

Atelier : La flexibilité institutionnelle dans des situations de vulnérabilités changeant rapidement

- Dans un environnement qui change rapidement, la flexibilité organisationnelle, au niveau à la fois des bureaux de terrain et du siège, s'impose si l'on souhaite répondre aux exigences d'une situation complexe.
- Les organisations ont besoin de systèmes qui leur permettent de recruter rapidement du personnel qualifié, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation.
- Il est d'une importance primordiale de prendre des décisions rapides en ce qui concerne l'affectation des ressources, l'approvisionnement, la nouvelle programmation, l'établissement de rapports et les mécanismes de coordination.
- Le système doit assurer la rapidité sans oublier l'obligation de rendre compte. S'en tenir à des systèmes et procédures stricts, à des normes et à la réglementation, compromet la rapidité de l'intervention en cas de crise complexe.

L'atelier sur ce thème a discuté des enjeux et défis suivants, entre autres :

Il est souvent difficile de **recruter du personnel qualifié** ayant les compétences requises pour faire face à la crise. Le déploiement rapide sur le terrain se fait souvent attendre. Les candidats ont peut-être des antécédents universitaires pertinents, mais n'ont pas l'expérience du terrain qui leur permettrait d'aborder les aspects à multiples facettes et multidimensionnels du travail. Ou bien ils ont l'expérience de terrain mais pas les compétences de gestion permettant d'analyser et faire face à des situations complexes qui changent rapidement.

Par ailleurs, les **processus internes** des organisations sont contraignants sur le plan de l'élaboration de termes de référence appropriés, de la conception des projets, de l'approvisionnement, de l'orientation du personnel, de la délégation des pouvoirs et de l'autorité, de la réaffectation du financement et de la collecte immédiate de fonds pour de nouveaux projets.

Peu d'organisations ont des **procédures opérationnelles courantes** qui font preuve de souplesse. On a vu des cas où le siège d'une organisation dit que le personnel de terrain est en mesure de décider de la marche à suivre dans une situation donnée, tandis que le personnel de terrain affirme qu'il lui est impossible d'agir en l'absence d'autorisation de la part du siège. **De ce fait, il importe de bien préciser les rôles et pouvoirs décisionnels des gestionnaires sur le terrain.**

L'orientation du personnel est indispensable en ce qui concerne **la liberté de décision et les marges de manœuvre** face aux problèmes qui surgissent sur le terrain. Les descriptions de tâches doivent comporter des précisions à cet égard. Il convient de déléguer aux gestionnaires de terrain des pouvoirs précis qui correspondent à la grande responsabilité qui leur est confiée.

Ces gestionnaires ont également à posséder **une expérience et des connaissances des approches axées sur les communautés**, en reconnaissance du fait que ce sont les communautés touchées les premières à agir avant, pendant et après les crises. La mobilisation des communautés et leur participation à des aspects essentiels des programmes permettent de renforcer les capacités d'intervention à la fois des communautés et des organisations.

La sensibilisation des populations, à la nature des dangers susceptibles de les toucher, à leur vulnérabilité face à ces dangers et à leurs propres capacités d'y faire face, est indispensable pour que les communautés puissent identifier des mesures visant à réduire les risques.

Le plaidoyer devant les bailleurs de fonds et les partenaires est une condition sine qua non pour que ces derniers comprennent la complexité de la situation et fassent preuve de souplesse dans leurs rapports avec les institutions qui interviennent au niveau du terrain. Les communications et les mises à jour concernant la situation sur le terrain favorisent la prise de conscience au sujet des crises complexes. Plus ils seront sensibilisés, plus les bailleurs de fonds seront à même de réorienter leurs programmes.

Pour faire preuve de flexibilité institutionnelle, les bailleurs de fonds ont intérêt à :

- renoncer au cadre logique, qui risque d'exclure des facteurs critiques qui apparaissent
- assouplir certaines exigences concernant la qualité, la longueur et la fréquence des rapports au plus fort de l'intervention sur le terrain. La réélaboration des formulaires et des formats est également à envisager pour faciliter la présentation rapide des rapports explicatifs et financiers.
- tenir compte d'éventuels retards sur le plan des objectifs prédéfinis et convenus, voire accepter la nécessité de modifier les objectifs. La meilleure solution consiste parfois à adapter la conception du programme face aux crises complexes qui se produisent ou s'annoncent.

Les organisations ont intérêt, au moment de concevoir une partie de leurs interventions humanitaires, à prendre en compte l'éventualité d'une crise complexe et ce avant de demander le financement. Dans ce cas-là, la flexibilité se trouve intégrée au cœur même de la conception de l'intervention.