

ÉTUDE

**PACK RH EN GESTION DES
DONNÉES PROGRAMMES À
DESTINATION DES OSC DE
SOLIDARITÉ INTERNATIONALE**

CADRER LES ENJEUX ET DECOUVRIR
LA BOITE A OUTILS

CARTONG

Créée en 2006, CartONG est une ONG française support, spécialisée en gestion de l'information qui a vocation à mettre la donnée au service des projets humanitaires, de développement et d'action sociale. Nous cherchons à améliorer la qualité et la redevabilité des activités terrain, notamment par une meilleure évaluation des besoins et un meilleur suivi/évaluation. En tant que centre de ressources et d'expertises pluridisciplinaires, nous accompagnons les stratégies et les opérations de nos partenaires. Nos équipes soutiennent également le secteur en produisant de la documentation, en renforçant les capacités et en sensibilisant aux défis techniques, stratégiques et éthiques des technologies numériques. Retrouvez CartONG sur : www.cartong.org/fr

Cette étude a été réalisée dans le cadre du projet "Renforcer la gestion des données programmes des OSC francophones" porté par CartONG et cofinancé par l'Agence Française de Développement (AFD) sur la période 2019-2022. Pour plus de renseignement, voir l'article publié sur notre site internet : <https://cartong.org/fr/news/cartong-lance-projet-renforcement-gestion-des-donnees-OSC> ou veuillez écrire à : renforcement-osc@cartong.org.

AUTEURS

Le pack RH a été rédigé par l'équipe de CartONG, en particulier Marion Chranuski, Maeve de France et Brice Pruvost. Un remerciement tout spécial également à Edmond Wach pour ses conseils avisés.

REMERCIEMENTS

CartONG remercie les 24 organisations qui ont contribué à la réalisation des outils dans le cadre d'un atelier de consultation en juin 2020 et qui ont permis de les enrichir grâce à leurs retours et réflexions sur le sujet. Merci également aux organisations qui se sont entretenues individuellement avec l'équipe de CartONG afin de partager leur vision et le cadre RH en GDoP existant au sein de leur structure.

Un grand merci à l'Institut de formation Bioforce pour son appui méthodologique et ses retours sur la conception des outils du pack RH.

La présente publication bénéficie du soutien de l'Agence Française de Développement (AFD). Néanmoins, les idées et les opinions présentées dans ce document ne représentent pas nécessairement celles de l'AFD.



Cette étude est mise à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution 4.0 International : <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.fr>



Les lecteurs sont encouragés à utiliser le contenu de cette étude pour leurs propres publications, tant qu'ils font dûment référence à celle-ci lorsque que cette dernière est mentionnée (citation, extrait, nom de la publication, etc.). Pour une utilisation en ligne, nous demandons que le lien de la publication renvoyant vers le site ou blog de CartONG soit utilisé.

TABLE DES MATIÈRES

ACRONYMES	1
RAISON D'ÊTRE	2
1. MÉTHODOLOGIE UTILISÉE POUR LA RÉALISATION DU PACK RH	4
1.1. APPROCHE.....	4
1.2. LIMITES	5
2. APPUYER LA STRUCTURATION DU DOMAINE DE LA GDOP : UNE APPROCHE CENTRÉE SUR LES COMPÉTENCES	6
2.1. STRUCTURER LES RH POUR RENFORCER UNE APPROCHE STRATÉGIQUE DE LA GESTION DES DONNÉES PROGRAMMES	6
2.2. L'ÉMERGENCE DE LA GESTION DES DONNÉES PROGRAMMES COMME UN DOMAINE PROPRE...	7
2.3. ...QUI PEINE À SE STRUCTURER	7
2.4. DES BESOINS ET DES PRATIQUES DIFFÉRENTES AU SEIN DU SECTEUR DE LA SOLIDARITÉ INTERNATIONALE	8
2.5. UNE PARTICULARITÉ DE LA SPHÈRE FRANCOPHONE DE LA SOLIDARITÉ INTERNATIONALE	10
3. UN PACK RH COMPOSÉ D'OUTILS PRATIQUES	11
3.1. POURQUOI CES OUTILS ?	11
3.2. POUR QUI ?	11
3.3. COMMENT UTILISER LES 4 OUTILS ? DANS QUEL ORDRE ?	12
4. CONCLUSION	15

ACRONYMES

AFD	Agence Française de Développement
GDoP	Gestion des Données Programmes
GI	Gestion de l'Information
OSC	Organisation de la Société Civile
RH	Ressources Humaines
SERA	Suivi, Evaluation, Redevabilité et Apprentissage
TIC4D	Technologie de l'Information et de la Communication pour le Développement

RAISON D'ÊTRE

Le pack RH s'inscrit dans la continuité de la première étude publiée par CartONG en septembre 2020 dénommée : "Les données programmes : le nouvel eldorado de la solidarité internationale ? Panorama des pratiques et besoins des OSC francophones".

Partie intégrante du projet de renforcement des capacités en Gestion des Données Programmes (GDoP) des Organisations de la Société Civile (OSC) francophones soutenu par l'AFD, cette première étude avait pour objectif d'apporter une contribution à la définition encore floue d'un domaine aux frontières mal délimitées, celui de la Gestion des Données Programmes. Cette notion, découlant de celle de Gestion de l'Information (ou *Information Management* en anglais), était posée comme un triptyque avec :

- La gestion des données, qui renvoie à l'ensemble des processus, méthodologies et outils nécessaires aux différentes étapes de la chaîne d'analyse des données, c'est-à-dire de leur collecte à la prise de décision à laquelle ces dernières contribuent.
- Les données programmes, qui renvoient quant à elles à l'ensemble des données opérationnelles relatives à l'analyse des besoins, la mise en œuvre et le suivi-évaluation d'activités sur le terrain jusqu'à leur consolidation au niveau du siège des OSC.
- La gestion de l'information, qui est, avant tout, à destination d'un usage interne de l'organisation et n'inclut donc pas dans son périmètre l'utilisation des TIC à des fins externes (auprès des usagers des services de l'OSC, des praticiens appuyés, etc.).

La présente étude, qui a été conçue comme une introduction au pack RH, reprend donc le terme de gestion des données programmes de manière à maintenir une cohérence dans notre approche et d'être également au plus proche des besoins des OSC - cette thématique étant encore lacunaire dans nombre d'organisations du secteur de la solidarité internationale comme le démontre la première étude du projet¹.

Au-delà de ces aspects sémantiques et conceptuels de délimitation des termes, le but de cette étude était également d'apporter des éléments de réponse aux multiples enjeux que soulève l'irruption de la GDoP au sein du secteur de la solidarité internationale, regroupés dans le schéma de la page suivante.

¹ Veuillez vous référer à la page 13 de l'étude "[Les données programmes : le nouvel eldorado de la solidarité internationale ? Panorama des pratiques et des besoins des OSC francophones](#)", CartONG, Septembre 2020



Une fois ce premier cadre posé, il s'agit désormais de continuer le travail de montée en compétences des OSC en GDoP en leur fournissant des clés de compréhension des enjeux existants ainsi que des outils prêts à l'emploi de manière à ce qu'elles puissent, de manière autonome, construire des approches en GDoP efficaces en adéquation avec leurs besoins et leurs moyens.

C'est dans cette optique que l'ensemble de documents présentés ici "Pack RH en gestion des données programmes à destination des OSC de solidarité internationale" a été pensé par CartONG. En effet, appuyer les OSC de la solidarité internationale dans la structuration de leurs ressources humaines en GDoP est essentiel et permet non seulement de penser la GDoP de manière stratégique, mais également de s'assurer que les moyens humains mobilisés par les organisations sont en adéquation avec leurs besoins en gestion des données programmes. Les outils pratiques que contient le pack RH sont donc pleinement issus d'une réflexion sur les besoins du secteur de la solidarité internationale.

1. MÉTHODOLOGIE UTILISÉE POUR LA RÉALISATION DU PACK RH

1.1. APPROCHE

D'une manière similaire à la première étude publiée par CartONG², l'analyse s'est principalement concentrée sur les OSC opérationnelles francophones du secteur de la solidarité internationale, et les outils qui en découlent sont donc tout particulièrement adaptés à ces mêmes organisations.

Ce périmètre, volontairement restreint, a permis de maintenir un cadre d'étude relativement soutenable : la diversité des structures et des pratiques du secteur étant déjà grande, y ajouter une dimension supplémentaire liée aux différences entre le monde anglo-saxon et la sphère francophone aurait drastiquement augmenté le volume du pack RH et complexifié les outils le composant. Il a semblé plus pertinent de les garder accessibles.

Le pack RH est pour autant aussi disponible en anglais, les outils le composant pouvant également être utiles et utilisés par des OSC anglophones, étant entendu qu'il y existe une grande variété d'OSC travaillant en anglais dont certaines ont des besoins similaires aux OSC francophones. Par ailleurs, il a été jugé qu'un pack RH disponible dans les deux langues permettrait aussi d'enrichir le débat et de créer des ponts entre OSC francophones et anglophones. Cela est d'autant plus pertinent que le secteur aurait intérêt à s'orienter vers des standards communs et une compréhension partagée des enjeux autour des ressources humaines en GDoP.

L'approche choisie pour construire cette boîte à outils a visé à formaliser l'expression d'un besoin des acteurs du secteur de la solidarité internationale plutôt que d'imposer une réflexion et des pratiques venant de "l'extérieur", ou de calquer des méthodes préconçues inadaptées au travail quotidien des OSC de la solidarité internationale. Une approche collaborative a donc été privilégiée, centrée sur des entretiens semi-directifs et des travaux de groupe avec des professionnels du secteur de la solidarité internationale, dont certains sont spécialistes des questions de GDoP.

La présence au sein de ce panel de référence, d'instituts de formation, d'OSC de développement et d'acteurs gravitant autour du secteur de la solidarité internationale, a nourri la réflexion sous plusieurs angles d'approche, tout en permettant de conserver une dimension "pratique" facilitant l'utilisation immédiate des outils composant le pack RH.

D'un point de vue purement méthodologique, les entretiens semi-directifs ont constitué la trame de l'analyse de contexte et des questionnements soulevés dans le présent document et au-delà au sein de l'ensemble du pack RH. Une revue bibliographique de documents RH liés à la gestion des données programmes provenant de la communauté de pratiques mobilisée sur cette thématique a également été menée et a permis de construire la base des outils du pack, qui ont pu être par la suite enrichis des contributions de plusieurs sessions de travaux de groupe menées avec des spécialistes travaillant sur les thématiques de la gestion des données programmes. L'Institut de formation Bioforce a par ailleurs appuyé la réalisation de cette étude et du pack RH dans son ensemble via un cadrage méthodologique.

² "Les données programmes : le nouvel eldorado de la solidarité internationale ? Panorama des pratiques et des besoins des OSC francophones", CartONG, Septembre 2020

1.2. LIMITES

Les différentes parties prenantes qui ont nourri la réflexion autour de cette étude sont des OSC d'une certaine taille et d'un certain type (OSC humanitaires et OSC de développement de petite à moyenne taille, avec un focus variable sur la GDoP). Leur expertise a donc certes permis d'aider à construire les outils du pack RH, mais a exercé par la même occasion une certaine influence dans son orientation globale. Le pack RH trouvera donc sa meilleure expression auprès d'un public avec une sensibilité préexistante à la gestion des données programmes. Des acteurs ayant une curiosité ou un intérêt certain pour le sujet pourront également arriver à en faire usage relativement facilement³.

Il est également à noter que cet ensemble documentaire a été pensé comme une base de référence à partir de laquelle il est possible pour une OSC de poursuivre la réflexion et développer plus avant un corpus technique. Souhaitant toucher l'éventail le plus large possible d'acteurs au sein du secteur de la solidarité internationale, il a été décidé de ne pas complexifier davantage les notions abordées. Ces dernières pourront être approfondies par la suite en fonction du champ de spécialité technique (RH ou GDoP) du lecteur.

³ N'hésitez pas à commencer par l'étude : "Les données programmes : le nouvel eldorado de la solidarité internationale ? Panorama des pratiques et des besoins des OSC francophones", CartONG, Septembre 2020

2. APPUYER LA STRUCTURATION DU DOMAINE DE LA GDoP : UNE APPROCHE CENTRÉE SUR LES COMPÉTENCES

La nécessité de renforcer la clarté du *leadership* et des responsabilités en GDoP et celle de concevoir des stratégies GDoP solides et cohérentes figurent toutes deux parmi les six enjeux principaux mis en exergue dans le cadre de la première étude publiée par CartONG en septembre 2020⁴. L'imbrication de ces deux sujets laisse sous-entendre un fort besoin pour les OSC du secteur d'être accompagnées dans le développement de stratégies RH en gestion des données programmes.

C'est d'autant plus vrai que l'analyse menée dans ce domaine pour la création de ce pack a largement souligné les lacunes existantes en la matière. Ce constat fait de plus écho aux observations récurrentes faites par CartONG dans le cadre de missions d'appui à ses partenaires, sur le terrain ou en siège. Cela nous a d'ailleurs poussé à entamer le dialogue avec plusieurs organisations – opérationnelles ou de support – pour mieux appréhender les enjeux en GDoP en ce qui concerne les volets des compétences et des ressources humaines.

Ces enjeux sont de fait intimement liés au besoin que ressentent les OSC de structurer le champ, relativement nouveau, de la gestion des données programmes et ils poussent à s'intéresser aux changements, difficultés et opportunités rencontrés par ces dernières en ce qui concerne la gestion des ressources humaines en GDoP.

2.1. STRUCTURER LES RH POUR RENFORCER UNE APPROCHE STRATEGIQUE DE LA GESTION DES DONNEES PROGRAMMES

Il est tentant de réduire la gestion des données programmes à des questions techniques, ici l'implémentation de nouveaux outils, par là une création de base de données, ou encore par ici le choix d'un logiciel de suivi de cas. Mais sans les (bonnes) personnes pour mener à bien ces fonctions, et sans l'organisation adéquate pour leur permettre d'exprimer leur plein potentiel, la tâche devient bien plus ardue.

Ce cliché est pourtant assez représentatif de la perception que porte le secteur de la solidarité internationale sur la thématique de la GDoP et est, de fait, un obstacle significatif à l'implémentation d'une bonne gestion des données programmes au sein des OSC. Il s'agit en effet d'un champ nouveau dont la visibilité s'est accrue ces dernières années par une digitalisation "à marche forcée" mais aussi par l'explosion des outils existants et des potentialités. Ce champ des possibles a donc logiquement drastiquement augmenté les attentes du secteur en ce qui concerne la composante "gestion des données programmes"; et ce, d'autant plus que certaines crises ont accéléré les mutations déjà à l'œuvre. L'on pensera ici aux différents théâtres du Moyen-Orient, où la conjugaison d'afflux financiers significatifs et un bassin de compétences certain dans le domaine de l'informatique a favorisé l'émergence de nouveaux outils et pratiques numérisés.

Aussi, cadrer le développement du champ de la gestion des données programmes au sein du secteur de la solidarité internationale nous invite à réfléchir à la thématique d'un point de vue stratégique. Tout l'enjeu étant de faciliter l'émergence des activités nécessaires en adéquation avec les besoins rencontrés au sein des OSC du secteur. Pour cela, il est essentiel de porter une attention particulière aux personnes

⁴ Ibid.

et équipes qui composent ce champ (et mettent en œuvre les compétences propres à la GDoP) et à leur capacité à élaborer et à mettre en œuvre une telle vision stratégique.

Pour autant, il n'est pas toujours aisé d'isoler les compétences structurant le champ de la gestion des données programmes et c'est l'un des enjeux principaux auquel le pack RH entend répondre.

2.2. L'EMERGENCE DE LA GESTION DES DONNEES PROGRAMMES COMME UN DOMAINE PROPRE...

Cette dernière décennie, la gestion des données programmes (parfois plus connue sous le nom de gestion de l'information) a progressivement commencé à être reconnue comme un champ propre, différent de celui du Suivi et Évaluation. Ce mouvement s'est produit en parallèle d'une plus grande attention portée par le secteur, notamment de la part des bailleurs de fond, à l'identification des bénéficiaires ainsi qu'un suivi plus poussé sur le sujet des indicateurs d'impact. Bioforce, dans son État des lieux des métiers humanitaires⁵ liste d'ailleurs la gestion de l'information comme un "domaine professionnel à part entière distinct du travail de suivi et d'évaluation"⁶.

Ces évolutions, varient cependant drastiquement de crise en crise, d'un acteur à l'autre, et sont la marque d'un champ – celui de la GDoP – en manque de structuration : les postes sont souvent intitulés différemment d'une organisation à une autre, les compétences ne sont pas formellement identifiées, et cela mène occasionnellement – faute de moyens humains et matériels – à fusionner plusieurs fonctions en une (SERA et GDoP par exemple) ; limitant donc mécaniquement les possibilités de pleine expression du potentiel RH des équipes en charge de la GDoP et de leur impact. Ces solutions palliatives allant à l'encontre du constat posé précédemment (différence entre le champ du suivi et de l'évaluation et celui de la GDoP), n'aident pas à distinguer clairement leurs périmètres respectifs et les responsabilités – elles aussi différentes – leur incombant.

Encore une fois, les compétences propres à la GDoP ne sont pas les mêmes que celles mises en œuvre dans le cadre de fonctions liées au suivi et à l'évaluation. De manière simplifiée, un profil issu d'une formation en sciences sociales pourra s'avérer plus pertinent pour un poste en SERA quand un ingénieur informatique se révélera potentiellement plus à l'aise dans un poste en GDoP.

2.3. ...QUI PEINE A SE STRUCTURER

Le domaine de la gestion des données programmes, gagnerait à se structurer tant au niveau des pratiques, des standards et des compétences requises. Pour l'heure, il demeure relativement immature.

Ainsi, à l'inverse du SERA où des formations structurées – principalement orientées vers le secteur humanitaire – ont vu progressivement le jour⁷ et disposent de certifications reconnues⁸, la gestion des données programmes est un champ d'expertise encore trop récent pour faire l'objet de telles certifications. De manière similaire, à l'inverse du SERA, la GDoP peine à s'inscrire comme sujet dans les parcours de formation universitaire diplômants destinés à former les futurs professionnels de la

⁵ "Etat des lieux des métiers humanitaires", Bioforce, janvier 2021. Disponible pour consultation ici : <https://www.bioforce.org/wp-content/uploads/2021/01/sohp2020-fr.pdf>

⁶ Ibid. Page 67

⁷ Par exemple : formations Bond, Bioforce, ALNAP ou Groupe URD

⁸ Certification MEAL D Pro

solidarité internationale. Il n'existe pas en effet à ce jour de formations diplômantes en GDoP spécifiques à la solidarité internationale accentuant la difficulté pour les OSC non seulement d'identifier des professionnels de la thématique mais également d'identifier les compétences spécifiques à recruter.

En parallèle, il existe une certaine "imperméabilité" entre la production bibliographique académique en gestion de l'information et les besoins opérationnels en gestion des données programmes des acteurs de la solidarité internationale. Cet état de fait rend difficile l'utilisation de l'abondante littérature existante (surtout anglophone) par les OSC en vue d'en tirer des enseignements utiles permettant aux professionnels de la GDoP de la solidarité internationale de continuer à se former tout au long de leur carrière. Par ailleurs, les spécialistes des technologies de l'information et de la communication (TIC) ne sont pas forcément familiers des stratégies ou approches spécifiques aux contextes humanitaires, ce qui peut mener à des incompréhensions profondes pour les acteurs de la solidarité internationale se référant à la littérature existante. Ces derniers possèdent *in fine* une excellente connaissance des contextes d'opération dans lesquels ils évoluent et de leur spécialité, mais ils demeurent plus éloignés des dernières évolutions technologiques.

Cette situation "d'imperméabilité" est d'autant plus vraie que concernant la thématique de la GDoP, le passage du secteur privé à celui de la solidarité internationale (et vice-versa) est assez – voire très – compliqué. Dans le secteur privé, la GDoP est ainsi davantage spécialisée que dans celui de la solidarité internationale. Le déficit conceptuel et technique entre les deux secteurs a donc tendance à se creuser. Par ailleurs, la moindre structuration de la GDoP au sein des secteurs de l'humanitaire et du développement – marquée par des flux de données changeant souvent, une imbrication d'outils, un relatif manque de budget à dédier à ces thématiques ainsi que la nécessité de connaître des références parfois très spécifiques (standards Sphère, norme humanitaire fondamentale ou *CHS* en anglais, etc.) – accentue en effet la difficulté pour les spécialistes du sujet de passer d'un secteur à l'autre.

Ajoutons à cela que le *turnover* généralement élevé des équipes, en particulier dans l'humanitaire, a un impact délétère sur la capacité des OSC à "fixer en interne" les compétences en GDoP. D'autant plus que la "nécessité de faire" (et de répondre à l'urgence), propre au secteur, relègue trop souvent la formation ainsi que la capitalisation en arrière-plan. Pourtant, le renforcement des capacités en gestion des données programmes ne peut se faire uniquement via la diffusion de ressources, aussi pointues soient-elles, mais nécessite une véritable vision se déclinant dans une stratégie opérationnelle avec des moyens dédiés – à minima – à moyen terme. Un autre critère important à prendre en compte est celui des compétences GDoP effectivement disponibles – ces dernières pouvant varier considérablement d'un pays à l'autre, parce qu'intimement lié à la présence d'un système éducatif ainsi qu'à celle d'une infrastructure technologique (informatique et communicationnelle). Ces différences de situation compliquent d'autant plus les transferts et reproductions de contenu d'une mission⁹ à l'autre – un effort d'adaptation étant toujours nécessaire, malgré la nature transposable de certains contenus et une logique pédagogique généralement commune.

2.4. DES BESOINS ET DES PRATIQUES DIFFÉRENTES AU SEIN DU SECTEUR DE LA SOLIDARITÉ INTERNATIONALE

Comme on l'a vu précédemment, la gestion des données programmes est donc une thématique relativement récente mais néanmoins importante au sein du secteur de la solidarité internationale,

⁹ Une mission est ici entendue comme les opérations mises en œuvre par une OSC dans un pays

nécessitant un besoin conséquent de structuration et de montée en compétences au sein des OSC de solidarité internationale. Pour autant, une consultation menée auprès d'OSC de petite à moyenne taille, davantage orientées sur les thématiques du développement, permet de nuancer ce constat initial et d'enrichir la présente réflexion. En effet, du fait d'une taille plus réduite, d'une technicité souvent prononcée¹⁰ et de la temporalité dans laquelle ces acteurs s'inscrivent, ils peuvent percevoir la question de la gestion des données programmes de manière moins centrale.

Deux grandes catégories d'OSC semblent se dégager sur l'échantillon non exhaustif interrogé dans le cadre de cette étude. D'un côté, l'on trouve des organisations très techniques où un système de gestion des données programmes fait partie intégrante de la réponse (des OSC médicales par exemple). Au sein de ces dernières, la place centrale du système induit généralement une sensibilité importante des équipes au question de gestion de données programmes, et donc une présence des compétences nécessaires au maintien du système de gestion de données. Pour autant, certaines thématiques et axes de développement (en termes de protection des données par exemple) peuvent être ignorés ou mis à l'écart tant qu'ils n'ont pas d'impact direct sur les activités.

D'autre part, l'on retrouve des OSC n'ayant pas de solution technique faisant partie intégrante de leur action concrète. Ces dernières ont donc une moindre dépendance aux compétences en GDoP des personnes en poste sur le terrain : de fait, la priorité va aux profils techniques spécialistes¹¹, avec une valeur ajoutée s'il existe une double compétence (compétences techniques et compétences en GDoP). Au sein de ces structures, la gestion des données programmes n'est en général pas centralisée au sein d'un département, mais est plutôt une responsabilité transverse partagée entre le terrain et le siège. Ce dernier joue alors un rôle de supervision et de conseil, voire d'intervention technique (par exemple sur les aspects de visualisation de données ou bien de qualité des données), tandis que le terrain est plus focalisé sur les questions de collecte de données avec une attention généralement poussée sur les données qualitatives. D'une telle situation découle souvent une hétérogénéité certaine des pratiques et, mécaniquement, des difficultés de standardisation (dans le suivi et l'évaluation, mais aussi dans la gestion des données programmes).

La conscientisation des enjeux liés à la gestion des données programmes au sein des OSC de développement de petite à moyenne taille est donc moins prononcée qu'au sein des OSC humanitaires (où la pression de certains acteurs, dont les bailleurs, a obligé à des adaptations), mais elle commence néanmoins à prendre de l'ampleur. Cette tendance dépend notamment du besoin de cadrage qu'éprouve les sièges, lié par exemple au besoin de standardiser les approches, d'avoir plus de visibilité sur les actions terrain et d'être en mesure de communiquer plus efficacement sur ce qui est accompli (ou non).

Au final, les OSC de la solidarité internationale rencontrent toutes des "besoins pratiques" en gestion des données programmes – à des échelles différentes certes, mais des besoins tout de même ; auxquels il est possible de fournir des éléments de réponse eux aussi "pratiques". Tout d'abord, des besoins en matière de formation, de manière à offrir aux équipes locales des outils qui pourrait faciliter une certaine harmonisation des pratiques et des contenus. Par ailleurs, des besoins concernant des outils davantage "RH", tel un référentiel métier, de façon à identifier plus facilement les compétences en GDoP pour

¹⁰ Étant entendue ici comme spécialiste d'un secteur d'intervention en particulier

¹¹ Par exemple : EHA, Santé, Nutrition, etc.

appuyer les actions de recrutement ou la montée en compétences de personnes déjà en poste, et en vue également d'organiser par la suite la structure RH GDoP méthodiquement.

2.5. UNE PARTICULARITE DE LA SPHERE FRANCOPHONE DE LA SOLIDARITE INTERNATIONALE

Pour conclure, on notera un différentiel important sur la percolation des champs liés à la *data science* (littéralement "science des données") entre le monde francophone et la sphère anglophone. Cette différence d'appétence est un sujet complexe dépassant le cadre de la présente étude. On peut néanmoins mentionner quelques pistes de réflexion pouvant expliquer cette situation : prééminence plus importante des NTIC dans les sociétés anglo-saxonnes, bassins d'emploi et de compétences plus larges dans le domaine de la *data*, bibliographie plus importante, etc. ; qu'on ne développera pas plus avant, mais qui explique en partie la délimitation de cette étude aux OSC francophones. Cette distinction entre la sphère francophone et celle anglophone explique d'ailleurs peut-être également en partie le décalage existant entre la place de la gestion de l'information au sein des OSC et au niveau des Nations-Unies. À cela s'ajoute chez ces derniers, des responsabilités de coordination, avec la charge des systèmes 3W ou 4W¹² par exemple, ce qui suscite mécaniquement un besoin en gestion de l'information plus formel.

Dès lors, il a paru pertinent de partager cette analyse préliminaire portant sur les ressources humaines et la gestion des données programmes, en y adjoignant des éléments de réponse et des outils permettant de se saisir de ce champ de manière pleinement opérationnelle.

Cette courte étude, conçue comme une introduction, et l'ensemble des documents du pack RH ne prétendent pas à l'exhaustivité, ni à couvrir l'intégralité des dimensions en ressources humaines liées à la GDoP.

Ils visent plutôt à fournir une boîte à outils méthodologique permettant à un département RH, qu'il se situe au siège ou sur le terrain, de pouvoir lancer une réflexion, un recrutement ou une formation liée à la GDoP à partir d'une base préexistante, qui sera par la suite enrichie par l'expertise propre à chaque structure.

¹² 3w = who where what, 4W = who where what when

3. UN PACK RH COMPOSÉ D'OUTILS PRATIQUES

3.1. POURQUOI CES OUTILS ?

L'objectif au cœur de ce pack RH est de fournir un appui méthodologique aux OSC de solidarité internationale afin de les aider à mieux structurer leurs ressources humaines autour de la GDoP. Cet objectif se concrétise via une approche duale : i) identification formelle des compétences RH en GDoP et ii) mise à disposition d'outils pratiques pour faciliter l'organisation, le recrutement et la formation sur les compétences de la GDoP.

Le pack RH est construit en forme de progression : il vise un enchaînement logique allant de l'identification du besoin RH (en termes de compétences), jusqu'au recrutement et/ou la formation de la personne ou des personnes adaptées au sein d'une organisation du travail elle-même adaptée au type de l'OSC en question.

Chaque outil fait donc partie de cet ensemble et a donc une fonction spécifique au sein de cet ensemble cohérent. Pour autant, chaque outil peut également être utilisé séparément, principalement comme une ressource afin de guider et d'enrichir la réflexion sur la structuration de la GdoP, pour un recrutement RH en gestion des données programmes ou encore pour cadrer des besoins de formation GDoP.

3.2. POUR QUI ?

Si ces outils visent à être accessibles à des publics spécialistes des ressources humaines, ils ont également été conçus pour des profils de type "conseillers techniques" spécialistes de la GDoP ou du suivi et de l'évaluation, en vue de faciliter plus largement la structuration des équipes GDoP, le travail de recrutement et celui de montée en compétences sur la thématique. Cet ensemble documentaire trouvera également toute son utilité auprès des instituts de formation aux métiers de la solidarité internationale, afin de leur permettre de développer ou d'intégrer une offre de formation en GDoP.

Concernant le public RH : il a semblé utile de réaliser une forme d'inventaire sur le vaste panel de compétences et la grande variété de structures que connaît la gestion des données programmes au sein des OSC, de manière à leur permettre d'appréhender plus facilement cette thématique et d'exercer avec plus de facilité et d'acuité leurs fonctions, que ce soit pour créer des documents RH (tels qu'un organigramme ou une fiche de poste) ou bien mener des entretiens (afin de cibler plus aisément les compétences voulues). De plus, le pack RH devrait faciliter le dialogue des services RH avec les équipes techniques en demande de support (car leur permettant de mieux comprendre leurs demandes, et donc d'y répondre).

Concernant le public technique spécialisé en GDoP : une certaine exhaustivité a semblé nécessaire, notamment en ce qui concerne l'inventaire réalisé des compétences techniques et le niveau de complexité des différents scénarios d'organisation de la gestion des données programmes. Il était en effet important de fournir un support complet leur permettant d'initier plus facilement un dialogue avec les départements RH ou bien le siège en étant clairement en capacité de poser les besoins identifiés.

Enfin, la conjugaison de ces deux volontés – une certaine exhaustivité des contenus techniques tout en maintenant l'accessibilité et l'orientation pratique des ressources – a donc induit la production de quatre outils, dont les différentes fonctions sont détaillées ci-dessous.

3.3. COMMENT UTILISER LES 4 OUTILS ? DANS QUEL ORDRE ?

Etant donné la diversité des pratiques et des types d'organisation, une série de documents cadres touchant au recrutement et à l'organisation des compétences en GDoP en interne a été produite. Afin de faciliter votre recherche d'informations, voici un aperçu récapitulatif du rôle de chaque document, et de la façon dont ils s'articulent. La présentation de ces outils suit l'ordre selon lequel il semble le plus pertinent de les utiliser, mais il est possible de les consulter séparément.

1. **Le référentiel métier : quelles compétences en GDoP ?** Ce document est une matrice, qui référence six grands blocs de compétences liés à la GDoP. Ces blocs sont ensuite subdivisés en activités, puis en tâches correspondantes, ce qui permet de mieux circonscrire les grandes spécialités de la gestion des données programmes. Son but est donc de fournir un **panorama synthétique** des compétences en GDoP au premier regard.

→ *Mots clés : aperçu compétence, rapidité de compréhension*

2. **Le référentiel métier en pratique : entrer dans le détail des compétences en GDoP pour mieux cadrer ses besoins RH.** Après avoir proposé un aperçu assez large des compétences en GDoP dans le document précédent, chacun des blocs sont ici détaillés en mettant en exergue les savoir-faire techniques et méthodologiques associés à chaque compétence, organisés par niveaux de maîtrise. L'enjeu est d'offrir une **granularité suffisante** à la définition de tâches précises pour le panorama actuel des postes existants au sein du secteur et qui sont liés à la GDoP, tout en donnant des points d'attention sur les à-côtés à garder à l'esprit, par exemple, dans le cadre d'un recrutement.

→ *Mot clé : exhaustivité*

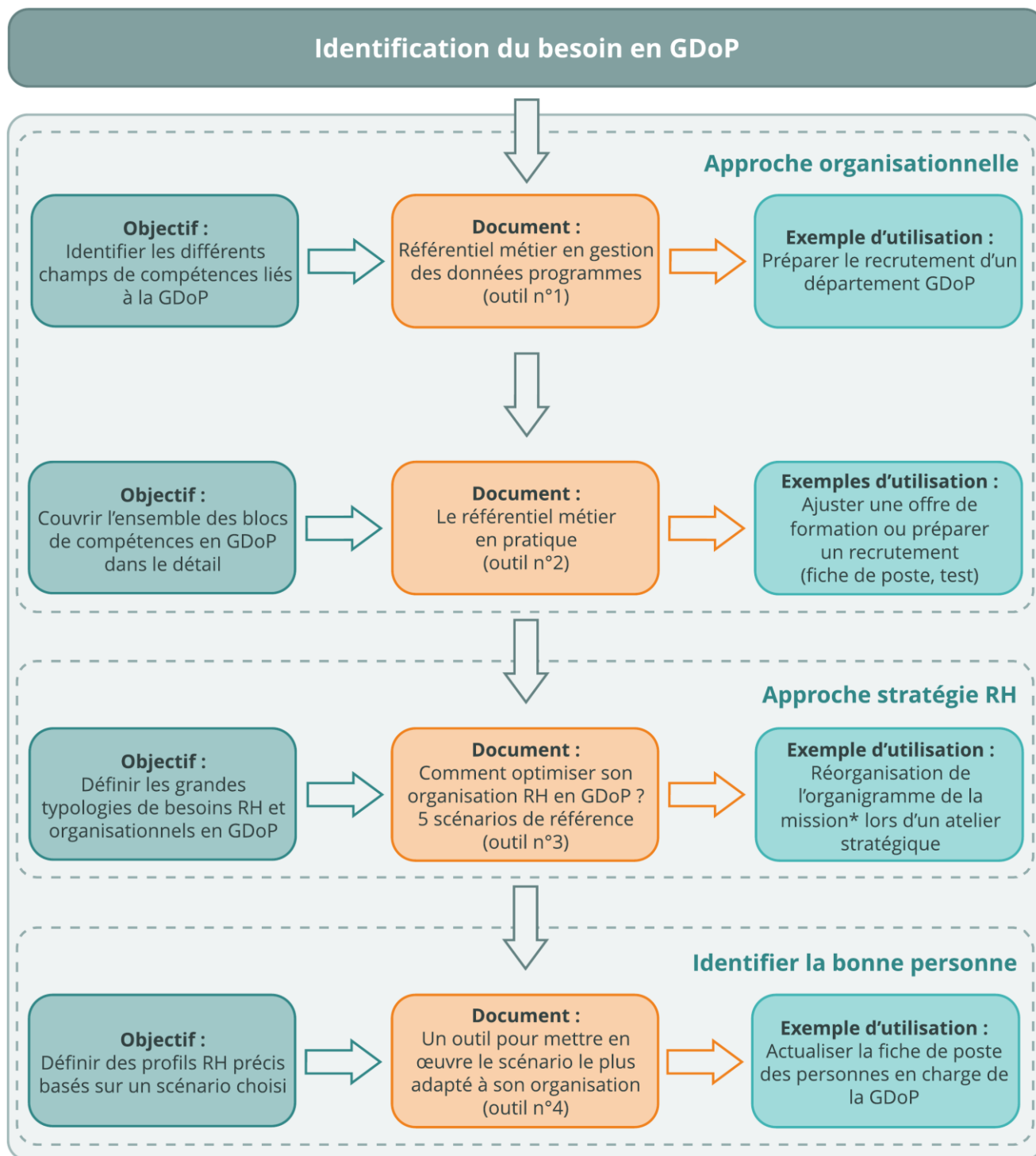
3. **Comment optimiser son organisation RH en GDoP ? 5 scénarios de référence.** Ce document s'intéresse à l'organisation des compétences en GDoP au sein des grandes catégories d'OSC en proposant des pistes de réflexion et des clés de lecture pour repenser l'organisation de la GDoP au sein d'une structure, notamment via des exemples archétypaux d'organigramme et de leurs fonctions constitutives. La finalité de ce **document est donc d'ordre systémique** pour penser l'agencement le plus propice à l'expression des compétences GDoP au sein d'une structure en particulier.

→ *Mots clés : approche organisationnelle, organigramme*

4. **Un outil pour mettre en œuvre le scénario le plus adapté à son organisation : quelles compétences pour quels postes ?** Cet outil (en format Excel) reprend et croise les informations contenues dans les deux documents précédents. Il combine les différents scénarios organisationnels et les savoir-faire par compétence, afin d'obtenir, dans le cadre d'un scénario pré-identifié, le détail des savoir-faire requis par poste, se rapprochant ainsi d'une fiche de poste organisée par compétence. L'outil peut donc servir lors d'un recrutement, pour le dimensionnement d'un poste ou le choix d'une formation dans le cadre d'un renforcement des capacités en GDoP. Il s'agit donc d'un **outil de synthèse** des différents éléments développés dans les documents précédents.

→ *Mots clés : synthèse, outil*

Pour une utilisation optimale du pack RH, il est recommandé d'adopter l'approche holistique présentée dans le schéma ci-dessous, même si celle-ci comprends certaines limites et contraintes notamment pour des acteurs terrain. En effet, s'approprier un nombre important de documents dans des temporalités réduites n'est pas toujours évident. Pour cette raison, il n'est pas absolument nécessaire de suivre le cheminement présenté ci-dessous, même si ce dernier est encouragé. Celui-ci permet en effet un aperçu des imbrications entre les quatre outils du pack RH et d'identifier plus facilement quel document sera le plus utile à un moment donné en fonction des besoins présents au sein de l'OSC.



*Une mission est ici entendue comme les opérations mises en œuvre par une OSC dans un pays

Même si les contraintes (temporalité, budget, etc.) du contexte dans lequel vous évoluez sont pressantes, prenez le temps d'identifier le scénario dans lequel votre organisation figure¹³ pour pallier au plus pressé et afin de définir ensuite un scénario "idéal". Cette approche heuristique vous permettra, même si le sujet n'est pas une priorité stratégique, d'éviter de potentiels choix contre-productifs et d'avoir une direction de travail sur le champ de la GDoP quand le futur vous le permettra.

¹³ Reportez-vous au document intitulé "Comment optimiser son organisation RH en GDoP ? 5 scénarios de référence"

4. CONCLUSION

Pour conclure, l'objectif du pack RH est donc de permettre une approche "en silo", en partant des aspects les plus généralistes, liés aux grands blocs de compétences, en descendant ensuite vers l'organisationnel puis en allant jusqu'à la fiche de poste individuelle. Il est possible, comme le montre les exemples dans le schéma ci-dessus, de n'utiliser qu'un ou une partie des documents, selon les possibilités et les besoins :

- Il est possible de considérer une révision globale de l'organisation RH au sein d'une structure en utilisant l'ensemble des documents.
- Il est également possible d'utiliser le pack en vue de construire ou renforcer une stratégie organisationnelle avec des visées de structuration lors d'un atelier stratégique par exemple.
- Enfin si l'objectif est de parer au plus pressé (pour un recrutement urgent par exemple), il est possible d'utiliser uniquement le dernier document "Un outil pour mettre en œuvre le scénario le plus adapté à son organisation : quelles compétences pour quels postes ?" même s'il reste recommandé de lire le résumé des scénarios de structuration des responsabilités.

Le pack RH entend fournir une base de travail à un éventail relativement large d'acteurs, de manière à ce qu'ils puissent plus facilement initier une réflexion sur la structuration RH de la GDoP en interne. La diversité des problématiques mises en exergue lors des différents ateliers et entretiens menés dans le cadre de ce travail souligne la nécessité de continuer à creuser ces thématiques, ce que CartONG ne manquera pas de faire lors de publications subséquentes, qui viseront à répondre à des questions davantage techniques ou étant spécifiques à des publics en particulier.

Nous vous souhaitons donc une bonne lecture et prise en main des quatre outils, et vous invitons à nous faire part de vos commentaires ou retours à l'adresse email suivante : renforcement-osc@cartong.org afin que nous continuions d'étoffer cette boîte à outils lors d'éventuelles prochaines éditions.