



CENTRE FOR
HUMANITARIAN
LEADERSHIP



VERS UN LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL

**Étude consacrée au Diplôme d'Études Supérieures en
Leadership Humanitaire**

Rapport de conclusions initiales

Préparé par Sophie Perreard, Helen Seignior et Professeur Associé Phil Connors
Traduit par Judy Robinet

INTRODUCTION

Cette étude longitudinale est un projet de recherche pluriannuel dont le but est d'évaluer l'impact du Diplôme d'Études Supérieures en Leadership Humanitaire (DESLH)¹ sur les diplômé.e.s, leur organisation et, à plus long terme, sur le système humanitaire. Cette recherche a été réalisée auprès des deux premières cohortes du Diplôme: DESLH1 (2017-18) et DESLH2 (2019). Il s'agit d'une recherche universitaire, approuvée par le Groupe consultatif d'éthique humaine de la Faculté des Arts et de l'Éducation de Deakin University sous le numéro de projet # HAE-19-219. Ce rapport présente les points principaux des résultats préliminaires de la première phase de la recherche.

Ce rapport a été réalisé pour partager les premiers résultats de l'étude longitudinale avec le Centre for Humanitarian Leadership, Action Contre la Faim et USAID, et d'autres partenaires. La recherche est financée par USAID et ce rapport fait partie d'un travail de recherche académique plus substantiel qui sera publié en 2021.

« J'avais fait beaucoup de lecture sur le développement personnel mais ça ne peut pas se comparer avec ce que moi j'ai vécu dans le DESLH... Ce n'est pas que j'ai grandi, mais j'ai pu renaitre avec ce DESLH. »

¹ Le Diplôme d'Études Supérieures en Leadership Humanitaire (DESLH) était auparavant appelé Certificat d'Études Supérieures en Leadership Humanitaire Francophone (GCHLF en anglais) ou Programme de Leadership Humanitaire (PLH). Le nom de la formation a été modifié à la fin de l'année 2020 afin d'accroître son applicabilité auprès de la démographie francophone. Toute référence au GCHLF ou au PLH dans les citations et les entretiens a été remplacée par DESLH par souci de cohérence et de clarté.

LA RECHERCHE

Description et histoire de la formation

Le DESLH est un cours accrédité de troisième cycle dispensé par Deakin University par l'intermédiaire du Centre for Humanitarian Leadership et en partenariat avec Action Contre La Faim². La formation est principalement financée par USAID. La Fondation IKEA et la Faculté des Arts et de l'Éducation de Deakin University contribuent également au financement.

Le DESLH est un cursus entièrement encadré qui allie enseignement théorique et mise en situation professionnelle. Il est composé de quatre unités (deux unités d'apprentissage en ligne via la plateforme CloudDeakin et deux unités résidentielles) dispensées sur deux trimestres universitaires, sur une période d'environ huit mois. Le DESLH comprend plusieurs méthodes d'enseignement telles que des conférences, des webinaires, des sessions d'apprentissage entre pairs, de la recherche et de la rédaction académiques, du coaching, de l'auto-réflexion et de l'apprentissage par simulation. Cette formation apporte aux acteurs expérimentés de l'humanitaire et du développement les compétences et la confiance nécessaires pour faire preuve d'un leadership très efficace dans des environnements complexes. Grâce à une combinaison de rigueur académique, d'apprentissage basé sur l'expérience et la mise en pratique, les étudiant.e.s ont la possibilité de développer leurs compétences en leadership et de perfectionner leurs compétences académiques dans un environnement très innovant et soutenu.

Les étudiant.e.s du DESLH sont des praticien.ne.s de l'humanitaire et du développement ayant un minimum de cinq ans dans le secteur de l'humanitaire et du développement et trois ans dans un rôle de direction ou de gestion. La diversité des cohortes est un élément important de la structure du cursus afin de garantir un meilleur apprentissage entre pairs et une représentation du système humanitaire actuel (organisations internationales non gouvernementales (OING), organisations non gouvernementales (ONG), Nations unies (ONU) ou organismes gouvernementaux). Néanmoins, l'objectif de la formation est de développer les compétences de leadership des travailleurs.travailleuses humanitaires et du développement au niveau national, en mettant l'accent sur l'Afrique occidentale et centrale. En termes de démographie, plus de 80 % des étudiant.e.s du DESLH sont originaires d'Afrique occidentale et centrale, avec un ratio de 70 % d'hommes et 30 % de femmes. L'âge moyen des deux cohortes est de 40 ans.

Le DESLH a été développé et adapté au contexte de l'Afrique francophone sur une période de deux ans (2015- 17) et a été officiellement lancé en septembre 2017 avec une première cohorte de 33 étudiant.e.s, parmi lesquels 25 ont terminé la formation avec succès et ont reçu le Diplôme d'Études Supérieures en Leadership Humanitaire (Master 1) (Graduate Certificate of Humanitarian Leadership Francophone) en 2018. La deuxième cohorte a commencé le cursus en mars 2019 avec 43 étudiant.e.s inscrits, dont 30 diplômé.e.s. Tous les 55 diplômé.e.s des deux premières cohortes ont eu la possibilité de participer à cette recherche.

²RIS (Institut des Relations Internationales Stratégiques) faisait partie du consortium tripartite pour la première itération du DESLH en 2017-18 mais s'est retiré en 2018.

ÉTUDE LONGITUDINALE

Objectif et finalité de l'étude

L'objectif de cette étude est de mieux comprendre l'impact du DESLH sur les diplômé.e.s. En particulier, elle vise à évaluer dans quelle mesure le DESLH a eu un impact sur le parcours professionnel des diplômé.e.s et dans quelle mesure les diplômé.e.s ont pu appliquer dans leur environnement professionnel les connaissances et les compétences acquises dans le cadre de la formation. Par la suite, la recherche visera à évaluer l'impact sur le secteur humanitaire.

Les principaux objectifs de cette étude sont les suivants:

- examiner, analyser et documenter la manière dont les diplômé.e.s ont mis en pratique les acquis du DESLH
- évaluer l'impact du DESLH sur leur parcours professionnel, et
- évaluer l'impact du DESLH sur les organisations des diplômé.e.s

L'étude prend en compte:

- dans quelle mesure les diplômé.e.s estiment que le contenu des cours était pertinent pour eux.elles
- la manière dont les diplômé.e.s partagent avec leurs collègues les connaissances et les compétences acquises dans le cadre du DESLH
- la manière dont les connaissances acquises dans le cadre du DESLH ont influencé leur façon de travailler
- les moteurs et les obstacles à la mise en pratique des acquis d'apprentissage
- comment les diplômé.e.s perçoivent l'impact du diplôme sur leur carrière, et
- l'impact des relations qui se sont créées entre étudiant.e.s pendant le cours.

Limites

Il convient de noter que les réponses reflètent celles des diplômé.e.s qui ont accepté de participer à l'enquête et aux entretiens. Ainsi, les résultats peuvent refléter un certain parti pris en faveur de ceux.celles qui ont le plus bénéficié des avantages de la formation. Cependant, la formation implique le développement de la capacité à donner et à recevoir un feedback constructif, et les enquêtes et entretiens ont fourni une occasion supplémentaire de le faire.

Méthodologie et étendue de l'étude

Les données ont été collectées par le biais de sondages en ligne et d'entretiens avec des informateurs clés réalisés entre le 22 décembre 2019 et le 16 février 2021, avec une interruption de la collecte de données entre février 2020 et octobre 2020 en raison de la pandémie COVID-19.

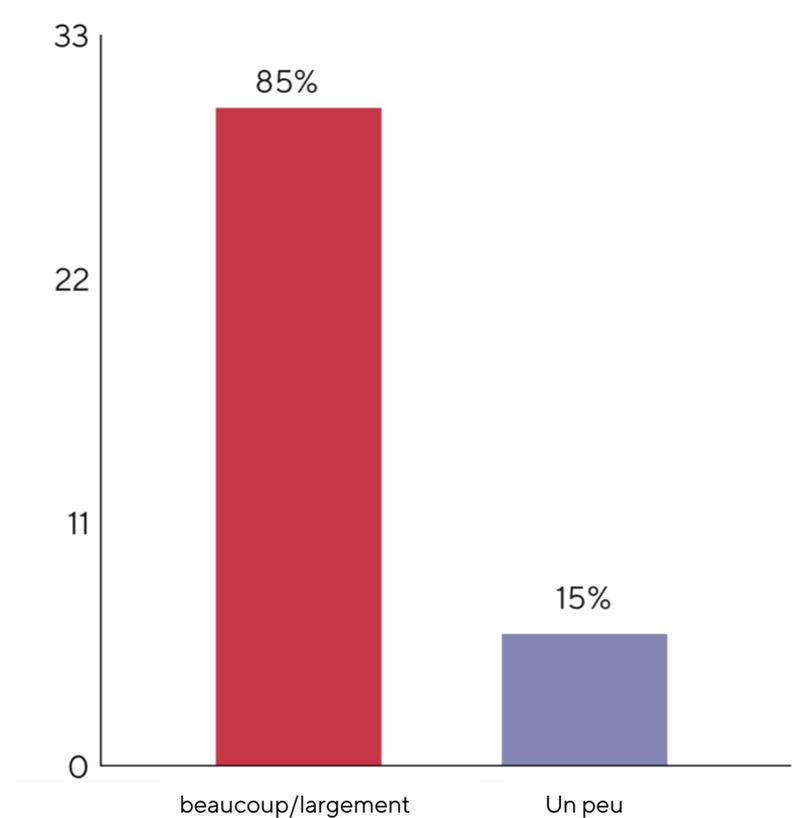
Nombre de sondages en ligne*			33*	60%
Nombre d'entretiens avec des informateurs clés	10	15		
• Hommes interrogés	7	9		
• Femmes interrogées	3	6		

*Sur un total de 55 diplômé.e.s, 35 ont signé un formulaire de consentement pour participer à la recherche et 33 ont répondu à l'enquête. Le taux de réponse correspond au nombre de sondé.e.s.par rapport au nombre total de diplômé.e.s invité.e.s à participer. L'enquête en ligne est anonyme et ne permet pas d'identifier la cohorte des sondé.e.s.

RÉSULTATS PRÉLIMINAIRES

Transformation du leadership des diplômé.e.s

Dans quelle mesure avez-vous mis en pratique les enseignements du DESLH?



% correspond au pourcentage de sondé.e.s .

Mise en pratique et impact des six comportements de leadership

Six Comportements de Leadership:

- Communiquer une Vision et un Objectif Stratégique
- Avoir une Réflexion Stratégique
- Faire preuve de Courage Managérial
- Produire des Résultats
- Constituer des Équipes Ultra-Performantes
- Conduire le Changement et la Transformation

Les valeurs du DESLH:

- Intégrité
- Honnêteté
- Impartialité

- Crédibilité

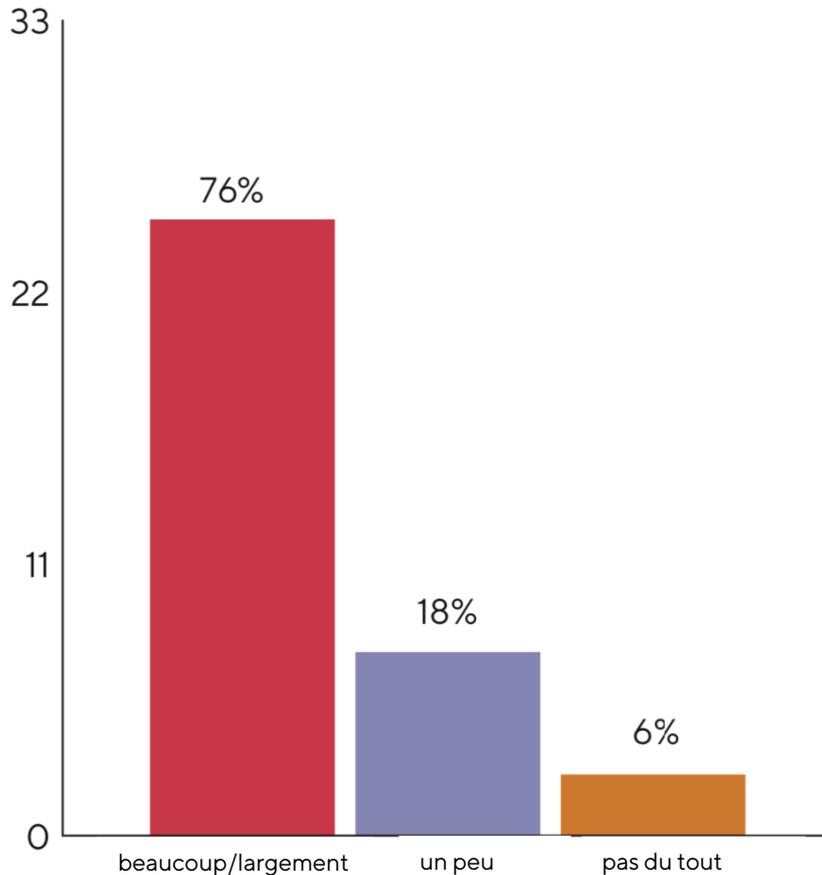
D'après les premiers résultats de la recherche, les six comportements de leadership enseignés dans le cadre du cursus sont très clairement mis en pratique et ont un impact positif et tangible sur les diplômé.e.s. Grâce à la mise en pratique de ces comportements, les diplômé.e.s rapportent et démontrent un profond nouveau sentiment de confiance et de capacité à prendre des décisions dans des circonstances difficiles et complexes. Ils.Elles témoignent d'une meilleure prise de décision grâce à l'analyse et à la réflexion stratégiques, d'une base éthique plus claire et plus solide et d'un nouveau sentiment de confiance fondé sur le courage managérial. Les diplômé.e.s interrogé.e.s rapportent également une attitude plus positive, une meilleure connaissance de soi et une meilleure capacité à influencer les autres grâce à une communication et à une écoute plus efficaces. La mise en pratique des six comportements de leadership change souvent la façon dont les diplômé.e.s sont perçu.e.s par leurs managers et leurs collègues.

« Avant de prendre des décisions, j'analyse les opportunités et les risques en collaboration avec mon équipe, ensuite je prends les décisions qui s'alignent aux valeurs stratégiques et d'intégrité ; »

« Cette identification à l'autre dans mes prises de décisions et de management a suscité plus d'adhésion et une meilleure collaboration des autres dans les différents projets. Par ailleurs, j'ai développé mon courage managérial, en prenant les bonnes décisions, parfois difficiles, mais nécessaires pour la bonne suite des activités. »

Mise en pratique des nouvelles compétences et aptitudes acquises - l'impact

Dans quelle mesure le DESLH a-t-il influencé votre façon de travailler dans votre nouveau rôle?



% correspond au pourcentage de sondé.e.s .

Connaissance de soi et confiance en soi

En plus de l'accent mis sur les six comportements spécifiques de leadership, un aspect clé de transformation identifié chez les diplômé.e.s est leur prise de conscience de l'importance et de l'impact des "compétences comportementales". Ainsi, les diplômé.e.s ont identifié un changement significatif dans leur capacité de leadership grâce à une meilleure connaissance de soi concernant leurs forces et leurs limites. Ils.Elles ont déclaré avoir acquis cette connaissance grâce au test psychométrique Hogan, au coaching et au retour d'information des pairs au cours des unités résidentielles intensives. Cette nouvelle conscience de soi et cette nouvelle connaissance de soi ont servi de base au développement ou au renforcement de compétences et d'aptitudes clés. Cela a également permis, dans certains cas, d'accroître l'empathie des diplômé.e.s envers eux-mêmes et les autres, transformant également leur façon de communiquer et de travailler avec leurs collègues et partenaires.

« Tout ce qui était lié à la connaissance de soi, Hogan test et exercices de simulation m'ont permis de mieux me comprendre et d'atténuer certains aspects de mon comportement. Je trouve que ce volet, notamment un changement de ma part a plu à mes collègues. »

Communication, écoute et empathie

Les compétences vitales décrites par la grande majorité des diplômé.e.s sont une capacité beaucoup plus forte à communiquer et à écouter efficacement, à comprendre leurs interlocuteurs, à être ouvert.e.s à des perspectives différentes et à utiliser la conscience de soi pour comprendre comment ils.elles peuvent être perçu.e.s. Ils.Elles citent de nombreux exemples de l'impact de ces compétences sur les autres, y compris des exemples de managers et collègues qui les sollicitent pour leurs avis ou leurs conseils.

Une autre nouvelle compétence importante, constamment identifiée comme un apprentissage clé du cursus par de nombreux.nombreuses diplômé.e.s, est la capacité de prendre du recul et de réfléchir - de voir la situation depuis le "balcon", plutôt que de continuer à agir et à réagir dans des environnements complexes et en rapide évolution.

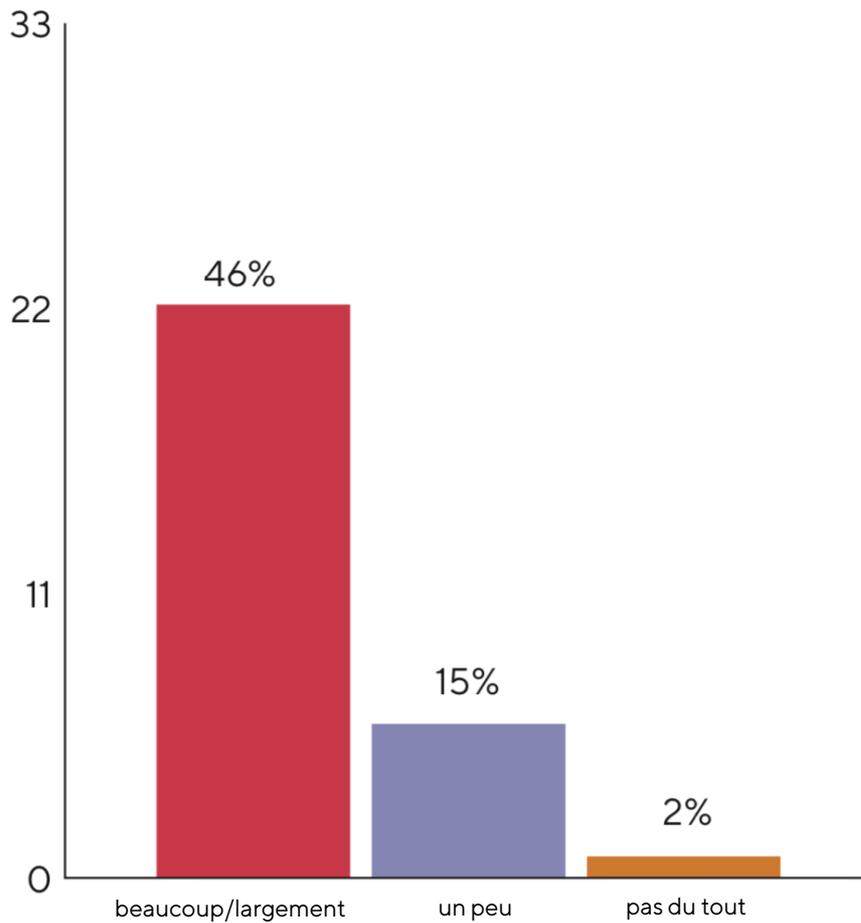
« La méthode du balcon m'inspire jusqu'ici et je m'en sers souvent. Je me retire de temps en temps des discussions lors de certaines réunions pour observer les participants. »

Il convient également de noter que de nombreuses personnes interrogées décrivent un sentiment de "calme" et de "sérénité", ce qui a un impact positif sur leurs équipes. C'est aussi un signe de développement personnel résultant de la clarté de leurs objectifs, d'une plus grande confiance en soi et en leur capacité de leadership, de la prise de décision et de la résolution de problèmes.

« J'avais une timidité qui se cachait en moi sous forme de manque de confiance. Surtout quand je suis avec mes superviseurs : j'avais rarement mes opinions de peur de les voir rejetées. À l'instant où je vous écris, je ne me reconnais plus sous cet angle. Je suis plus écouté et consulté par mes superviseurs. En plus, mes opinions comptent beaucoup pour mes collègues concernant la prise de décision managériale dans l'organisation. »

Impact sur la carrière

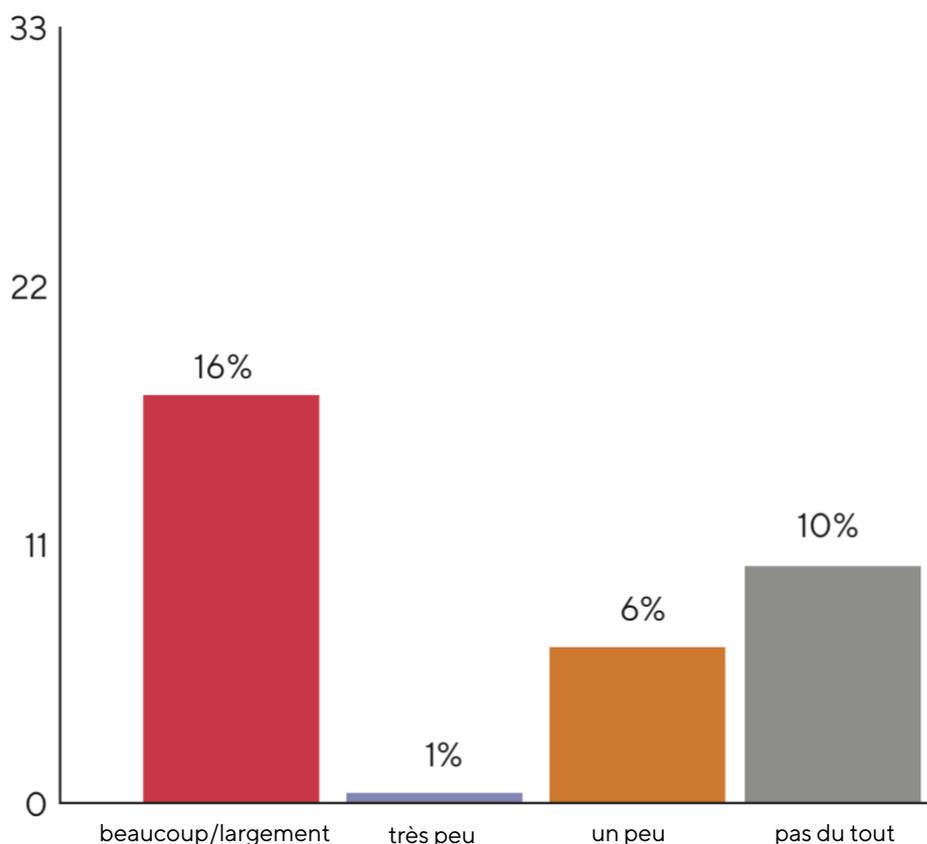
Le DESLH a-t-il augmenté vos possibilités d'évolution dans le secteur humanitaire?



Changement de rôles et de responsabilités

Au moins 17 sondé.e.s (52%) ont changé de rôle depuis qu'ils.elles ont suivi la formation. Ce nombre inclut au moins 9 sondé.e.s (27%) qui ont changé de rôle dans une organisation différente. La majorité de ceux.celles qui ont changé de rôle ont déclaré que l'obtention du DESLH a été un facteur important dans cette évolution.

Dans quelle mesure l'obtention du DESLH a-t-elle influencé votre changement de poste?



*Nombre réel de diplômé.e.s

En ce qui concerne l'augmentation du niveau de responsabilités des diplômé.e.s dans leur rôle actuel ou nouveau rôle, 20 diplômé.e.s (60% des répondants) ont déclaré avoir plus de responsabilités depuis qu'ils ont suivi le cursus du DESLH.

Les résultats préliminaires de l'étude confirment que le DESLH a un impact tangible et positif sur les opportunités de carrière et la capacité de décision des diplômé.e.s. Les diplômé.e.s interrogé.e.s déclarent très majoritairement avoir davantage confiance en leur leadership, notamment en ce qui concerne la prise de décision stratégique, leur capacité à responsabiliser et à motiver des équipes pour obtenir des résultats, leur capacité à influencer les autres et à développer des relations plus solides et une plus grande crédibilité auprès des partenaires. Certains citent l'importance de ces "compétences comportementales" pour aller plus loin dans leur travail. De nombreux.nombreuses diplômé.e.s rapportent des exemples de visibilité accrue au sein de leur organisation et mentionnent la plus grande confiance que leur accorde la direction de l'organisation.

Les résultats montrent que les diplômé.e.s sont capables de mettre en pratique leurs aptitudes et compétences en matière de leadership et de fournir des exemples clairs de la manière dont ils ont exploité ces compétences, ce qui constitue un facteur important dans le processus d'évolution de carrière. En outre, après avoir mesuré l'ampleur des connaissances apportées par le DESLH, les diplômé.e.s se disent motivé.e.s pour trouver des postes où ils.elles pourront exploiter leurs nouvelles compétences et continuer à apprendre.

Quant aux échanges et aux liens tissés avec leurs collègues diplômé.e.s, l'étude a révélé que les sondé.e.s ont gardé contact avec les autres diplômé.e.s de leurs cohortes et ont partagé des opportunités et des conseils. Certain.e.s ont utilisé le solide

réseau de diplômé.e.s pour changer d'emploi et faire progresser leur carrière. Un contact limité a été signalé entre les différentes cohortes et entre les diplômé.e.s et les membres de l'équipe pédagogique.

« Quand je finissais avec le DESLH je n'occupais pas un poste managérial. Mais avec l'utilisation du courage managérial en prenant des décisions dans la conception des projets et ne pas hésiter à donner mon avis sur différents sujets, les managers des projets venaient chercher des conseils auprès de moi. Le 1er décembre je suis devenu Manager de la réponse humanitaire/chef de bureau avec une trentaine de staffs sous ma responsabilité. »

« Le fait d'être déployé sur la réponse au Mozambique et aussi sur la réponse à la crise des réfugiés Nigériens a fait ressortir la confiance que la direction m'accorde à travers ma participation à cette formation. Une formation qui est devenue presque un [nom d'une ONG] un passage obligé pour être déployé sur des crises. »

La valeur d'une qualification académique était un autre facteur important pour certain.e.s sondé.e.s et beaucoup appréciaient le fait qu'elle provienne d'une université australienne. L'un des éléments importants de la formation est la reconnaissance de l'importance de la littérature universitaire dans le secteur humanitaire et son évolution permanente. Certain.e.s diplômé.e.s ont indiqué que le DESLH leur a permis de comprendre la pensée nouvelle et actuelle et de développer une vision plus globale du secteur, au-delà de leur rôle et de leur contexte. La formation a ainsi suscité chez certain.e.s une nouvelle motivation pour poursuivre leurs études.

« L'autre aspect qui impressionne ... c'est le fait que Deakin University qui fait le cours, une université australienne. Merci pour cela. »

« ...le DESLH m'a donné envie de reprendre éventuellement un cursus académique dans un proche avenir. »

« Avec ce diplôme je pourrai vite évoluer dans ma carrière. »

TRANSFORMATION DU LEADERSHIP DES COLLÈGUES ET DES ÉQUIPES

D'après les résultats préliminaires, presque tous les diplômé.e.s sondé.e.s rapportent de manière claire et constante une meilleure conscience de soi et une plus grande attention à la façon dont leurs équipes, et autres collègues les perçoivent. Les diplômé.e.s sondé.e.s indiquent également se concentrer davantage sur la manière dont ils.elles peuvent mettre en pratique leurs nouvelles compétences d'écoute et de communication et leur vision stratégique pour constituer des équipes performantes. Les diplômé.e.s rapportent régulièrement que, grâce au DESLH, et en particulier grâce aux simulations, ils.elles valorisent désormais l'autonomie et la motivation de leurs équipes plutôt que le recours à une approche de type "commandement et contrôle". Il s'agit de faire preuve de plus de positivité, de cultiver une culture de respect, d'encourager la diversité des points de vue, et de donner aux autres la possibilité de s'exprimer et d'être entendus. Les diplômé.e.s interrogé.e.s s'attachent également à partager une vision stratégique commune, à générer plus d'autonomie, de participation et à déléguer davantage de responsabilités à leurs équipes. Cette étude fournit de nombreux exemples de diplômé.e.s déclarant que leurs équipes et leurs collègues font preuve de plus de confiance, de motivation et d'efficacité. De plus, les diplômé.e.s ont fréquemment indiqué que leur nouvelle capacité à prendre du recul et à réfléchir depuis le "balcon" pour mieux comprendre leurs collègues et toute situation à laquelle ils.elles peuvent être confronté.e.s est une pratique régulière. Du point de vue des diplômé.e.s, la technique du "balcon" a un impact direct sur leurs collègues car elle empêche les diplômé.e.s de simplement réagir à la situation mais plutôt d'y répondre prudemment. Il est important de noter que les diplômé.e.s rapportent souvent un sentiment de confiance plus important envers leurs équipes et que leurs collègues ont également une plus grande confiance dans leur leadership, en raison de leur capacité à réfléchir avant de réagir, à prendre des décisions stratégiques réfléchies et à tenir compte de l'avis de leurs collègues lors de la prise de décisions.

Les citations suivantes reflètent les résultats mentionnés dans cette section.

« Ma nouvelle équipe, qui était étiquetée de nonchalante, démontre aujourd'hui une force de productivité que je n'ai jamais eu le plaisir de côtoyer auparavant avec mes supervisés. Car je sais aujourd'hui comment laisser la place aux autres. Et comment donner de la motivation en montrant l'exemple dans ma participation et concertation dans le travail. »

« Simplement parce que j'étais plus en confiance, cela a rassuré les équipes. J'ai aussi compris que je ne pouvais pas porter tout le poids du monde et donc ai plus délégué et ai mieux soutenu les équipes. Je pense que cela allégé mon chargé de travail et le poids émotionnel de la mission sur moi et créer une équipe plus en cohésion entre les différents membres. »

« Sur la même compétence, la capacité à se mettre au balcon, je peux dire qu'elle m'a permis de diminuer les conflits avec certains collègues. »

Impact sur les organisations

La transformation des diplômé.e.s a un impact clair sur leurs organisations, bien que l'étendue de cet impact soit difficile à évaluer dans cette recherche en raison du fort taux de rotation du personnel. Grâce à leurs compétences et à leurs qualités renforcées en matière de leadership, les diplômé.e.s affirment être de plus en plus consulté.e.s par leurs supérieurs hiérarchiques pour les décisions stratégiques et importantes, ce qui ajoute de la valeur à leur organisation et à l'étendue des talents dont elle dispose. Les diplômé.e.s mentionnent régulièrement l'amélioration des performances de l'équipe et certain.e.s soulignent leur influence sur les politiques de l'organisation. Cela se traduit par des résultats plus rapides et

plus efficaces, augmentant ainsi la crédibilité de leurs organisations auprès des autres ONG et des donateurs locaux, par exemple.

Les diplômé.e.s décrivent également la mise en pratique du principe de "gagnant-gagnant" qu'ils.elles ont appris pendant la formation, afin de créer une "troisième culture" et créer un climat de plus grande confiance. La confiance renforcée des donateurs a permis d'augmenter les possibilités de financement dans certains cas, notamment en accordant beaucoup plus de fonds aux ONG locales plutôt qu'aux ONGI. L'apprentissage du leadership d'un.e diplômé.e a un impact clair sur son organisation et est un pivot vers la localisation et l'autonomie des ONG locales et nationales. Les diplômé.e.s ont également cité des exemples où une meilleure compréhension, un meilleur ancrage et une plus grande foi dans les principes humanitaires leur ont permis de prendre des mesures qui ont renforcé l'intégrité et la crédibilité de l'organisation. Certaines de ces initiatives sont soulignées dans les citations ci-dessous:

« L'expression de mon leadership a été clef pour impulser un retour à un esprit de réponse d'urgence, en devenant un des acteurs majeurs de la réponse COVID au Liban. J'ai développé en externe de nombreux contacts et placé mon organisation sur le devant de la scène. En interne, j'ai montré à de nombreux collègues trop habitués au train train, que notre organisation peut être flexible et réactive. Que c'est même le coeur de notre métier. On a renoué avec notre esprit fondateur. »

« J'ai beaucoup influencé le leadership de mon organisation concernant certaine politique qui mettaient frein à la performance de mon équipe. Qui prouve mon courage aussi. Avec mon leadership actuel, mon organisation commence avoir plus de confiance de la part des différents bailleurs. Ce qui prouve aussi la performance de l'équipe. »

Genre et diversité

L'analyse préliminaire des données montre que le genre joue un rôle important dans la transformation du leadership des diplômé.e.s. En particulier, les femmes diplômées soulignent différents obstacles à la mise en pratique de leurs compétences en matière de leadership, notamment au sein de structures plus hiérarchiques. Ces obstacles comprennent des facteurs culturels et une vision patriarcale des femmes, qui leur laissent peu ou pas d'espace et de soutien pour diriger, principalement en raison de leur sexe. Cela s'est traduit par des obstacles à l'accès aux promotions pour certaines femmes diplômées.

Les résultats indiquent que le DESLH a donné aux femmes diplômées de solides exemples d'expérience en matière de leadership, la capacité de comprendre et de valoriser leur propre style de leadership, et aussi le développement d'un groupe de soutien étroit pour partager des opportunités d'évolution, leurs expériences et leurs défis.

« J'ai essayé depuis deux ans et d'une certaine manière j'ai réussi à progresser, mais je me suis retrouvé dans une espèce de "glass ceiling". »

La diversité a été soulevée comme un défi car les diplômées font face à un décalage entre les politiques globales de diversité et d'inclusion de l'organisation et la réalité vécue. Plus spécifiquement, les diplômées ont mentionné la présence "superficielle" de divers groupes ethniques et de l'inclusion des genres dans les équipes de direction, mais ces groupes disposent d'une autorité ou d'un pouvoir de décision limité.

« On arrive à avoir de la diversité ethnique au niveau du leadership, mais la manière dont mes collègues femmes ou mes autres collègues de différents groupes ethniques sont intégrés dans les décisions ne sont pas les mêmes que les "middle-age white european anglo-saxon men". »

VALEURS - CHANGEMENTS, IMPACT, IMPORTANCE

Les premiers résultats de la recherche montrent clairement que l'accent mis sur les valeurs et les principes dans ce cursus a conduit les diplômé.e.s à remettre en question leur éthique personnelle et organisationnelle, leur prise de décision et leurs modes de fonctionnement. Il est évident que la conscience renforcée des valeurs donne aux diplômé.e.s la clarté, la confiance et le courage de s'exprimer et d'aborder les questions qui contredisent leurs valeurs et leur éthique, fournissant une base pour leur prise de décision et de risque qui n'était peut-être pas aussi cohérente auparavant.

Les diplômé.e.s mentionnent qu'ils.elles font plus d'efforts pour garantir l'intégrité dans leurs décisions et leurs actions et qu'ils.elles réussissent à sensibiliser leurs collègues quant aux avantages de l'intégrité, à savoir une plus grande crédibilité et une plus grande confiance entre les partenaires.

La transparence, le respect et l'honnêteté envers eux-mêmes.elles-mêmes et envers leurs équipes et leurs partenaires sont des valeurs importantes reflétées chez les diplômé.e.s du DESLH, et ils.elles signalent des changements positifs dans leurs relations et leurs résultats au travail.

Les résultats préliminaires indiquent, de manière significative, que les diplômé.e.s utilisent les principes humanitaires de l'humanitarisme et de l'impartialité pour influencer l'orientation du travail de leurs organisations, par exemple en travaillant dans des situations ou avec des partenaires locaux qui étaient auparavant considérés comme trop risqués. Il semble donc y avoir un impact clair sur la prise de décision et la prise de risque des diplômé.e.s et, par conséquent, sur l'accès à l'aide humanitaire qu'ils.elles sont chargés de fournir.

« Avant de participer au programme, je me disais que cela pourrait être mal perçu et deviendrait un problème de conscience pour moi le fait de savoir qu'un collègue a perdu son poste parce que j'ai signalé une fraude. Aujourd'hui j'ai compris que prendre ses responsabilités devant une situation et l'assumer c'est preuve de courage managérial. »

« Exemple de la mise en œuvre de projet d'urgence COVID-19 Mon organisation est une organisation humanitaire travaillant notamment dans le domaine de la santé. Il m'était inconcevable de ne pas avoir un rôle important dans la réponse à l'épidémie. (Se fonder sur les valeurs de l'organisation et les siennes). J'ai donc analysé les besoins et su saisir une opportunité en particulier : soutenir le HCR et un gouverneur local à mettre en place un centre d'isolement gratuit et ouvert à tous, réfugiés inclus. J'ai rapidement vu comment mon organisation pouvait avoir une valeur ajoutée : projets et équipes travaillant déjà sur du soutien qualité des soins, ONG avec expérience dans l'analyse des besoins et capacités organisationnelles. J'ai foncé même sans l'assurance de financement, tout en étant clair avec les partenaires et sans fausses promesses. Au moins nous offrons notre expertise. »

OBSTACLES ET FACTEURS FAVORABLES AU CHANGEMENT

Dans l'ensemble, cette étude montre des changements significatifs dans les capacités et les pratiques de leadership des diplômé.e.s. Cependant, il existe des défis évidents et l'étude visait à comprendre certains des principaux obstacles et facteurs qui empêchent les diplômé.e.s de mettre en pratique leurs compétences et attributs de leaders.

Les diplômé.e.s citent comme obstacles au changement les structures hiérarchiques et les cultures autocratiques de certaines organisations, le manque de soutien de la part de la direction et les problèmes éthiques non résolus, tels que la corruption au sein des organisations. Sur un plan plus personnel, les diplômé.e.s citent le défi consistant à ne pas retomber dans leurs anciens schémas de comportement, en particulier la tendance à donner la priorité à la satisfaction des attentes des autres. D'autres diplômé.e.s ont indiqué que le fait de travailler dans un nouveau contexte constituait un obstacle car il fallait du temps pour le comprendre. Cependant, l'un des obstacles les plus souvent cités est la pression du temps, ce qui signifie qu'il est difficile de consacrer du temps au changement, mais les diplômé.e.s ont reconnu que leur nouvel acquis d'apprentissage du leadership était la valeur de prendre le temps de réfléchir. L'égalité entre les genres a été citée comme un autre obstacle important, en particulier, le fait d'être une femme et une femme de couleur issue de cultures plus patriarcales et hiérarchiques signifiait qu'il était particulièrement difficile d'être reconnue, entendue et respectée.

La culture et les valeurs institutionnelles, ainsi que le soutien de la direction, sont cités comme des facteurs favorables clés car ils fournissent aux diplômé.e.s l'espace nécessaire pour influencer les autres et conduire le changement. La confiance renforcée de leurs équipes et partenaires les a aidés à accroître leur visibilité et leur influence au sein de leur organisation. Sur un plan plus personnel, certain.e.s diplômé.e.s ont mentionné les qualités de détermination, de patience et de transparence comme très importantes. Pour les femmes confrontées au sexisme et aux barrières culturelles, le soutien d'autres femmes occupant des postes de direction était essentiel.

« De mon côté, je n'ai pas eu du tout de problème pour l'application des comportements et valeur de leadership. J'ai un environnement de travail, ou la direction de l'organisation m'a donné de l'espace et me soutien énormément. »

« Le fait d'être une femme africaine au sein d'équipes principalement africaines n'a pas facilité des choses ; les équipes attendent un comportement de sœur qui couvre tout pour garder une image positive des équipes et de moi-même. Travailler pour une organisation qui hiérarchise la relation terrain et siège, ne m'a pas donné beaucoup de latitude pour impulser certains sujets. Mes propres réserves à soutenir mes convictions n'ont pas facilité l'application des comportements. »

LOCALISATION

Les diplômé.e.s ont démontré qu'ils.elles ont transformé les opinions en ce qui concerne l'importance stratégique et éthique de la localisation et de l'autonomie des organisations locales. Les diplômé.e.s mentionnent une résistance et une perception négative vis à vis de la capacité des ONG locales, mais rapportent également quelques succès notables dans le changement d'attitude du personnel et de la direction, qui se sont traduits par un investissement tangible dans les ONG locales et par une amélioration de leurs résultats.

Les efforts d'un.e des diplômé.e.s pour sensibiliser son organisation à l'agenda de la localisation ont entraîné un changement important dans le soutien aux ONG locales. En 2020, 11 accords sur 13 ont été passés avec des ONG locales et seulement deux accords avec des ONG internationales, alors qu'en 2019, la majorité des accords ont été signés avec des ONG internationales.

Par exemple, un.e diplômé.e a déclaré "pour eux [l'organisation], les partenaires n'ont pas exécuté ...". Cependant, ce.cette diplômé.e a réussi à changer les mentalités et a amélioré de manière significative la relation avec l'ONG locale qui est maintenant beaucoup plus active et réactive.

« L'équipe donne plus de valeur aux partenaires, non pas juste pour que les projets marchent, mais aussi pour leur laisser leur place. »

« ...quand il y a un blocage, moi, je réagis. ...Quand je réagis, c'est tout de suite. Donc, j'ai une réponse positive. L'action est vraiment immédiate et bien dynamique, bien déterminée. »

CONCLUSIONS INITIALES

L'objectif de l'étude longitudinale est d'identifier et de comprendre l'impact du cursus de leadership sur les diplômé.e.s, leurs collègues, leurs équipes et organisations et, à plus grande échelle, sur le secteur humanitaire. Les résultats préliminaires montrent clairement des changements significatifs chez les diplômé.e.s qui ont participé à l'étude, notamment une transformation importante de la confiance en soi, de la conscience de soi et des aptitudes, compétences et comportements spécifiques au leadership. Cette transformation, qui met l'accent sur la mise en pratique des valeurs et des principes humanitaires, contribue directement à améliorer les performances des équipes et à renforcer leur autonomie et leur confiance, et à élargir les possibilités et les choix de carrière des diplômé.e.s. Les changements ont également un impact sur l'orientation stratégique des organisations et sur leur crédibilité, notamment en favorisant davantage l'autonomie des organisations locales. Les sondé.e.s indiquent et démontrent clairement comment le DESLH a contribué à ces changements. Ainsi, on peut conclure que le contenu et l'enseignement du DESLH ont été pertinents, efficaces et génèrent un impact durable et significatif sur les diplômé.e.s, leurs équipes, leurs organisations et leurs relations avec les donateurs et les organisations locales.

Bien que la mise en pratique de nouvelles compétences et approches en matière de leadership se heurte à des difficultés évidentes, telles que les obstacles auxquels se heurtent les femmes diplômées, les contraintes de temps et la remise en question des cultures autocratiques, les diplômé.e.s du DESLH continuent d'appliquer les enseignements reçus en prenant du recul pour réfléchir et pour penser de manière stratégique.