgré le renouvellement de ses membres. Récemment, le Réseau RH d'ECA a recentré le rôle de son chef de file sur trois tâches essentielles : rassembler le Réseau RH, offrir une direction aux acteurs clés du Réseau et à ceux qui le soutiennent et renforcer l'élan et l'engagement des membres par un suivi proactif.

Dans un rôle de leadership, la personne focale au niveau de l'Unité Régionale de Gestion (URG) a grandement contribué au succès du Réseau d'ECA. Dès le début, l'URG a donné une place prioritaire aux questions de RH et au Réseau en tant que mécanisme pour traiter de ces questions. Son engagement s'est concrétisé par la désignation d'un membre du personnel pour assurer le rôle de coordination et de parrainage en appui au réseau.

« L'une des grandes raisons qui font que ce Réseau est solide, c'est que Allison a toujours assuré son leadership au niveau de l'URG », déclare Joy Shiferaw, ancienne Conseillère en Équité et Diversité en Genre (EDG) de CARE. « Elle a su maintenir l'élan et elle sait exploiter ce qu'elle apprend et l'appliquer à son contexte particulier. Le travail dans le domaine de l'EDG a avancé à travers ce Réseau parce qu'elle était toujours là pour pousser vers l'avant. »

Pour le cas d'ECA, il était essentiel, de toute évidence, que le rôle de coordination, d'appui et de leadership soit explicitement inclus dans le travail de quelqu'un au niveau de l'URG. Cela s'appliquait également à tous les autres membres du réseau : à moins que les activités au sein du Réseau ne soient reconnues comme une part entière de leur travail, leur participation ne peut se poursuivre.

***Respecter et entretenir la diversité des membres*** – Le Réseau RH d'ECA présente une grande diversité compte tenu notamment des niveaux de développement de la fonction de RH dans chacun des dix pays impliqués. Les membres utilisent des langues différentes, ont des cultures différentes et leur historique et leurs expériences au sein de CARE sont variables. Dès le départ, le Réseau RH d'ECA a voulu garantir qu'il respecte ces différences tout en sachant tirer profit de cette grande diversité. Le Réseau voulait avant tout permettre aux participants de s'exprimer dans leurs propres langues. Les membres s'efforcent d'obtenir les documents en français et en anglais – traduisant eux-mêmes les documents au besoin – pour que les ateliers puissent être bilingues. Quand un membre communique par e-mail dans une langue donnée, souvent, on verra un autre membre fournir une traduction des grandes lignes pour que tous puissent comprendre.

Aux débuts du Réseau, les membres avaient formulé une stratégie et des priorités régionales en matière de développement du personnel et avaient supposé que les Bureaux nationaux de la région pourraient les mettre en œuvre de manière uniforme dans chacun des pays. Cette expérience leur a appris cependant que les pays ont chacun leur niveau de préparation et leur capacité à mener des initiatives en matière de RH. Ils ont donc changé d'optique pour se concentrer sur l'appui aux pays qui étaient prêts aller de l'avant et à utiliser le Réseau en tant que mécanisme pour le partage d'expériences entre membres.

***Lier les objectifs du réseau aux stratégies et aux programmes régionaux*** – Quand les pays d'ECA ont formulé la stratégie régionale – pour traiter de la discrimination, des inégalités et de la mauvaise gouvernance, l'équipe régionale de leadership a demandé au Réseau RH d'identifier les compétences dont le personnel avait besoin pour faire avancer la stratégie régionale puis de formuler et mettre en œuvre des méthodes pour favoriser l'acquisition de ces compétences. Bien que le Réseau ait existé de plusieurs années, le mandat confié par l'équipe régionale de leadership et les liens qui ont émergé entre le travail du Réseau et les stratégies et plans régionaux ont donné au Réseau un plus grand sens de sa légitimité et de sa contribution entre membres et aux autres dans la région.

« Un Réseau régional de RH ne peut travailler séparément des équipes de leadership et du comité directeur chargé de la stratégie régionale. Il faut une stratégie cohérente qui les lie les uns aux autres », fait remarquer Allison.

***Créer des liens formels avec le leadership régional*** – Le Réseau RH compte à présent trois directeurs nationaux et représentants de l'équipe régionale de leadership parmi ses membres. Réciproquement, un représentant du Réseau RH siège à présent dans le Comité Directeur chargé de la stratégie régionale. De manière formelle, il est demandé aux directeurs nationaux qui assistent aux réunions du Réseau régional RH de donner leur feedback sur les réunions et de promouvoir le travail du Réseau auprès de l'équipe régionale de leadership. L'implication du leadership régional permet d'assurer que la mission du Réseau reste étroitement liée aux objectifs régionaux et fait comprendre aux directeurs nationaux l'importance de cette mission. Par exemple, ce parrainage a amené tous les directeurs nationaux à convenir d'inclure les activités du réseau dans les POI des membres pour que ceux-ci aient le temps nécessaire pour y participer.

Les responsables RH disposent également de plus de canaux de communication avec le leadership régional. « Parce qu'ils m'ont rencontrée, les membres du Réseau RH n'hésitent pas à me contacter pour toute question à discuter », déclare Kassie McIlvaine, Directeur national de CARE Burundi et membre du Réseau HR.

***Créer des liens avec les chargés des RH au niveau mondial*** - Le Réseau RH d'ECA entretient des relations à deux sens avec la Division RH au niveau mondial. Le Réseau met à profit les ressources des différentes unités RH et conduit la mise en œuvre au niveau régional ou local des initiatives mondiales lancées par les unités au niveau central.

Dès le début, l'Unité d'Apprentissage et de Développement Organisationnel (A&DO) a joué un rôle de soutien essentiel en apportant un appui financier et une assistance dans la conception et la facilitation d'ateliers pour les réunions de formation du Réseau. Aujourd'hui, les membres de l'unité A&DO et le coordinateur régional des ressources humaines d'ECA prennent part activement aux réunions et aux discussions en ligne. Ces réunions et ces discussions permettent de mieux partager les outils et les ressources de gestion de RH conçus au niveau mondial et de ramener au niveau d'Atlanta les meilleures pratiques, les acquis et les problèmes de la région en matière de RH en vue d'alimenter les stratégies au niveau mondial. Par exemple, en 2005, l'unité A&DO a collaboré avec le Réseau HR de ECA et des représentants de la région Afrique Australe et Occidentale (SWA) dans l'élaboration d'un nouveau programme de formation sur la gestion des ressources humaines (PFGRH), un curriculum de formation destiné à améliorer les compétences de gestion des ressources humaines. En juin, dix membres du Réseau RH d'ECA se sont associés avec dix représentants de SWA pour tester le curriculum et participer dans un atelier de formation de formateurs à l'issue duquel ils devaient pouvoir dispenser la formation dans leurs régions et pays respectifs.

« Parce qu'ECA disposait d'un Réseau actif, il a été beaucoup plus facile de partager les informations et de solliciter les apports et le feedback de chacun tout le long du processus de conception, » rapporte Jennene Tierney, Conseillère principale de l'Unité A&DO.

De même, parce que la Division RH appuie toutes les régions de CARE, elle peut aider le Réseau à se mettre en relation avec des directeurs nationaux hors de la région ECA. Par exemple, quand CARE Ethiopie a voulu mettre à jour son système de gestion des informations sur les RH, Yidnekachew a demandé conseil auprès de la division RH d'Atlanta. Celle-ci l'a référé à CARE Népal qui avait déjà créé un tel système et était disposé à aider à sa mise en place en Ethiopie.

***Créer des liens avec les directeurs nationaux hors de la région*** - Le Réseau RH d'ECA a invité des responsables RH hors de la région à participer à certains de leurs ateliers et discussions. Les responsables RH de CARE Mozambique et CARE Egypte ont accepté de participer à un atelier sur les compétences en 2003. « Nous avons bénéficié des bons conseils de CARE Mozambique lorsque nous avons travaillé sur notre stratégie de développement du personnel, l'année dernière », rapporte Yidnekachew. « Bien qu'ils ne soient pas dans notre région, ils nous ont vraiment soutenus. »

Les responsables RH des autres régions ont pu ramener les acquis et les expériences de l'atelier d'ECA sur les compétences dans leurs propres régions et restent des membres informels figurant sur la liste e-mail du Réseau ECA.

## **Etendre son influence**

L'expérience d'ECA montre comment un Réseau régional RH qui est bien établi peut aider les bureaux nationaux à mettre à profit les outils et les appuis disponibles, peut avoir une influence sur les initiatives de gestion et de développement des RH et peut apporter un leadership pour de telles initiatives non seulement dans la région mais également au niveau mondial.

Yidnekachew est particulièrement fier de la contribution du Réseau RH d'ECA au Programme de Formation sur la Gestion des Ressources Humaines (PFGRH) qui est actuellement à la disposition de tous les bureaux nationaux à travers le monde.

« Cela nous a vraiment enthousiasmés de prendre part aux processus d'élaboration des sept modules du PFGRH », dit-il.

Après avoir obtenu les premières contributions des membres du Réseau d'ECA, les conseillères de l'Unité A&DO, Rachael Cogen et Jennene Tierney, ont préparé les versions préliminaires des modules et les ont envoyées aux membres du Réseau pour qu'ils puissent y ajouter d'autres apports, notamment des exemples.

« Nos membres ont apporté beaucoup d'idées dans chacun des modules », déclare Yidnekachew. « C'est une grande réalisation ! A présent, de nombreux membres du personnel de CARE peuvent bénéficier de notre contribution – pas seulement le personnel au sein de notre Réseau mais dans tous les bureaux nationaux. »

En tant que chef de file du Réseau RH nouvellement élu dans la région ECA, Yidnekachew souhaite aider le groupe à étendre son influence à travers des échanges de connaissances plus intenses entre membres, le leadership régional, la division RH d'Atlanta et les bureaux nationaux à travers le monde.

« Le Réseau RH m'a permis de réunir des idées formidables, d'avoir de nouvelles initiatives et d'acquérir de nouvelles pensées », reconnaît-il. « Un individu à lui seul ne peut avoir autant d'idées formidables pour gérer toutes les activités d'un

bureau national. Je pense que chacun des bureaux nationaux de notre région a tiré profit des idées qui circulent au sein du Réseau. »



Equipes régionales d'ECA et de SWA à la formation des formateurs sur le PFRGH

Nick Southern, le Directeur national de CARE Tanzanie partage cet avis : « Je pense qu'une grande partie de la réussite du Réseau tient du fait que les responsables RH apprécient de ne pas se sentir seuls face aux problèmes difficiles et parfois apparemment insurmontables auxquels ils sont confrontés dans leur travail, notamment attirer et retenir les personnes qui façonnent CARE. »

« Avec le Réseau, il s'agit de capitaliser nos forces plutôt que de se faire dicter les choses de l'extérieur », ajoute Kassie McIlvaine, Directeur national de CARE Burundi. « Il s'agit de déterminer notre propre programme et notre propre direction. Cela contribue grandement à renforcer notre capacité. »

« En tant que membre du Réseau RH, de l'équipe régionale de leadership et du comité directeur régional, je perçois les connexions plus que toute autre personne », dit Allison Burden. « Nous avons une vision partagée, nous savons où nous allons et le Réseau nous aide à utiliser différentes approches pour y parvenir. »

## Conclusion

Au cours de l'année écoulée, fort de son implication dans le Réseau d'ECA, le responsable RH de CARE Mozambique et quelques-uns de ses pairs ont plaidé pour le rétablissement du Réseau RH dans la région SWA. Cette initiative figure actuellement dans le Plan d'Opération Annuel de l'Unité Régionale de Gestion de SWA pour l'année fiscale 2006 et le Réseau HR est perçu comme l'une des nouvelles équipes de leadership thématique essentielles, formées pour faire avancer les priorités régionales. De même, en 2005-2006, la Région Asie (ARMU) a fait de la constitution d'un Réseau RH une de ses priorités. Le Réseau Asie a tenu sa première réunion en septembre 2005, mettant à profit les expériences d'ECA dans la conception de cette séance. La prochaine réunion est prévue pour mai 2006.

« Imaginez un peu les possibilités », lance Jennene Tierney qui a pris part dans les discussions et les plans des Réseaux RH dans les trois régions. « Nous pourrions avoir des Réseaux RH actifs dans toutes les régions de CARE, travaillant ensemble pour soutenir les stratégies régionales et mondiales de l'Organisation en matière de RH et contribuant à notre vision qui est d'être une force mondiale pour mettre fin à la pauvreté. »

Jennene estime que la mise en place et le renforcement des Réseaux RH régionaux connectés à un réseau mondial offre des possibilités illimitées pour améliorer l'efficacité de CARE.

Mario Lima, Directeur de l'Unité A&DO de CARE cite trois avantages essentiels que l'on pourrait obtenir en entretenant volontairement des Réseaux RH régionaux, liés entre eux au niveau mondial :

- Une plus grande participation et une plus grande influence des bureaux nationaux dans la formulation des politiques de CARE au niveau mondial;
- Une vue holistique des domaines des RH où nous progressons et apportons des innovations ainsi que des domaines où nous pourrions mieux faire ;
- L'élaboration et la mise en œuvre de processus, de systèmes et de standards harmonisés en matière de RH en vue d'améliorer notre efficacité dans tous les pays où nous travaillons.

Il y a beaucoup à apprendre et à capitaliser des expériences d'ECA. Son Réseau RH nous a montré ce qu'il faut pour qu'un réseau dont les membres sont géographiquement dispersés soit une belle réussite et ses enseignements peuvent être pertinents et applicables pour tout autre réseau ou communauté, indépendamment de son thème.

Pour de plus amples informations sur l'expérience du Réseau RH d'ECA, veuillez contacter :

Yidnekachew Tessema, Chef de file du Réseau RH d'ECA : [yidnekachewt@careet.org](mailto:yidnekachewt@careet.org) , ou  
Allison Burden, Personne focale du Réseau RH d'ECARMU : [allison@ci.or.ke](mailto:allison@ci.or.ke)